UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA MARKA VALOR S.A.C.**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Ciencias Empresariales**

CHRISTIAN DORIAN STERLING ECHEVARRIA

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2018

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MARKA VALOR S.A.C.**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan estratégico tiene como finalidad encontrar estrategias que permitan a la empresa Marka Valor S.A.C mejorar sus niveles de ventas y participación de mercado, pues mediante las herramientas establecidas y las conclusiones obtenidas en el presente trabajo de investigación de planeamiento estratégico permitirán lograr ello.

Es preciso señalar que, la empresa Marka Valor S.A.C. inició sus actividades en el año 2013 por iniciativa de tres profesionales, con la finalidad de realizar el servicio de valoración de empresas, siendo importante recalcar que esta actividad ofrece un gran margen de utilidad, pues al ser una empresa que realiza servicios se requiere un nivel de inversión mínima en activos tangibles entre otros.

Cabe señalar que, para realizar la valoración y de acuerdo a la metodología aplicada (Flujos de caja descontados), es necesario contar con información contable de la empresa, así como información de fuentes secundarias.

Se debe precisar que, la empresa Marka Valor S.A.C sin contar con herramientas de gestión como el de planeamiento estratégico el cual se está realizando, logró operar en el mercado durante dos años logrando niveles de utilidad aceptables y por voluntad de los socios debido a diversas diferencias, la empresa no se encuentra operando por voluntad propia.

En ese sentido el presente plan estratégico, está realizado para un periodo de análisis de 5 años, siendo su finalidad el reinicio de sus operaciones a fin de mejorar sus niveles de ventas y participación.

De acuerdo al análisis y supuestos realizados la empresa Marka Valor aplicando las estrategias proyectadas obtiene un VAN favorable de S/ 21,897.32 soles, con una tasa de descuento wacc de 14,20% y una TIR de 28.22%, por lo que se recomienda realizar la ejecución del presente Plan Estratégico, permitiendo su consolidación y el reconocimiento de la marca en el mercado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I. LA EMPRESA.....	10
1.1 Antecedentes de la empresa	10
1.2 Descripción del negocio	10
1.3 Ciclo de vida de la empresa.....	13
1.4 Estructura organizacional Actual de la empresa.....	14
1.5 Costos y organización.....	16
CAPÍTULO II. FORMULACIÓN DE VISION, MISION Y VALORES DE LA EMPRESA.....	17
2.1 Visión actual de la empresa, Análisis, Visión propuesta.	17
2.1.1 Visión de la empresa (actual).....	17
2.1.2 Análisis	17
2.1.3 Visión propuesta	19
2.2 Misión Actual de la empresa, Análisis, Misión propuesta	19
2.2.1 Misión Actual.....	19
2.2.2 Análisis	19
2.2.3 Misión propuesta	21
2.3 Valores Actuales de la empresa, Análisis, Valores propuestos.....	22
2.3.1 Valores actuales de la empresa.....	22
2.3.2 Análisis	23
2.3.3 Valores propuestos de la empresa.....	24
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO.....	26
3.1 Tendencias de las variables del entorno.....	26
3.1.1 Análisis Político-Gubernamental.....	26
3.1.2 Análisis Económico.....	28
3.1.3 Análisis Legal	42
3.1.4 Análisis Cultural.....	43
3.1.5 Análisis Tecnológico	45
3.1.6 Análisis Ambiental.....	46
3.2 Impacto clientes / proveedores	50

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	55
4.1 Descripción del Mercado e Industria	55
4.2 Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria	57
4.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	60
4.4 Análisis del Grado de atractividad de la industria.....	62
4.5 Matriz de Perfil Competitivo MPC	63
4.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	65
CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO	69
5.1 Descripción de actividades de la cadena de valor para la empresa:	69
5.2 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	80
5.3 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa. Matriz VRIO. 81	
5.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	85
CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	87
6.1 Diseño y formulación de estrategias.....	87
6.1.1 Modelo Océano Azul	87
6.1.2 Matrices de formulación de estrategias	90
CAPÍTULO VII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	105
7.1 Matriz de selección	105
7.2 Método de Escenarios.....	106
7.2.1 Descripción de escenarios considerados	106
7.2.2 Comparación de Estrategias con escenarios.....	111
7.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	112
7.4 Descripción de estrategia seleccionada	115
7.5 Descripción de estrategia contingente	115
7.6 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	116
7.6.1 Objetivos específicos.....	120
7.6.2 Indicadores.....	121
7.6.3 Metas	121
7.6.4 Iniciativas.....	122

7.6.5	Responsables.....	122
7.7	Matriz objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.....	122
7.7.1	Análisis de los objetivos estratégicos.....	125
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN.....		128
8.1	Ingresos por ventas, costos operativos y gastos administrativos.....	128
8.2	Evaluación Financiera de la Estrategia.....	132
8.2.1	Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).....	154
8.2.2	Estado de Ganancias y Pérdidas o de Resultados de la empresa Marka Valor S.A.C al 31 de diciembre (situación actual y sin emplear estrategia)	155
8.2.3	Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)	158
8.2.4	Flujo de caja o de efectivo al 31 de diciembre de 2017 de la empresa Marka Valor S.A.C (situación actual y con estrategia).....	162
8.2.5	Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	171
8.2.6	Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieras).....	183
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		186
9.1	Conclusiones	186
9.2	Recomendaciones.....	187
BIBLIOGRAFÍA.....		190
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....		193
ANEXOS		195
Anexo I	Validación de los factores críticos.....	196
Anexo II	Identificación preliminar del riesgo	207
Anexo III	estudio / Investigación de mercado.....	213
Anexo IV	Tarjetas (usar para responder la encuesta).....	217
Anexo V	Estudio de mercado	218
Anexo VI	Resultado de las encuestas	221

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.3.1 Ciclo de vida de la empresa Marka Valor S.A.C	14
Figura 1.4.1 Organigrama Funcional de la empresa Marka Valor S.A.C.	15
Figura 3.1.1 Expectativas de la economía.....	39
Figura 3.1.2 Programa de Estímulo Económico	40
Figura 3.1.3 Número de Damnificados entre el 27 y 31 de marzo.....	48
Figura 3.1.4 Impacto Ambiental en función a la emisión de CO2	49
Figura 4.2.1 Empresas que realizan valoración de empresas	58
Figura 4.2.2. Las cinco fuerzas de Porter.....	60
Figura 5.1.1 Cadena de Valor de Mckinsey & Company (el sistema de negocio	72
Figura 5.1.2 Cadena de Valor de Servicios de Heskett, Sasser y Schlesinger	75
Figura 6.1.1 Lienzo de la estrategia de la empresa Marka Valor S.A.C	89
Figura 6.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.....	89
Figura 6.1.3. Valores para la elaboración de la Matriz PEYEA de la empresa Marka Valor S.A.C.....	94
Figura 6.1.4 Matriz PEYEA de la empresa Marka Valor S.A.C.....	95
Figura 6.1.5. Matriz de la Gran Estrategia	101
Figura 8.2.1 Flujo de caja o de efectivo	153
Figura 8.2.2. Formula	176

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.5.1 Costos Intangibles - Permisos y licencias	16
Tabla 2.2.1. Análisis de la misión propuesta	21
Tabla 3.1.1. Oportunidades y amenazas análisis cultural	27
Tabla 3.1.2. Índice mensual del PBI 2017	37
Tabla 3.1.3. Demanda Interna y PBI.....	38
Tabla 3.1.4 Oportunidades y amenazas análisis económico	41
Tabla 3.1.5 Oportunidades y amenazas análisis legal	43
Tabla 3.1.6. Niveles de empleo en Perú.....	44
Tabla 3.1.7 Oportunidades y amenazas análisis cultural	45
Tabla 3.1.8 Oportunidades y amenazas análisis tecnológico	46
Tabla 3.1.9. Personas damnificadas entre 21/31 - marzo 2017.....	48
Tabla 3.1.10 Oportunidades y amenazas análisis tecnológico	50
Tabla 3.2.1. Impacto de las variables Político – Gubernamental.....	51
Tabla 3.2.2 Impacto de las variables económicas	52
Tabla 3.2.3. Impacto de las variables legales.....	53
Tabla 3.2.4. Impacto de las variables culturales	53
Tabla 3.2.5. Impacto de las variables tecnológicas	54
Tabla 3.2.6. Impacto de las variables ecológicas.....	54
Tabla 4.1.1. Principales Métodos de Valoración	55
Tabla 4.1.2. Número de empresas Activas en el Perú.....	56
Tabla 4.3.1. Matriz de Atractividad	61
Tabla 4.4.1. Análisis del grado de atractividad de la industria	62
Tabla 4.5.1. Matriz Perfil Competitivo	63
Tabla 4.5.2. Impacto de los factores de la industria.....	65
Tabla 4.6.1. Matriz EFE de la empresa Marka Valor S.A.C.....	66
Tabla 5.1.1. Descripción de la Cadena de Valor de la Empresa Marka Valor S.A.C	76
Tabla 5.2.1. Tabla de benchmarking.....	81
Tabla 5.3.1. Matriz VRIO de la empresa Marka Valor S.A.C.	83
Tabla 5.4.1. Matriz EFI de la empresa Marka Valor S.A.C.....	85
Tabla 6.1.1. Estrategias según el tipo de Océano.....	88
Tabla 6.1.2. Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear	90
Tabla 6.1.3. Matriz FODA de la empresa Marka Valor S.A.C.....	91
Tabla 6.1.4. Matriz Interna – Externa de la empresa Marka Valor S.A.C.	96
Tabla 6.1.5. Matriz BCG para la empresa Marka Valor S.A.C.....	98
Tabla 6.1.6. Matrices y Estrategias	104
Tabla 7.1.1. Matriz de Selección	105
Tabla 7.2.1. Comparación de Estrategias con Escenarios.....	112
Tabla 7.7.1 Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas	123
Tabla 8.1.1. Ingresos pasados, presentes y proyectados de los periodos del 2015 al 2020.....	128
Tabla 8.1.2. Costos de ventas y Gastos Administrativos	129
Tabla 8.1.3 COSTO -GASTO.....	129
Tabla 8.1.4. Planilla proyectada.....	130
Tabla 8.2.1. Matriz de estimación, tipificación, asignación y distribución de Riesgos	142
Tabla 8.2.2. Estados de resultados	149

Tabla 8.2.3. Estado de situación financiera.....	151
Tabla 8.2.4. Flujo de caja o de efectivo	152
Tabla 8.2.5. ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS O DE RESULTADOS DELA EMPRESA MARKA VALOR S.A.C. (situación actual y sin emplear estrategia)	156
Tabla 8.2.6. FLUJO DE CAJA O DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 DE LA EMPESA MARKA VALOR S.A.C. (SIN ESTRATEGIA).....	163
Tabla 8.2.7. Análisis del incremento de ventas y la inversión	166
Tabla 8.2.8. Periodo 2017 - 2021.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8.2.9. Cálculo del IGV proyectado (2015, 2017 – 2021)	167
Tabla 8.2.10. Flujo de caja proyectado con estrategia	168
Tabla 8.2.11. Obtención del KE o COK de la Empresa Marka Valor S.A.C.	174
Tabla 8.2.12 WACC	176
Tabla 8.2.13. Determinación del WACC de la empresa Marka Valor S.A.C.	176
Tabla 8.2.14. Hallando Wacc.....	176
Tabla 8.2.15. Estado de Pérdidas y Ganancias con estrategia de la empresa Marka Valor S.A.C.....	178
Tabla 8.2.16 Flujo Operativo sin estrategia de la empresa Marka Valor S.A.C. (Expresado en soles) ...	181
Tabla 8.2.17. Evaluación Financiera de la empresa Marka Valor S.A.C	183
tabla 8.2.18. Periodo de recuperación de la Inversión DESCONTADO.....	184
Tabla 8.2.19. Ratios financieros	184
Tabla 8.2.20. Ratios financieros ROE, ROA.	185
Tabla 9.2.1 Preguntas claves a expertos en FCE	196
Tabla 9.2.2. Expertos de la industria y del sector entrevistados.....	197
Tabla 9.2.3 Entrevista a expertos de la industria y del sector empresarial.....	200
Tabla 9.2.4 Identificación preliminar. Riesgos Relativos	207

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación ha sido dividido en 9 capítulos. En el capítulo I “La empresa” el cual describe aspectos que nos permite conocerla internamente, estructura organizacional, el ciclo de vida de la empresa y sus costos.

En el capítulo II “Formulación de misión visión y valores” se reformularon estos ítems para la empresa Marka Valor S.A.C.

En el capítulo III “Análisis externo” se analizaron distintas variables relacionadas al ámbito: Político-Gubernamental, legal, económico, cultural, tecnológico y ecológico.

En el capítulo IV “Análisis de la industria” se hace un análisis más amplio describiendo temas sobre el mercado, desarrollo de estrategias mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas descritas por Porter, así como, matrices que midan la atraktividad, el perfil competitivo y aquellas que evalúen los factores externos. En el capítulo V “Análisis interno” se hizo una descripción de las actividades de la cadena de valor, se definió el benchmarking y comparación de los líderes en la industria y, se identificó y determinó las ventajas competitivas, según la matriz VRIO.

En el capítulo VI “Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias” se plantea mediante matrices conceptos clave que permitan diseñarlas, ya que, la creación de estas conllevaría a que la empresa Marka Valor S.A.C pueda retomar sus actividades.

En el capítulo VII “Selección de la estrategia” se exponen la matriz de selección, el método de escenarios, la matriz de planeación estratégica cuantitativa. También se describe la estrategia seleccionada y contingente, el alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos y, por último, el análisis de los objetivos estratégicos.

En el capítulo VIII “Evaluación” se describe la evaluación financiera que se hizo tomando como puntos clave los siguientes temas: Proyección de estados financieros, estado de resultados, balance general, flujo de caja, proyección de flujos y la evaluación financiera (VAN, TIR y RATIOS), todas estas referidos a la empresa MARKA VALOR S.A.C. En el capítulo IX se presentan las “Conclusiones y Recomendaciones”.

CAPÍTULO I. LA EMPRESA

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Marka Valor fue creada por iniciativa de un grupo de jóvenes en el año 2013, con la finalidad de realizar valorizaciones de empresas.

Inició sus operaciones el 17 de junio de 2013 y la forma societaria es de sociedad anónima cerrada S.A.C. y se encuentra constituida por las siguientes personas:

- Sheyla Panaifo Cabrera (Gerente General)
- Christian Dorian Sterling Echevarria (Gerente de Proyecto)
- Jonathan Paul Chanamé Salas (Gerente de Administración)

En tal sentido, el presente plan estratégico realizado para la empresa Marka Valor S.A.C tiene como finalidad identificar las estrategias que conlleven al éxito de sus actividades, cabe señalar que, el crecimiento de la empresa en estos años fue adecuado pero las fuerzas del mercado conllevaron a que el sector sea competitivo, por lo que la realización de este plan es neurálgica para el reinicio de sus operaciones.

1.2 Descripción del negocio

En la actualidad, en una economía competitiva y dinámica requiere que los accionistas, socios o dueños de una empresa estén informados de la evolución del negocio, asimismo requiere que el negocio sea próspero, teniendo como amenaza quedar fuera del mercado, por ello la necesidad y relevancia de valorar una empresa es imprescindible para todo empresario,

toda vez que, permite medir si cada año la empresa adquiere mayor valor o menor valor en el mercado.

Ante esta necesidad, la empresa Marka Valor S.A.C fue constituida para realizar valoraciones de empresas del sector privado, y los clientes que requirieron el servicio fueron empresas cuya necesidad fue saber el valor de las empresas a fin de vender su participación de algunos accionistas, así como saber el valor en el mercado de su empresa entre otras, pues ante una decisión de venta los empresarios y/o accionistas y/o dueños se realizan las siguientes preguntas: ¿Cuánto pido por mi empresa? ¿Cuánto ofrezco por ella? ¿Qué porcentaje de la empresa es óptimo que tenga por la inversión que va a realizar en ella? ¿A qué precio le podemos recomprar su participación?

Ante todo, ello se debe considerar que el valor de las empresas es mayor que la suma de sus activos tangibles y capital de trabajo, por lo que conocer el valor real proporciona mayores bases para la toma de decisiones de los dueños o accionistas de la empresa.

De tal modo, la identificación en el método utilizado para la valorización más recomendada es utilizar el primer paso a la hora de comenzar el proceso. Se elige en función de los caracteres que presenta la empresa, de la capacidad de fomentar ingresos y de la información disponible. Para el caso de empresas en operaciones y con una adecuada generación de flujos, se utiliza el método de Flujos de Caja Descontados (FCD) o el de descuento de flujos de tesorería pues es considerado el de mayor aceptación según Alonso A. Rojo (2007, p.90), indicando lo mismo Pablo Fernández (2008) y esta metodología es la misma que utiliza la empresa Marka Valor S.A.C dependiendo de la naturaleza de la empresa.

Asimismo, el servicio de valoración de empresas puede ser solicitada por:

- La propia empresa
- Un socio o propietario
- Un futuro inversor en la empresa
- Directivos o empleados
- Estudio de abogados
- Un competidor

Asimismo, la necesidad de valorar una empresa surge en muchos casos:

- Venta de la empresa o de un porcentaje de la misma a un tercero (interés de las empresas y/o socios en saber el valor del mismo).
- Sucesión en empresas familiares o reparto de un patrimonio entre herederos
- Compra de otras empresas
- Recompra de participaciones a un socio
- Disputas entre socios
- Entrada de un nuevo socio
- Escisión de una división
- Reducciones o ampliaciones de capital
- Creación de una nueva línea de negocio
- Disputas judiciales sobre el patrimonio de un empresario
- Expropiación de locales y terrenos
- Remuneración a empleados en acciones
- Determinación de montos a asegurar con las compañías de seguros
- Cesión de participación accionaria a los trabajadores de la empresa.

- El deseo de gerentes y empresarios de implementar procesos de medición de la creación de valor como parte del programa de fomento de la "Cultura del Valor", también conocida como "Gerencia del Valor".
- Interés de los empresarios (dueños) por saber el valor de su empresa.

De acuerdo a ello es preciso señalar que, las empresas que solicitaron el servicio de la empresa Marka Valor S.A.C. fueron empresas de diversos sectores pertenecientes todas al sector privado, como el de construcción, servicios y otros cuyas necesidades estaban relacionadas básicamente en el de saber el valor de su empresa para la venta de sus acciones, así como el reporte a su sede central establecida en otro país y por último por simple curiosidad.

1.3 Ciclo de vida de la empresa

De acuerdo con Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2009) el ciclo de vida de la industria cuenta con cinco etapas secuenciales siendo estas la siguiente: embrionarias, en crecimiento, despliegue, maduros y en declive.

Teniendo en consideración lo antes descrito en el ciclo de vida de la industria la empresa Marka Valor S.A.C se encuentra en la etapa embrionaria, toda vez que esta etapa cuenta con las siguientes características, de acuerdo con los autores antes mencionados, “...*Se crece de manera lenta a causa de la existencia de causas como son el desconocimiento sobre el producto de la referida industria de parte de los compradores, de los precios elevados por presentar incapacidad de*

las empresas en apostar por la producción de economías de escalas significativas y de los canales de distribución con eficiencia... ”.

A continuación, se muestra gráficamente la ubicación en la industria de la empresa Marka Valor S.A.C.

Figura 1.3.1 Ciclo de vida de la empresa Marka Valor S.A.C

Fuente: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2009). Administración Estratégica. México DF.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

1.4 Estructura organizacional Actual de la empresa

Actualmente la estructura organizacional es la siguiente.

Figura 1.4.1 Organigrama Funcional de la empresa Marka Valor S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el presente organigrama la empresa Marka Valor S.A.C cuenta con un Gerente General que está a cargo de la Economista Sheyla Lizet Panaifo Cabrera, Gerente de Proyecto a cargo del Economista Christian Dorian Sterling Echevarria y el Gerente de Administración a cargo del Economista Jonathan Paul Chanamé Salas.

Las funciones que se establecieron para cada unidad orgánica fueron las siguientes:

La Gerencia General era la encargada de realizar los cobros a nuestros clientes, así como el de captación de clientes.

La Gerencia de Proyectos era la encargada de realizar el trabajo y ejecución de la valoración de la empresa en estudio.

La Gerencia de Administración era la encargada de realizar la cancelación de los pagos y obligaciones que contaba la empresa, ante proveedores SUNAT entre otros.

1.5 Costos y organización

El primero paso, es la regularización y formalización de los permisos que necesita Marka valor como empresa para poder operar correctamente como una empresa (persona jurídica), por lo que se deberá tramitar la Búsqueda de Índices y la solicitud de Reserva de Nombre de la Empresa ante la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). Una vez realizado este trámite, es posible iniciar el proceso de constitución de la empresa. Los costos asociados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1.5.1 Costos Intangibles - Permisos y licencias

ACTIVO INTANGIBLE	VALOR COMPRA	VIDA ÚTIL CONTABLE	MESES ANTES DE INICIO DE OPERACIONES	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR CAPITALIZADO
ELABORACIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LA MINUTA	S/ 500.00	2	6	S/ 250.00	S/ 527.65
BÚSQUEDA POR ÍNDICE EN SUNARP	S/ 4.00	2	6	S/ 2.00	S/ 4.22
RESERVA DEL NOMBRE SUNARP	S/ 18.00	2	6	S/ 9.00	S/ 19.00
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN SUNARP	S/ 45.00	2	6	S/ 22.50	S/ 47.49
NOMBRAMIENTO DE REPRESENTANTES	S/ 15.00	2	6	S/ 7.50	S/ 15.83
AUTORIZACIÓN DE LIBRO DE PLANILLAS	S/ 5.00	2	6	S/ 2.50	S/ 5.28
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO (INC INSPECCIÓN DE DETALLE DE INDECI)	S/ 1,046.05	2	6	S/ 523.02	S/ 1,103.89
LEGALIZACIÓN DE LIBROS EN LA NOTARÍA	S/ 70.00	2	6	S/ 35.00	S/ 73.87
PUBLICIDAD MÓDULO EN CENTRO COMERCIAL	S/ 3,694.00	2	2	S/ 1,847.00	S/ 3,760.88
FOLLETOS Y BROCHURES	S/ 960.00	2	2	S/ 480.00	S/ 977.38
ANUNCIO EN EL COMERCIO	S/ 511.70	2	2	S/ 255.85	S/ 520.96
LICENCIA SISTEMA WHITESOURCE - OPEN SOURCE DUE DILIGENCE	S/ -	2	2	S/ -	S/ -
DESARROLLO DE PÁGINA WEB	S/ 490.00	2	2	S/ 245.00	S/ 498.87
LICENCIA SOFTWARE OFIMÁTICA MICROSOFT OFFICE (WORD, EXCEL)	S/ 630.00	2	2	S/ 315.00	S/ 641.41
TOTAL	S/ 7,988.75			S/ 3,994.37	S/ 7,056.44

Elaboración: Propia

CAPÍTULO II. FORMULACIÓN DE VISION, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

El objetivo de este capítulo es el de reformular la visión, misión y valores de la empresa Marka Valor S.A.C, para ello presentare en primer lugar la visión, misión, y valores con las que contaba la empresa luego realizare un análisis de acuerdo a la base teórica existente para luego proponer la visión reestructurada, misión y valores de la empresa.

2.1 Visión actual de la empresa, Análisis, Visión propuesta.

2.1.1 Visión de la empresa (actual)

“Ser reconocidos como la consultora líder especializada en valoraciones de empresas, del país”.

2.1.2 Análisis

De acuerdo con Fernando D’Alessio Ipinza (2008, p.61) indica que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? e incluye una visión de largo plazo, centrado en una evaluación de la situación presente y futura de su industria.

Asimismo, indica que, una visión bien definida debe cumplir con las siguientes características.

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada en un alcance geográfico.

- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de donde desea ir la organización.

Lo anteriormente descrito hace un total de nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la visión.

Asimismo, indica que la organización afianzará su visión si se cumple cuatro condiciones:

- Se genera su correcta comprensión y comunicación.
- Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
- Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias y valores, que promueva su cumplimiento.
- Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.

(Fernando D Alessio Ipinza, 2008, p. 61).

En tal sentido, la visión de la empresa Marka Valor S.A.C. tendría que ser reformulada de acuerdo a estos criterios, pues en la actualidad solo se enmarca en ser una consultora, reduciendo nuestro ámbito de acción, no siendo atractiva para futuros accionistas y/o socios, asimismo no generaría ningún beneficio para nuestros colaboradores (personal).

Por lo anteriormente expuesto, la visión propuesta de la empresa es la siguiente.

2.1.3 Visión propuesta

“Ser reconocido como la mejor institución valuadora de Pymes en el Perú, brindando un servicio de calidad a nuestros clientes, así como crear un ambiente integral para nuestros colaboradores”

2.2 Misión Actual de la empresa, Análisis, Misión propuesta

2.2.1 Misión Actual

“Valorar empresas contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas, basados en nuestro conocimiento y experiencia profesional”.

2.2.2 Análisis

De acuerdo con Fred R. David (2013, p. 51-52) una misión debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? y debe contar con nueve componentes los mismos que se detallan a continuación.

- Productos o Servicios
- Mercados
- Tecnología
- Clientes
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
- Autoconcepto
- Filosofía
- Preocupación por los empleados

- Preocupación por la imagen pública

Por otro lado, los autores Charles W. Hill y Gareth R.Jones (2009, p.13) establecen lo siguiente:

“Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. Por lo que debemos responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? Toda respuesta debe de enfocarse a encontrar un camino a resolver la misión. Podemos responder la primera pregunta, la empresa tiene que definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quien se debe satisfacer (que grupos de clientes), que satisface (que necesita el cliente) y como se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de que habilidades, conocimientos o competencias distintivas). Charles W. Hill y Gareth R.Jones (2009, p .13)

Teniendo en consideración lo antes descrito la misión propuesta de la empresa Marka Valor S.A.C seria la siguiente:

“Somos una institución especializada en determinar el verdadero valor de tu empresa para el óptimo aprovechamiento del mismo en el presente y futuro”.

2.2.3 Misión propuesta

“Somos una institución de excelencia especializada en valoración de pymes, para el óptimo aprovechamiento del mismo en el presente y futuro”.

Tabla 2.2.1. Análisis de la misión propuesta

Misión	Componentes	Detalle
“Somos una institución de excelencia especializada en valoración de pymes, para el óptimo aprovechamiento del mismo en el presente y futuro”	Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Personas jurídicas: micro, pequeñas y medianas empresas de servicio, producción y comercio
	Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Método de valoración por flujos de caja descontados (DCF ¹)
	Mercados: ¿En dónde compite la empresa geográficamente?	Lima Metropolitana
	Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Emplea las metodologías basadas en flujos de caja descontados, balance general, de valor de mercado, y de real options. La empresa tiene como postulado básico la rentabilidad, la cual es esencial para poder generar los beneficios suficientes, en relación con la creación de clientes, las ventas, los activos o recursos propios, todo ello con el fin de ser considerada sostenible en el tiempo y potenciarse financieramente.
	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	
	Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores,	– Innovación Estratégica ² – Design thinking ³ – Management 3.0 / 4v ⁴

¹ Corresponde al análisis de las entradas y salidas de caja proyectadas a futuro y llevadas a valor presente a través de una tasa de descuento para alcanzar un Valor Presente Neto.

² Es la habilidad de una organización para recrear la base de competición con las instituciones establecidas en el sector y para inventar estrategias desconocidas hasta hoy.

³ Pensamiento de diseño o diseñando la transformación del statu quo (Hamel, Gary; 2011).

Misión	Componentes	Detalle
	las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	– Liderazgo ⁵
	Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Prototipo de negocio que compone información fáctica, holística ⁶ , homeostática ⁷ y productiva sobre la base del seguimiento de tendencias económicas y socio-estructurales para la creación de nueva riqueza
	Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	La principal preocupación social de la empresa es combatir la desocupación y el subempleo que oprimen al país brindando sostenibilidad y contribuyendo al crecimiento y la potenciación de otras empresas
	Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa?	El potencial humano es el activo fundamental de la empresa. Sin talento humano no existe creatividad productiva ni innovación

Fuente: Elaboración Propia a base David, Fred R, 2003, (p. 68).

2.3 Valores Actuales de la empresa, Análisis, Valores propuestos

2.3.1 Valores actuales de la empresa

La empresa Marka Valor S.A.C. no cuenta con valores en la actualidad, pero de acuerdo con Charles W. Hill y Gareth R. Jones (2009, p. 14), éste es una fuente importante para la ventaja competitiva de una organización.

⁴ Aplicación del conocimiento y la experiencia mundial al saber individual (al talento) para la resolución de problemas de la humanidad.

⁵ Liderazgo implica prototipar, distribuir la riqueza por concesión de ‘know how’ y por mitosis

⁶ Nos da una visión panorámica, la que nos permite seguir tendencias y tener una visión que trascienda fronteras. Nos permite entender totalidades y complejidades sistémicas.

⁷ Todos los sistemas tienden a reestructurarse por sí mismos en la búsqueda de nuevos órdenes y equilibrios.

2.3.2 Análisis

Según Charles W. Hill y Gareth R.Jones (2009, p. 14), los valores de una compañía establecen las directrices por las cuales los administradores y empleados deben conducirse, e indican lo siguiente:

“...Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización”. Charles W. Hill y Gareth R.Jones (2009, p. 14).

Como podemos apreciar, los valores son las directrices por las que los miembros de una compañía tienen que cumplir a fin de conseguir la misión, en tal sentido, los valores juegan un papel fundamental en la cultura organizacional de la empresa.

De acuerdo con Fernando D Alessio Ipinza (2008,) “...Los valores que se definen en la empresa son las bases que generan el camino de la empresa. Deben ser conocidos, aceptados y seguidos por todos...”. En tal sentido contar con valores en una empresa es de vital importancia tal como lo señalan Cesar Augusto Bernal Torres y Hernán Darío Sierra Arango (2013, p. 95) y que a la letra dice “...En

el nuevo ambiente mundial de los negocios, los valores se han convertido en el fundamental de las acciones de las organizaciones o corporaciones que quieren permanecer en el mercado y ser competitiva. De esta manera en el nuevo orden mundial, las organizaciones con valores serian apreciadas por sus diferentes stakeholders, mientras que las que no tengan valores ni actúen con ellos serán rápidamente juzgadas y retiradas del mercado...”. (Cesar Augusto Bernal Torres y Hernán Darío Sierra Arango, 2013, p. 95).

Por lo anteriormente expuesto, una organización debe contar valores toda vez que de ello depende su ventaja competitiva.

A continuación, se muestran los valores propuestos para la empresa Marka Valor S.A.C.

2.3.3 Valores propuestos de la empresa

- **Profesionalismo**

Reflejado en la calidad de nuestros servicios, procesos y metodología.

- **Ética**

Comportamiento transparente y responsable en nuestro accionar.

- **Excelencia**

Nuestra institución motiva a nuestros colaboradores a fin de realizar trabajos de **excelencia** para la correcta toma de decisiones nuestros clientes.

En tal sentido, por las consideraciones expuestas los valores de la empresa Marka Valor S.A.C. son los siguientes:

- Profesionalismo
- Ética
- Excelencia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 Tendencias de las variables del entorno

3.1.1 Análisis Político-Gubernamental

El actual gobierno está implementando políticas para recuperar el dinamismo económico y brindar las facilidades para la constitución de empresas en el Perú, es así que los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales cuentan con convenios con el Ministerio de la Producción para el fomento de creación de empresas y la simplificación administrativa en diferentes dependencias del Estado.

La empresa Marka Valor S.A.C es una empresa constituida con capital propio, que busca realizar valoraciones de empresa tanto para la micro mediana y gran empresa toda vez que la metodología empleada es similar. Busca convertirse en un referente en las empresas valuadoras.

Por otro lado, para realizar el análisis de las tendencias del presente capítulo es primordial tener en consideración el plan de gobierno del presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski, los cuales fueron enmarcados en cuatro objetivos siendo los principales pilares de su plan de gobierno, considerándose estos pilares como primordiales para la toma de decisiones de los empresarios durante los próximos 5 años, los mismos que se detallan a continuación:

- a) Seguridad Ciudadana
- b) Recuperar el dinamismo económico
- c) Lucha contra la corrupción
- d) Inversión Social

Podemos apreciar, que estos cuatro objetivos, resumen las necesidades que el país requiere para lograr ser más competitivo, toda vez que, los niveles de inseguridad ciudadana son alarmantes los mismos que afecta el deseo de invertir de micros, pequeños, medianos y grandes empresarios; lo cual impactaría negativamente en las ventas del servicio de la empresa Marka Valor S.A.C, pues los recursos que se destinarían a invertir en calcular el valor de su empresa serían destinados para otros fines como implementos de seguridad, contratación de personal de vigilancia entre otros.

Para ello la actual administración plantea en el mediano plazo reformas estructurales las misma que se basan en un incremento de acumulación de capital (físico y humano) y ganancias de productividad (Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2017-2019, página 10)

Tabla 3.1.1. Oportunidades y amenazas análisis cultural

Oportunidades	Amenazas
<p>– La seguridad ciudadana “(...) es un bien común esencial para el desarrollo sostenible tanto de las personas como de la sociedad” (Centeno Cárdenas, 2018, p. 50). Se puede valorizar empresas que brinden servicios y productos enfocados en proveer de seguridad a terceros.</p>	<p>– Un entorno de violencia e inseguridad incide negativamente en el deseo de invertir de micros, pequeños, medianos y grandes empresarios</p> <p>– El 29% de la mediana y pequeña empresa y el 30 % de la microempresa, señalan haber sido víctimas de robo o intento</p>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – El dinamismo económico permite la innovación espontánea, a través de la creatividad y la experiencia profesional, de los emprendedores en una economía. Se pueden valorizar empresas que brinden servicios de información y capacitación de ejecutivos en tendencias globales, servicios de coaching y asesoría profesional. – La inversión social se caracteriza por una mezcla de aspectos culturales, económicos, entre muchos otros, configurándose como un mecanismo de acción que integra factores ambientales y sociales en beneficio de las comunidades. Se inicia, así, un abanico de nuevos negocios y empresas colaterales que necesitan ser valorizadas 	<p>de robo. Las empresas no se sienten motivadas para invertir en el largo plazo si es que sus inversiones van a ver afectadas por indicios de inseguridad (Centeno Cárdenas, 2018, p. 53).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Los inversionistas al analizar el Riesgo País cuantifican la inseguridad que presenta un país a la hora de invertir (Centeno Cárdenas, 2018, p. 57).

Fuente: Elanoración propia.

3.1.2 Análisis Económico

La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, así el PBI crecerá 2,8% este año, se acelerará a 4,0% en

el 2018 y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4,0% en el 2019-2021.

Crecimiento de número de empresas en 4,8% en 2016

Existen actualmente en el mercado pocas empresas que ofrecen este tipo de servicio (Rivalidad de competidores Michael Porter)

Existe un margen de utilidad (Poder de Negociación de Proveedores)

El dinamismo económico permite la innovación espontánea, a través de la creatividad y la experiencia profesional, de los emprendedores en una economía. Se pueden valorizar empresas que brinden servicios de información y capacitación de ejecutivos en tendencias globales, servicios de coaching y asesoría profesional

Corrientemente, la economía peruana está en la convalecencia, caracterizada por el uso de política contracíclica macroeconómica, así como por el desorden de los choques al principio del año y un contexto favorable internacional. Siempre según el marco plurianual macroeconómico 2018-2021, el PIB aumentará el 2.8 % para el año corriente, que también indica que la economía acelerará cerca del 4 % en 2019-2021 y procurará acercarse a gracias del 5 % a una simplificación administrativa, la mejora de la regulación y la calidad de esto, la promoción de empleo competitivo y formal y un aumento de las inversiones en las infraestructuras.

Esta recuperación será realizada en tres etapas. Esté el primero en la segunda mitad de 2017, que comienza con la aceleración

económica de una política fiscal expansiva, principalmente refiriéndose al proceso de reconstrucción (la rehabilitación y el trabajo de prevención) y el despliegue de infraestructuras para los Juegos panamericanos. Esto permitirá a la economía peruana para cultivar el 3.2 % en la segunda mitad de 2017 (la primera mitad de 2017). Vale la pena notar que la inversión pública comenzó a rebotar después del fenómeno costero del niño (FEN).

Por el año 2018, la segunda fase de la recuperación debería comenzar, con un impulso fuerte para 2017: la tasa de crecimiento del PIB será del 5,0 % en valor anualizado corregido por las variaciones temporales al 4T2017. Esta etapa será también caracterizada por una aceleración de las inversiones públicas (17,5 %) gracias a la reconstrucción (el 1,2 % del PIB) y a los trabajos que hay que ejecutar por los Juegos panamericanos (el 0,3% del PIB). Contar estos proyectos con un marco regulatorio que acelerará su ejecución.

La tercera fase, que acabará en la recuperación, ocurrirá durante el período 2019-2021, cuando la economía peruana alcanzará su crecimiento potencial del 4.0 %, en el período de reducción progresiva de las medidas de reactivación presupuestaria, de dinamismo del sector privado y mejores condiciones. Externo. El mismo, como la demanda doméstica acelera y como aumentos privados de la inversión en una tarifa media del 5.0 %, el índice de crecimiento de gastos públicos disminuirá hasta esto alcanza tarifas cerca del 2.5 %. De otra parte, en cuanto a inversiones públicas, vale la pena mencionar que la disminución en el índice de crecimiento

durante los años 2019-2021 será debido a la terminación progresiva del proceso de reconstrucción, que será realizado en 2017 y 2018. En este contexto, si flujos de la inversión son excluidos del proceso de reconstrucción, la inversión pública tendría un índice de crecimiento del 12.4 % en vez del 3.8% entre 2019 y 2021.

Para alcanzar un índice de crecimiento potencial de alrededor del 4.0%, el programa de competitividad de la administración corriente será necesario, con hachas transversales y verticales o sectoriales prioritarias, que destacan en el primer eje el estímulo de infraestructuras, la mejora en calidad de la regulación y la simplificación administrativa, que reduce los gastos de transacción para el desarrollo de inversiones privadas en los sectores mercantes y no cambiables. Como para el eje vertical, los cuadros ejecutivos prevalecerán en los sectores mercantes que presentarán grandes ventajas comparativas y un alto nivel potencial de aumentos de la productividad, como la silvicultura, la acuicultura, aspectos, hidrocarburos y turismo. Para promover una asociatividad mayor y una relación global. Se detalla a continuación los lineamientos de política económica siendo estos los siguientes:

Lograr alcance un alto índice de crecimiento, basado en una acumulación más grande de capital y aumentos de la productividad.

En el curso de los tres años pasados, las inversiones se disminuyeron como un porcentaje de PIB, mientras la productividad de factor total se disminuyó durante seis años, causando una contracción o algún crecimiento durante seis años consecutivos.

Teniendo en cuenta que el contexto favorable internacional del 2003-2007 período, que no era similar durante este período, ello es esencial para optar por medidas de simplificación administrativas y mejora de calidad reguladora que favorece un entorno favorable comercial y favorece inversiones privadas. En los sectores mercantes que tienen ventajas comparativas y un potencial fuerte para aumentos de la productividad, como hidrocarburos, turismo, silvicultura, extrayendo y la acuicultura, que conduce a cada vez más reducir las desviaciones de productividad en relación con otros países.

A este final es esencial aumentar inversiones en la infraestructura pública porque, en todas partes de la economía, la inversión en la infraestructura pública es esencial porque es transversal a la economía, asegurando aumentos de la productividad en el sector de bienes cambiables. La misma cosa, debería ser notada que este impulso de la inversión será articulado en un contexto de instrumentos de cooperación públicos privados, como, por ejemplo, los ejecutivos sectoriales y, en un caso de las inversiones en las infraestructuras, los mecanismos de las colaboraciones públicas privadas y esto trabaja para impuestos (OxI).

Reduce el déficit de infraestructura en un marco de sistemas simplificados, transparentes y eficientes en la ejecución de proyectos de la inversión.

La Asociación para la Promoción de Infraestructura Nacional (AFIN) declara que el déficit de infraestructura en sectores estratégicos como el alojamiento, la salud, la educación, la agricultura, el interior y el transporte alcanza al menos 69 mil

millones de dólares, ser el 35 % de PIB 2016. Para cada vez más reducir el déficit de infraestructura, una estrategia que asegurará recursos más importantes presupuestarios debería ser usado, conduciendo a una inversión pública/la proporción de PIB aproximadamente del 6.0 % en 2021 (incluyendo la reconstrucción).), así como la mejora de sistemas públicos y privados de la inversión, el derecho auxiliar del Estado y un marco más flexible y más fiable regulador para obtener propiedades.

Sistemas mejorados y estandarizados de la inversión procuran mejorar veces de ejecución de proyecto y reducir el tiempo de los actores diferentes complicados en el ciclo de proyecto, así como la estandarización y el embalaje de proyectos y contratos. Todo esto, teniendo en cuenta una perspectiva plurianual y un excepto la evaluación postal que conduce a poner la talla los niveles de gastos de explotación, así como el mantenimiento de la infraestructura, el refuerzo del papel en el momento de la fase de Pro inversión precedente y después en la atribución del APP proyectan y la incorporación de más sectores con los Trabajos Fuero el mecanismo Fiscal (la electrificación rural, el melocotón, el desarrollo social, etc.). De otra parte, la nueva ley sobre contratos Estatales procura mejorar los niveles de ejecución de gastos públicos por estandarizando ciertos procesos para reducir los niveles de discreción y prácticas pobres en la opción de proveedores. La reducción de las incitaciones para ser habladas, una transparencia mayor en los precios bajos de las ofertas y la introducción de una cláusula de anticorrupción.

Optimizar los niveles de productividad y competitividad de la economía. Aunque Perú sea un país principal y una referencia en términos de crecimiento en la región, per cápita el PIB es siempre en niveles inferiores que países vecinos. El mismo, para alcanzar los primeros sitios en la región, es necesario mantener los índices de crecimiento aproximadamente del 4.0 % en el 5.0 % durante al menos 15 años. El alcanzar un índice de crecimiento sostenido durante un período largo, en un contexto desfavorable como el 2003-2007 período, requerirá que esfuerzos significativos aumenten la productividad y la competitividad del país. Todo esto será hecho por:

- i) un aumento sustancial en calidad de vida de capital humana, invirtiendo dinero más en el agua, saneamiento, salud y educación; ii) simplificación administrativa para reducir los niveles de riesgo regulatorio para maximizar la calidad de regulación, para promover un entorno favorable y fiable de negocio y facilitar el desarrollo y formalización de empresas, subrayando negocios micro y pequeños;
- iii) la promoción de sectores negociables económicos con los niveles significativos de aumentos de la productividad proyectados, sosteniendo la asociatividad y lazos globales, e iv) un profundizar aumentado financiero y el desarrollo del mercado de capitales.

Concluir con las brechas de agua y el saneamiento como referente clave de la revolución social. Según el Ministerio de Vivienda, la construcción y el saneamiento (MVCS), los niveles de agua potable (el 88 %) y saneamiento (el 79 %) son lejanos del objetivo de globalización; el área rural que tiene el acceso al agua potable con el 62 % y saneamiento con el 29 % que se marcha más

para ser deseado. Además, aproximadamente 5 millones de aguas potables de falta de la gente y aproximadamente 11 millones no tienen una red de alcantarilla. De otra parte, el objetivo principal de esta administración hacia 2021 es responder a la demanda urbana por proporcionando la cobertura completa de la demanda rural de 2030. El Plan Nacional de Saneamiento, el mismo que fue aprobado con Decreto Supremo N.º 018-2017-VIVIENDA, el mismo pasa de modo que, para llenar los huecos mencionados, una inversión de 49.5 mil millones de dólares sea necesaria. Entre el cual el 80 % de esta cantidad será dedicado a inversiones para cubrir la cobertura universal en el área urbana y alcanzará un nivel de reducción de desviaciones en áreas rurales, el 16 % también será usado invertir dinero en la rehabilitación y la mejora. Y el 4 % restante para realizar la consolidación de las empresas y la micromedida.

En este sentido, la financiación del Agua Segura el Fondo de inversión (FIAS) es esencial, ya que esto logró aumentar el paso y garantizar los niveles de durabilidad de las inversiones. Administraciones locales y empresas de servicio de saneamiento serán capaces de tener acceso al fondo ya mencionado para financiar operaciones para la extensión y la mejora de servicios de saneamiento, preparando estudios de pre-inversión, archivos técnicos, así como la ejecución de proyectos de la inversión. Publique o realice el reemplazo y el mantenimiento del activo EPS, así como ser capaz de garantizar los créditos obtenidos cerca del sistema financiero o las entidades de cooperación, con tal de que estos fondos llenan los huecos en la cobertura y beben la calidad, las aguas sucias y los

tratamientos de las aguas sucias. De otra parte, el Agua + el programa, que apunta para realizar el abastecimiento de agua y trabajos de saneamiento para las poblaciones apuntadas y vulnerables, por grupos compuestos que ponen en práctica el Fondo de Cooperación del Desarrollo Social. (Foncodes).

En este sentido, se hace necesario superar los niveles de eficacia de los proveedores de servicio de saneamiento, poniendo el énfasis sobre la mejora de la dirección de su empresa, el resurgimiento económico y financiero, el factor fundamental para los que tienen un nivel alto de endeudamiento, la coherencia del suministro de servicios así como la unificación de dos tipos de EPS o más, para adquirir las dimensiones mínimas que les permiten para funcionar con las economías de escala y concentrar el activo de saneamiento - actualmente dispersado - bajo la misma administración.

Promover la vivienda social y cerrar el déficit habitacional.

Corrientemente, nuestro país es enfrentado con un déficit de alojamiento importante: cerca de 1.8 millones de unidades en la escala del país, entre omisión y casas precarias. A pesar del nivel alto de desarrollo de construcción durante los veinte años pasados, el sector de alojamiento es todavía lejano de ser capaz de encontrar una demanda mucho tiempo descuidada.

- Actualmente, el suministro anual de almacenar las aproximadamente 95,000 unidades de los alcances, mientras la demanda, sectores esencialmente populares concentrados en Lima y Callao, exceden 450,000 unidades. La misma cosa, el

Fondo Mivivienda planifica promover 250,000 nuevas casas sobre el curso de este período de cinco años (100,000 con Crédito Mivivienda y / o la adquisición de Nueva Casa de Propia Azotea y 150,000 con la modalidad de sitio limpia). Para esto, un presupuesto de aproximadamente 4 mil millones debe estar disponible. Los cambios recientemente adoptados en cuanto a la ventaja de un pagador bueno y la ventaja de una casa familiar son previstos para alcanzar estos objetivos.

Tabla 3.1.2. Índice mensual del PBI 2017

SECTOR	PONDERACIÓN 1/	VARIACIÓN PORCENTUAL	
		2017/2016	
		DICIEMBRE	ENERO - DICIEMBRE
Economía total	100,00	1,32	2,50
DI – Otros impuestos a los productos	8,29	- 1,27	4, 15
Total industrias producción	91,71	1,53	2,36
Agropecuario	5,97	11,47	2,62
Pesca	0,74	- 66,87	4,67
Minería e hidrocarburos	14,36	5,55	3,19
Manufactura	16,52	- 12,50	- 0,27
Electricidad, gas y agua	1,72	- 0,63	1,14
Construcción	5,10	6,62	2,20
Comercio	10,18	1,93	1,03
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,97	4,01	2,92
Alojamiento y restaurantes	2,86	2,21	1,24
Telecomunicaciones y otros servicios de información	2,66	6,35	8,02
Financiero y seguros	3,22	4,73	1,24
Servicios prestados a empresas	4,24	2,01	1,01
Administración pública, defensa y otros	4,29	4,02	4,13
Otros servicios 2/	14,89	3,69	3,68

Fuente: World Resources Institute

Tabla 3.1.3. Demanda Interna y PBI

DEMANDA INTERNA Y PBI (VAR. % REAL ANUAL)					
ESTRUCTURA	% DEL PBI	2016	2017	2018	PROM. 2019 -
	2016				2021
I. Demanda interna	100,00	1,0	0,9	3,6	4,0
1. Gasto privado	82,3	1,3	1,3	3,0	4,1
a. consumo privado	65,2	3,4	2,3	2,8	3,9
b. inversión privada	17,8	- 5,9	- 2,3	3,5	5,0
2. Gasto público	16,9	- 0,2	2,5	8,7	2,6
a. consumo público	12,1	- 0,5	0,5	5,0	2,0
b. inversión pública	4,8	0,6	7,5	17,5	3,8
i. inversión pública sin inversión	-	-	-	- 7,3	12,4
II. Demanda externa neta					
1. Exportaciones(1)	22,2	9,5	8,8	4,8	4,0
a. tradicionales	13,4	16,6	9,1	4,6	2,4
b. no tradicionales	5,5	0,9	3,0	4,1	5,9
2. Importaciones(1)	22,2	- 2,2	1,9	3,5	4,1
III. PBI	100,00	4,0	2,8	4,0	4,0
PBI POR SECTORES (VAR. % REAL ANUAL)					
	PESO AÑO	2016	2017	2018	PROM. 2019 -
	BASE 2017				2021
Agropecuario	6,0	2,3	0,9	4,6	4,0
Agrícola	3,8	1,4	- 0,5	4,9	3,9
Pecuario	2,2	3,7	3,0	4,2	4,2
Pesca	0,7	- 10,1	34,7	5,4	3,5
Minería e hidrocarburos	14,4	16,3	4,9	4,7	1,7
Minería metálica	12,1	21,1	5,5	4,1	2,1
Hidrocarburos	2,2	- 5,1	2,4	7,2	0,0
Manufactura	16,5	- 1,4	1,4	3,4	3,6
Primaria	4,1	- 0,6	9,7	3,6	3,2
No primaria	12,4	- 1,7	- 0,6	3,3	3,7
Electricidad y agua	1,7	7,3	3,2	5,0	5,5
Construcción	5,1	- 3,1	- 0,1	8,8	5,3
Comercio	10,2	1,8	1,6	2,5	4,0
Servicios	37,1	4,3	3,1	3,7	4,8
PBI	100,0	4,0	2,8	4,0	4,0
PBI primario	25,2	9,9	5,0	5,6	2,4
PBI no primario	66,5	2,4	2,1	4,0	4,6

Nota. 1/ De bienes y servicios no financieros. 2/ No considera derechos de importación y otros impuestos. Fuente: BCRP, INEI, Proyecciones MEF.

Figura 3.1.1 Expectativas de la economía

Nota. Producción de electricidad y Encuesta BCRP: Ratio órdenes de compra/inventarios: Fuente BCRP, COES, Encuesta BCRP: Expectativas de la economía a 3 y 12 meses y, Alianza del Pacífico Confianza empresarial: Colombia (junio 2017). Fuente: BCRP, Bloomberg, INEGI, ICARE.

En este sentido, el marco plurianual macroeconómico 2018-2021, aprobado en el momento de la sesión del Consejo Ministerial del 23 de agosto de 2017, establece que, en el curso de junio y septiembre, el gobierno elabora un plan para una reactivación económica de más que de cinco mil millones de suelas (el 0.7 % de PIB), que establece las siguientes: i) medidas preventivas para el alivio en caso de la catástrofe y el principio de reconstrucción para mil ochocientos millones de exclusivo, ii) estimulan el gasto público para tres mil millones de suelas, en particular para inversiones, iii) subvenciones para estimular el consumo de poblaciones vulnerables para setecientos millones exclusivo. Debería ser notado que este programa

acelerará la ejecución de nueve mil cuatrocientos un cien millones de suelas (el 1.3 % de PIB) colocado entre enero y marzo, además de la flexibilidad de presupuesto aprobada. Con esto, espera que la inversión y los gastos de mantenimiento del sector público aumentarán respectivamente en el 18.9 % y el 43.1 % en el curso del semestre 2017.

Figura 3.1.2 Programa de Estímulo Económico

Programa de estímulo Económico (más de S/ 5 000 MM o 0,7% del PBI)		
I. Prevención de desastre e inicio de reconstrucción (S/ 1 800MM)	II. Impulsar gasto público (S/ 3 000MM)	III. Impulsar consumo en Poblaciones Vulnerables (S/ 700MM)
<ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones ante desastres GN, GR y GL S/ 949MM • Recursos con cargo al FONDES: S/ 886MM² 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión pública y mantenimiento S/ 1 612MM • Bono familiar habitacional S/ 150MM • Mayor inversión pública: S/ 789MM² • Fondo de adelanto social garantizado: S/ 500MM² 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonos juntos y pensión 65: S/ 121MM • Trabajo temporal e impulso a programas sociales: S/ 239MM • Alta a policías S/ 118MM • Otros S/ 209MM²

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Tabla 3.1.4
Oportunidades y amenazas análisis económico

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – La creación de infraestructura vial, energética y técnico-científica de integración multilocal promoverían la asociatividad entre empresas locales y extranjeras mejorando las relaciones globales entre ellas. – La creación de infraestructura productiva permitiría la potenciación del sector industrial y manufacturero, así como de empresas colaterales y prestadoras de servicios por tercería especializada que necesitarán ser valorizadas prontamente. – La aceleración económica de una política fiscal expansiva permitirá la creación de nuevos puestos de trabajo sobre la base del desarrollo empresarial sostenido; así, la valorización de marca, en este contexto, se volvería un producto muy solicitado por el mercado peruano. – Promover la vivienda social y cerrar el déficit habitacional creará un conjunto de economías colaterales a base de mypes de servicios y comercio que esencialmente tendrán que ser valorizadas para lograr competitividad y aumentar su cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> – La acumulación de capital en unas cuantas manos o grupos de poder no crea, en modo alguno bienestar, lo único que genera es el aumento de la brecha social y la violencia generalizada. – El desarrollo por inversión extranjera no genera empleo pleno para la mayoría de los peruanos. La inversión extranjera viene para explotar los recursos naturales y la mano de obra barata. Los capitales generados por la explotación fluyen en su gran mayoría hacia el exterior, no crea ni bienestar para la región ni para el país. – El PBI no es un indicador que refleje el bienestar de la mayoría de los peruanos. “La economía sumergida se escapa totalmente de la contabilidad del PIB. Muchas actividades no son declaradas al sector público con el objetivo de evitar el pago de impuestos y, por lo tanto, no consta su existencia” (Jiménez, 2017, p. 2). Esa es la economía mype la gran mayoría de la PEA peruana, los que ganan ingresos por debajo de la línea de la pobreza.

Fuente: Elanoración propia.

3.1.3 Análisis Legal

Actualmente existen facilidades para la constitución de empresas en el Perú , es así que los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales cuentan con convenios con el Ministerio de la Producción para el fomento de creación de empresas, el mismo que contribuye a las personas para constituir su propia empresa, siendo este una de las oportunidades que la empresa Marka Valor S.A.C tendría que aprovechar, toda vez que a mayor número de empresas mayor probabilidad de brindar nuestros servicios, asimismo teniendo en consideración que la actual administración del presidente Pedro Pablo Kuczynski Godard está realizando gestiones para reactivar la economía, otorgando incentivos como la disminución del IGV y la simplificación administrativa en diferentes dependencias del estado, el cual conlleva a disminuir los costos y por ende disminuir los niveles de informalidad.

En la actualidad y en especial en nuestro país no existen políticas definidas ni incentivos que benefician la determinación del valor de una empresa.

Tabla 3.1.5
Oportunidades y amenazas análisis legal

Oportunidades	Amenazas
La agilización de los trámites burocráticos permitiría acelerar los procesos de formalización. Un empresa formal puede ser bancarizada y ser sujeta de crédito, asimismo puede formar alianzas estratégicas y aumentar su valor como marca.	<p>Las principales trabas que han llevado, a que alrededor del 88,3% de los micro empresarios prefieran quedarse en la informalidad son los altos costos que conlleva ser formal:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Las cargas tributarias y laborales – La implementación de infraestructura adecuada – La expedición de licencias de funcionamiento. – Las recurrentes inspecciones municipales. <p>(ASEP, 2017, p. 2)</p>

Fuente: Elanoración propia.

3.1.4 Análisis Cultural

La seguridad ciudadana “(...) es un bien común esencial para el desarrollo sostenible tanto de las personas como de la sociedad” (Centeno Cárdenas, 2018, p. 50). Se puede valorizar empresas que brinden servicios y productos enfocados en proveer de seguridad a terceros

En la actualidad la economía peruana posee una cultura, involuntaria, de informalidad. La informalidad es un hecho

determinista producto de la falta de empleo formal (empleo asalariado) y el subempleo (visible e invisible) creciente en el país.

Tabla 3.1.6. Niveles de empleo en Perú

NIVELES DE EMPLEO	DIC2017 –	DIC2018 –	VARIACIÓN	
	ENE – FEB2018	ENE – FEB2019	ABSOLUTA (MILES)	PORCENTUAL (%)
Total población económicamente activa	5252,0	5253,3	1,3	0,0
I. Ocupados	4830,4	4856,2	25,8	0,5
Adecuadamente empleados	3055,6	3058,0	2,4	0,1
Subempleados	1774,8	1798,3	23,5	1,3
Subempleo por insuficiencia de horas (visible)	626,3	649,7	23,4	3,7
Subempleo por ingresos (invisible)	1148,5	1148,5	0,0	0,0
II. Desocupados	421,6	397,1	- 24,5	- 5,8

Fuente: INEI (2019)

De un momento a otro, una persona se queda sin empleo, sin ingresos y sale a vérselas por sí solo, se autoemplea (crea un emprendimiento que se llama mype) para poder sobrevivir; no es que prefiera la informalidad, simplemente no le queda otro camino. El ser formal incluye costos que la mayoría de personas que emprenden un negocio para sobrevivir no pueden asumir, como en condiciones de poder mantenerse cumpliendo el pago de impuestos, cumplir con las enmiendas que le confiere el Estado como son otorgar remuneraciones dignas, apoyo al medio ambiente, apostar por la salud de los trabajadores y otros. Asimismo, en Perú más del 50% de las mypes corre el riesgo de desaparecer del mercado en los primeros tres años de creación (RUIZ, 2018).

Tabla 3.1.7
Oportunidades y amenazas análisis cultural

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – Aumento del mercado potencial en torno al número creciente de mypes dentro de la economía del país – La valorización de la mype es el producto que ofreceremos a un mercado creciente, esto permitirá potenciar el negocio “Marca Valor” por creación sostenida de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> – Riesgo creciente de una economía informal mype de subempleo y explotación – Los ingresos reales de la población decrecen al igual que el consumo per cápita a nivel nacional

Fuente: Elanoración propia.

3.1.5 Análisis Tecnológico

La conexión a internet hará que las empresas sean más conocidas pues según COMSCORE el 90 % de las compras realizadas son buscadas en Google

De acuerdo con Sofía Pichihua (2015), investigadora del diario El Peruano afirma que “(...) la conectividad en las zonas rurales se duplicará y alcanzaremos más peruanos conectados gracias a la construcción de la red dorsal de fibra óptica que está en ejecución en este momento” (p.1). Así, nace “(...) una nueva realidad (...) la interconectividad global. El factor más crucial para aceptar la nueva realidad y enfrentar sus oportunidades y riesgos es nuestra voluntad

de desarrollar normas compartidas en todos los niveles” (Rendon Sanchez, 2018, p. 1)

Por otra parte, el uso continuo y masivo por parte de los usuarios de páginas web permite que las empresas sean más conocidas pues según COMSCORE el 90 % de las compras realizadas son buscadas en Google, asimismo señalan que el 37% de la población peruana utiliza internet y el promedio de edad de los internautas es de 26 años (Comscore, 2011).

Tabla 3.1.8
Oportunidades y amenazas análisis tecnológico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – Más canales de promoción de productos y servicios del cual la empresa Marka Valor S.A.C. no tendría por qué ser ajena, pues la emisión de publicidad de la empresa seria realizada por este canal de información. – El avance tecnológico crece exponencialmente lo cual conlleva a que este sea un factor relevante para la competitividad de todo negocio 	<ul style="list-style-type: none"> – Convergencia e interdependencia de cómo las empresas interactúan a nivel regional, nacional y local (Rendon Sanchez, 2018, p. 1) – Hacker del sistema

Fuente: Elanoración propia.

3.1.6 Análisis Ambiental

Debido a las intensas lluvias el 27 de marzo del 2017, se produjo el desborde del rio Piura, causando estragos en establecimientos de salud, viviendas y vías de comunicación en el

distrito de Piura. A consecuencia de las intensas precipitaciones el 30 de marzo de 2017 conllevó a la activación de la quebrada Hualapampa afectando drásticamente puentes y viviendas en el distrito de Huarmaca.

El Comité Multisectorial Encargado del Estudio Nacional del Fenómeno el Niño (ENFEN) refiere la continuidad del fenómeno de forma moderada hasta mayo, la misma que se caracteriza por la anomalía de la temperatura superficial del mar. Por lo que, el Comité Multisectorial ENFEN mantiene el estado de “Alerta de El Niño Costero” y el monitoreo intenso de las condiciones.

El número de víctimas mortales es de 101, damnificados 141,860, afectados 939,713 y 353 heridos a nivel nacional. Asimismo, han colapsado 17,765 viviendas, 16,093 están inhabitables y 205,640 están afectadas en todo el territorio nacional.

Asimismo, han colapsado 17,765 viviendas, 16,093 están inhabitables y 205,640 están afectadas en todo el territorio nacional.

Asimismo, en el departamento de Piura se han registrado 8 personas fallecidas, 27,981 damnificados, 287,336 afectados y 11 heridos. Por otro lado 3,308 viviendas fueron colapsadas, de los cuales 3,252 se encuentran inhabitables y 59,254 están afectadas. Al 31 de marzo las regiones con mayor número de damnificados son: Piura con 27,981 (20%), Lambayeque con 52,212 (37%), y Ancash con 20,852 (15%). Del 27 al 31 de marzo se reportó un incremento de 19,072 personas damnificadas de los cuales el 39% se encuentran en Piura, el 24% en la Libertad y el 21% restante en Lima.

Figura 3.1.3 Número de Damnificados entre el 27 y 31 de marzo

Fuente: INDECI

Tabla 3.1.9. Personas damnificadas entre 21/31 - marzo 2017

REGIÓN	AL 27 MARZO		AL 29 MARZO		AL 31 MARZO		INCREMENTO DAMNIFICADOS DEL 27 – 31 MARZO	
ANCASH	20,244	16%	20,442	16%	20,852	15%	608	3%
ICA	3,806	3%	3,851	3%	3,945	3%	139	1%
LA LIBERTAD	7,749	6%	7,744	6%	12,286	9%	4,537	24%
LAMBAYEQUE	51,530	42%	52,212	42%	52,212	37%	682	4%
LIMA	6,571	5%	6,749	5%	10,670	8%	4,099	21%
PIURA	20,638	17%	21,218	17%	27,981	20%	7,343	39%
TUMBES	948	1%	948	1%	948	1%	-	0%
OTRAS REGIONES	11,302	9%	11,745	9%	12,966	9%	1,664	9%
TOTAL	122,788	100%	124,909	100%	141,860	100%	19,072	100%

Fuente: INDECI

Asimismo, los cambios climáticos producidos por el calentamiento global o el efecto invernadero, como podemos apreciar, traen consigo múltiples consecuencias pues el 20% de los habitantes de la Tierra se beneficia del 80% de los recursos del planeta según la Confederación de consumidores y usuarios (2015):

- El impacto ambiental en los países en vías de desarrollo causado por la extracción de recursos, la agricultura y la industria, no ha sido tenido en cuenta.
- La autorregulación de los mercados ha fracasado.
- La agricultura intensiva, la dependencia del petróleo y el consumo insostenible.

Todos estos eventos traen consigo cambio climático, deforestación y cambio de la biodiversidad.

Figura 3.1.4 Impacto Ambiental en función a la emisión de CO₂

Fuente: World Resources Institute

Tabla 3.1.10
Oportunidades y amenazas análisis tecnológico

Oportunidades	Amenazas
Los consumidores valoran cada vez más que las compañías apliquen una ‘economía verde’ en sus procesos productivos. Se abre una nueva oportunidad enfocada a la valorización de empresas ecosostenibles	Los riesgos ambientales y la escasez ecológica: escasez de materias primas, de energía, de tierras y de espacio ambiental para mantener el ritmo de la economía actual, y aún menos extenderlo a todos los países del Sur y dejarlo en herencia a las generaciones futuras. El modo de producción y de consumo impulsado por el Norte no tiene en cuenta los límites físicos del planeta, tal y como lo deja patente la huella ecológica: si todas las personas de este mundo consumieran como la ciudadanía española, necesitaríamos tres planetas. Mientras tanto, la humanidad ya supera en un 50% su capacidad de regenerar los recursos naturales que utilizamos y asimilar los residuos que desechamos (WWF, 2012)

Fuente: Elanoración propia.

3.2 Impacto clientes / proveedores

De las siguientes tablas se tomaron las principales variables del entorno y su impacto en los clientes, estableciéndose si son una oportunidad o amenaza para la empresa Marka Valor S.A.C, asimismo la calificación

indica si la oportunidad o amenaza es muy alta o muy baja para el cliente de acuerdo a la variable descrita. Se califica de la siguiente manera: 1. Impacto muy bajo, 2. Impacto medio, 4. Impacto alto, 5. Impacto muy alto.

Las mesas 3.1 - 3.6 tomaron las variables principales ambientales y su impacto sobre clientes, estableciendo si ellos representan una oportunidad o una amenaza a la empresa Marka Valor S.A.C. La nota también indica si la oportunidad o la amenaza son muy altas o muy débiles para el cliente según la variable descrita. Es evaluado así: 1. Impacto muy débil, 2. Impacto medio, 4. Alto impacto, 5. Muy alto impacto.

Tabla 3.2.1. Impacto de las variables Político – Gubernamental

Tendencia Política gubernamental	1	2	3	4	5	Impacto en Clientes/Proveedores	Oportunidad o Amenazas
El gobierno está realizando actividades que mejoran los niveles de seguridad ciudadana.					x	Mejoraría los niveles de seguridad de los empresarios, pudiendo así incrementar sus niveles de inversión y destinados al servicio ofrecido por la empresa Marka Valor SAC	Oportunidad
El actual gobierno está implementando políticas para recuperar el dinamismo económico.					X	Se crearían nuevas empresas en menor tiempo y puestos de trabajo, incrementándose la demanda potencial de los servicios de la empresa Marka Valor SAC	Oportunidad
Lucha contra la corrupción.					x	La no lucha contra la corrupción alejaría a la inversión privada, disminuyendo la demanda potencial de los servicios de la empresa Marka Valor SAC	Amenaza
El gobierno está incrementando los niveles de inversión social					x	Crearía nuevas empresas y puestos de trabajo.	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.2.2 Impacto de las variables económicas

Tendencia Económica	1	2	3	4	5	Impacto en Clientes/Proveedores	Oportunidad o Amenazas
La economía peruana está actualmente en fase de recuperación, el PIB aumentará pues el 2,8 % este año, acelerará al 4,0 % en 2018 y consolidará su crecimiento alrededor de su potencial del 4,0 % en 2019-2021.					x	Mayor capacidad de los clientes para la adquisición de bienes y servicios, creándose la posibilidad vender los servicios de la empresa Marka Valor S.A.C.	Oportunidad
Mantener un ratio inversión público / PIB de cerca del 6 % de aquí a 2021 (incluido el proceso de reconstrucción), mejorar el sistema de inversión pública y privada, la ley sobre los mercados públicos y un marco regulatorio más flexible y más previsible para obtener precios.				x		Mayores oportunidades laborales así como del incremento en el requerimiento de bienes y servicios, se mejoraría las condiciones para la oferta de servicios de la empresa Marka Valor S.A.C.	Oportunidad
Aceleración de las inversiones públicas (17,5 %) gracias al proceso de reconstrucción (el 1,2 % del PIB) y gracias a los trabajos de construcción de los Juegos panamericanos (el 0,3 % del PIB).					x	Incremento de actividad económica en el sector construcción reactivando la economía en diversos sectores y por ende los niveles de ventas de la empresa Marka Valores S.A.C.	Oportunidad
Meta de inflación de largo plazo 2%				x		Estabilidad en los precios credibilidad de la moneda estableciéndose con ello la estabilidad económica y financiera de las empresas, potenciales clientes e la empresa Marka Valor.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2.3. Impacto de las variables legales

Tendencia Legal	1	2	3	4	5	Impacto en Clientes/Proveedores	Oportunidad o Amenazas
Facilidades para la constitución de empresa en el Perú, es así que los gobiernos locales y, gobiernos regionales cuentan con convenios, con el ministerio de la producción para el fomento de creación de empresas				x		Incentivo a la población para la creación de su empresa y se incrementarían el número de clientes potenciales	Oportunidad
Simplificación administrativa en diferentes dependencias del estado				X		Disminuirán los niveles de costos administrativos y procesales para la creación de una empresa formal, logrando con ello mejorar sus márgenes al disminuir los costos de constitución pudiendo destinar dichos recursos para otros servicios.	Oportunidad
No existen políticas definidas ni incentivo que beneficie la determinación del valor de una empresa				X		Disminución de ventas de la empresa Marka Valor SAC, al no ser beneficioso para los clientes.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2.4. Impacto de las variables culturales

Tendencia Cultural	1	2	3	4	5	Impacto en Clientes/Proveedores	Oportunidad o Amenazas
Niveles de informalidad altos			x			La informalidad surge cuando los costos de circunscribirse al marco legal y normativo son superiores a los beneficios que ello conlleva, el cual origina que disminuya el número de empresas formales y así la demanda potencial de la empresa Marka Valor SAC.	Amenaza

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.2.5. Impacto de las variables tecnológicas

Tendencia Tecnológica	1	2	3	4	5	Impacto en Clientes/Proveedores	Oportunidad o Amenazas
La conectividad en las zonas rurales se duplicará y estarán conectados gracias a la construcción de la red dorsal de fibra óptica que se encuentra en ejecución.					X	Conlleva a que este sea un factor relevante para la competitividad de las empresas de todo negocio, mejorando los niveles de publicidad para la empresa	Oportunidad
La conexión a internet hará que las empresas sean más conocidas pues según COMSCORE el 90% de las compras realizadas son buscadas en google					X	Existirían más canales de promoción de productos y servicios, no tendría por qué ser ajena pues la emisión de publicidad de la empresa sería realizada por este canal de información	Oportunidad
Creación de softwares para realizar valoración de empresas				X		Disminución de ventas en los servicios de la empresa	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2.6. Impacto de las variables ecológicas

Tendencia Ecológica	1	2	3	4	5	Impacto en Clientes/Proveedores	Oportunidad o Amenazas
Impacto del fenómeno del niño costeno					X	Impacto negativo en el crecimiento del PBI, el cual provocaría la disminución de las ventas	Amenaza
Sismos y temblores que obstruyeron las vías de comunicación					X	Especulación, incremento de precios, estancamiento de la economía y, desaceleración económica causando menores niveles de ingreso para la empresa	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

4.1 Descripción del Mercado e Industria

La valorización de empresas es una actividad que en la actualidad no se encuentra muy desarrollada en el Perú, pero que cada vez existen más empresas que se encargan de realizarla, pues empresas como Indacochea Asociados, Allemant Peritos así como empresas tasadoras incorporan este servicio en su oferta de productos, en tal sentido se convierte una actividad con gran potencial para desarrollar.

Por otro lado, es preciso señalar que existen muchos métodos de valoración de empresas empleados por las empresas consultoras, detallados en la siguiente tabla:

Tabla 4.1.1. Principales Métodos de Valoración

BALANCE	PRINCIPALES METODOS DE VALORACIÓN				
	CUENTA DE RESULTADOS	MIXTOS (GOODWILL)	DESCUENTO DE FLUJOS	CREACIÓN DE VALOR	OPCIONES
Valor contable	Múltiplos de:	Clásico	<i>Free cash flow</i>	Eva	Black y scholes
Valor contable ajustado	Beneficio. PER Ventas	Unión de expertos Contables	Cash flow acciones <i>Dividendos</i>	Beneficio económico	Opción de invertir
Valor de liquidación	Ebitda	Europeos	<i>Capital cash flow</i>	<i>Cash value added</i>	Ampliar el proyecto
Valor sustancial	Otros multiplos	Renta abreviada	APV	CFROI	Aplazar la inversión
Activo neto real		Otros			Usos alternativos

Fuente: Pablo Fernández (2008)

Del cuadro anterior podemos apreciar seis métodos de valoración y de acuerdo con Pablo Fernández (2008, p. 17-25), el método de valoración académicamente aceptado es el de descuentos de flujos, pues el autor indica lo siguiente:

“...Se utiliza el método de descuento de fondos que constituye un método de valoración considerado correcto, esta metodología pueda considerarse que la organización es un generador de flujos y puede obtener valor, lo cual pueda calcular el valor de dichos flujos usando la tasa de descuento más apropiada en este caso. Para la valorización de las acciones de la organización deviene de la capacidad de generar ingresos para los dueños de las acciones, es el método más adecuado para darle valor a una empresa descontando los flujos de fondos futuros esperados.

Este método de flujo de fondo tiene que tener un pronóstico futuro detalla, pero también muy cuidado en todos los periodos señalados de cada partida del flujo de caja que corresponde a las operaciones de la empresa, en este caso pueden ser: el pago de mano de obra, el cobro por ventas realizadas, el pago de los insumos y de las materias primas, los diferentes gastos administrativos de gastos y ventas, el pago de créditos y otros, este enfoque es parecido al presupuesto de tesorería.

La valuación de este tipo se determina con una tasa de descuento propia por cada flujo de fondo, Su determinación es muy importante. Tiene que tomarse en cuenta el riesgo de la volatilidad histórica conocida con los picos mínimos conocidos que se hayan conocido en su historial (ver el historial de los compradores o tenedores y vendedores que están o no dispuestos a invertir y buscar una rentabilidad) ...”.

Recuperado de (<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>).

En tal sentido, el método de valoración más robusto que contempla mayor aceptación académica es el basado en el descuento de flujos el mismo que realiza la empresa Marka Valor S.A.C.

Asimismo, teniendo en consideración los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI acerca del número de empresas activas en el Perú al finalizar el III trimestre del 2016, de acuerdo con el Directorio Central de Empresas y establecimientos ascendió a 2 millones 108 mil 295 unidades, mayor en 4,8% respecto al similar periodo del año anterior (INEI 2016).

Tabla 4.1.2. Número de empresas Activas en el Perú

Concepto	2014				2015				2016			Var % III Trim. 2016/15
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	
Stock al inicio del periodo	1 778 377	1 817 346	1 823 116	1 867 621	1 883 531	1 942 600	1 972 725	2 011 755	2 042 992	2 084 725	2 085 499	5,7
Altas (1)	66 935	67 008	67 401	61 629	55 081	68 116	65 473	62 581	63 658	63 940	70 390	7,5
Bajas (2)	- 31 276	- 43 505	- 42 578	- 46 370	- 32 722	- 39 845	- 44 571	- 45 393	- 47 097	- 47 391	- 46 740	4,9
Otros Ingresos y salidas (3)	3310	- 17733	19682	651	36710	1854	18128	14049	25172	- 15775	- 854	-
Stock al final del periodo	1 817 346	1 823 116	1 867 621	1 883 531	1 942 600	1 972 725	2 011 755	2 042 992	2 084 725	2 085 499	2 108 295	4,8
Tasa de altas (%) (4)	3,7	3,7	3,6	3,3	2,8	3,5	3,3	3,1	3,1	3,1	3,3	
Tasa de Bajas (%) (5)	1,7	2,4	2,3	2,5	1,7	2,0	2,2	2,2	2,3	2,3	2,2	

Nota. 1/ comprende a las empresas que se crean o reactivan. 2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas. 3/ otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. 4/ Es la relación de altas empresas con el stock al final del periodo. 5/ Es la relación de bajas empresas con el stock al final del periodo. Fuente: INEI- Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Como podemos apreciar el número de empresas (nuestros clientes) en el Perú creció significativamente en los últimos años, significando ello un nicho de mercado considerable.

4.2 Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un análisis utilizado para desarrollar estrategias en muchos sectores e industrias, asimismo Fred R. David (2013, p. 75) señala que:

“...Las fuerzas competitivas generan impacto y suele ser de choque brutal para las industrias lo cual no es atractivo para recoger utilidades. La rivalidad del mercado es muy fuerte, los rivales competidores nuevos pueden entrar con gran facilidad, los proveedores y los clientes influyen en cualquier tipo de negociación”.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidores.

Actualmente en el mercado existen empresas que ofrecen una gama de servicios de auditoría y peritaje y que a su vez también realizan el servicio de valoración de empresa, pero no existe una empresa especializada para valoración de empresas, esto constituye una ventaja que puede ser aprovechada, toda vez que estas empresas destinan recursos para realizar sus operaciones diariamente, siendo en la mayoría de casos el de auditoria, en la actualidad existen empresas auditoras que a continuación detallo que realizan este tipo de servicios:

Figura 4.2.1 Empresas que realizan valoración de empresas

EMPRESA	PÁGINA WEB DE UBICACIÓN
Ernest & Young	http://www.ey.com/pe/es/services/valuation-business.modeling
KPMG	http://assets.kpmg.vom/content/dam/kpmgpe/pdf/Publicaciones/Brochure-KPMG-Peru-web.pdf
PWC	http://www.pwc.pe/es/servicios/consultoria/transacciones-corporatefinance.html
TINSA	http://www.tinsa.com.pe/tassaciones_grandes_empresas.php
INDACOCHEA ASOCIADOS	http://www.indacocheaempresas.com

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, otra ventaja que tiene esta actividad es que se trata de la realización de un servicio, el cual origina que los márgenes obtenidos por la empresa Marka Valor S.A.C, al no contar con una planilla elevada como lo tienen las empresas más representativas del sector, conllevan a que su margen de operación y de utilidades sean altos.

En tal sentido, es preciso realizar o emprender rápidamente las acciones que permitan diferenciarnos del resto de empresas a fin de ser reconocida como la empresa especializada en valoración de empresas.

Otro aspecto importante es que los precios de los servicios brindados por Indacochea Asociados, Allemant Peritos son altos toda vez que son reconocidas y sólidas, debiendo recalcar también que estas empresas no realizan vuestros trabajos a PYMES caso contrario al de Marka Valor S.A.C.

Al existir aún pocas empresas que realizan este tipo de servicios y considerando que las demandas de este servicio se incrementan de acuerdo a las solicitudes de cotizaciones obtenidas, se **desprende que la rivalidad entre competidores es baja.**

2. *Entrada potencial de nuevos competidores.*

Al ser **un servicio altamente imitable**, toda vez que la metodología para su elaboración es ampliamente conocida y aceptada, existe **un gran riesgo de que nuevos competidores** surjan en el mercado, por ello es imperioso focalizar y brindar servicios a medianas y pequeñas empresas a fin de ser reconocidas en el mercado.

3. *Desarrollo potencial de productos sustitutos.*

Al ser un servicio la valorización de empresa **no cuenta con productos sustitutos**, toda vez que el mencionado servicio se realiza a través de una metodología altamente aceptada.

4. *Poder de negociación de los proveedores.*

Al ser una empresa de servicios y sus principales proveedores son empresas que brindan fuentes de información, gracias al avance vertiginoso del internet, y diversas fuentes como revistas, paper, etc. **No son significativas para este rubro.**

5. *Poder de negociación de los consumidores.*

Los consumidores o clientes **no cuentan con un poder de negociación**, toda vez que los precios cobrados por la empresa Marka Valor S.A.C. son muchos menores que los de la competencia.

Al ser un servicio individualizado no existe un precio estándar, pues los clientes no tienen referencia del precio cobrado, pues cada empresa es diferente.

Figura 4.2.2. Las cinco fuerzas de Porter

Barrera de entrada

El prestigio y renombre de marcas consolidadas a nivel mundial, son factores que determinan la elección de una empresa por parte de nuestros clientes para la realización del servicio.

La metodología para la elaboración de la valoración es conocida, el cual hace que sea imitable y no existan barreras legales ni técnicas para futuros competidores

Factores que afectan la rivalidad

La inversión en publicidad es un factor muy importante a considerar en este tipo de servicio.

Fuentes de poder de negociación

Nuestros proveedores son básicamente fuentes de información como revistas especializadas, los mismos que se pueden conseguir con facilidad.

Poder de negociación de los consumidores

Los precios cobrados por la empresa son mucho menores que los de la competencia. Al ser un servicio individualizado no existe un precio estándar, pues los clientes no tienen referencia del precio cobrado, pues cada empresa es diferente.

Fuente: Adaptado de Fred R. David 2008.

4.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Teniendo en cuenta que el análisis de las fuerzas competitivas de la industria realizada en la sección precedente, los elementos repasados por cada uno de ellos son tenidos en cuenta en la matriz de atractivo, donde el grado de atractivo de la industria está a la inversa proporcional al poder de cada uno. Una de las fuerzas. Teniendo en cuenta que los elementos

analizados en las fuerzas respectivas, tenga un grado particular de atractivo como la industria, para la cual un grado de atractivo que va de 1 a 5 es atribuido, a saber 1: si no es atractivo en absoluto y 5: Es muy atractivo.

Tabla 4.3.1. Matriz de Atractividad

FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					CONCEPTO
	1	2	3	4	5	
Amenazas de entradas de nuevas empresas	x					Existe posibilidad de ingreso
Poder de negociación de los consumidores				x		Bajo
Poder de negociación de los proveedores				x		Bajo
Amenaza de productos sustitutos				x		Bajo
Rivalidad de los competidores				x		Bajo
EVALUACIÓN GENERAL				x		Es una industria altamente atractiva

Fuente: Enrique Amoroch C. 2009

Asimismo, podemos apreciar que es una industria altamente atractiva toda vez que las empresas competidoras están más centradas en la realización de auditorías, también que el poder de negociación de los consumidores es bajo el cual permite tener un mayor margen, asimismo es un servicio que no cuenta con productos sustitutos toda vez que el valor de una empresa es determinado mediante una metodología ampliamente aceptada.

4.4 Análisis del Grado de atraktividad de la industria

Tabla 4.4.1. Análisis del grado de atraktividad de la industria

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA					
FACTOR		IMPULSOR	PUNTAJE		
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	10	10
2	Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	0	5	10
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	10	10
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	5	10
5	Concentración	Número de jugadores	0	5	10
6	Ventas	Cíclicas, continuas	0	10	10
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	10	10
8	Identificación de marca	Facilidad	0	0	10
9	Distribución	Canales, soporte requerido	0	10	10
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	10	10
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	0	10	10
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	10	10
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	0	10
14	Integración	Vertical, Horizontal, facilidad de control	0	5	10
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	5	10
Total			105		

Fuente: Fernando D Alessio Ipinza (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Mexico DF. Rowe EJ. Al Mason, R.O, Dickel, K. E, Mann, R.B & Mockler, R. J.(1994).

De acuerdo a la información anterior podemos apreciar el grado de atraktividad de la industria, siendo el valor para el presente caso de 105, según Fernando D Alessio Ipinza (2008) el valor óptimo es 150 pero normalmente los valores obtenidos están entre 75 y 120 cuyo nivel de interpretación es que la industria es atractivamente viable o razonablemente atractiva, pues un valor inferior al de 75 significa que se debería considerar un reposicionamiento de la empresa, y para la empresa Marca Valor S.A.C la industria es altamente atractiva toda vez que existen pocas empresas que realizan este servicio.

4.5 Matriz de Perfil Competitivo MPC

El objetivo de la matriz de perfil competitiva - MPC es de identificarse y / o comparar una organización en relación con otros competidores o compañeros en el mismo sector, de modo que, con la información obtenida, la organización pueda ejecutar las estrategias posibles basadas en la colocación. Competidores en la industria.

Para la construcción de los factores de la matriz, críticos, escogidos y aprobado por la junta directiva de la empresa, han sido escogidos, principalmente del precedente analiza, y cada uno de ellos es atribuido un peso relativo debido a su influencia según la junta directiva. La industria, cuya suma total es 1. Entonces, para cada factor, una mesa comparativa es establecida con las empresas principales en el sector, atribuyendo a cada factor de éxito crítico un valor en relación con su fuerza y debilidad, donde 4: revela una ventaja principal, 3: un tipo de fuerza inferior, 2: una debilidad inferior y 1: un tipo de debilidad principal. Con estas clasificaciones y los pesos relativos de cada factor, obtenemos montones ponderados y un valor global para cada competidor analizado, que representa su perfil competitivo en relación con otros.

Tabla 4.5.1. Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA MARKA VALOR SAC												
FACTORES CLAVE DEL EXITO	MKV SAC			KPMG			ERNEST & YOUNG			PWC		
	P	V	PDR	P	V	PDR	P	V	PDR	P	V	PDR
1 Participación del mercado	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2
2 Inversión publicitaria	0.1	1	0.1	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
3 Calidad del servicio	0.2	3	0.6	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8
4 Lealtad del	0.1	1	0.1	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA MARKA VALOR SAC												
	MKV SAC				KPMG		ERNEST & YOUNG			PWC		
cliente												
5 Reconocimiento de la marca	0.1	1	0.1	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
6 Now How y experiencia en el sector	0.25	2	0.5	0.25	4	1	0.25	4	1	0.25	4	1
7. Precio	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
8 Capital humano	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
9 Trabajos realizados a pequeñas y medianas empresas	0.05	4	0.2	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
TOTAL	1.00		2.05			3.7			3.75			3.80

Nota. P: peso, V: valor, PDR: ponderación. Fuente: Fernando D Alessio Ipinza (2008, p.147)

Elaboración: Propia

Podemos apreciar que la matriz perfil competitivo de la empresa Marca Valor S.A.C. (MKV SAC) que cuenta con 9 factores clave de éxito (FCE), esta industria cuenta con tres empresas líderes claramente identificados, y la empresa MKV S.A.C se encuentra en una posición débil debiendo trabajar en los factores 1, 2, 4 y 5 pues son sus debilidades mayores con puntuaciones muy por debajo de las principales empresas que también realizan el servicio de valorización de empresas. “Los factores críticos de éxito (FCE) son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular” (Matias Riquelme, 2015, p. 15).

4.5.1. Impacto clientes / proveedores

Tabla 4.5.2. Impacto de los factores de la industria

Tendencia de la Industria	1	2	3	4	5	Impacto en Clientes/Proveedores	Oportunidad o Amenazas
Crecimiento de número de empresas en 4,8 % en 2016					x	Mayor número de clientes	Oportunidad
Existen actualmente en el mercado pocas empresas que ofrecen este tipo de servicios (rivalidad de competidores Michael Porter)					x	En un mercado con gran crecimiento que permitiría a la empresa Marka Valor SAC obtener mayores ingresos.	Oportunidad
Existe un margen de utilidad (Poder de negociación de proveedores)					x	Al ser un servicio que no requiere de gran inversión en activos tangibles, permite a la empresa Marka Valor SAC tener mayores márgenes.	Oportunidad
Es un servicio imitable (Productos sustitutos Michael Porter)					x	Al utilizarse una metodología altamente irritable puede ser realizada o copiada fácilmente y al existir un mayor número de empresas bajarían los precios y disminuirían las ventas	Amenaza
Existen empresas que están incursionando a este rubro como Indacoechea Asociados. Allemant Peritos					X	Disminuirían nuestras ventas	Amenaza

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

La matriz de factores externos o Matriz EFE, resume las variables de los factores externos analizados. Para la elaboración de esta matriz, es seleccionado, entre otros factores externos analizados, aquellos que son considerados como esencial para su impacto e importancia en la organización y la industria, catalogando y clasificándolos en oportunidades

y amenazas. Cada factor seleccionado es atribuido un peso relativo con los valores que varían entre 0,0 (si no es pertinente) y 1,00 (si es muy pertinente) donde los pesos relativos deben aumentar 1,00 a cada uno de los factores que Esto constituye las oportunidades y las amenazas en la industria, es atribuido una clasificación entre 1 y 4 que representa la capacidad de la organización que tiene que responder a esta oportunidad, atribuimos una posición entre 1 y 4 que representa la capacidad de la organización para responder a esta oportunidad o esta amenaza, donde 4: la capacidad de respuesta generalmente es superior, 3: la capacidad de respuesta es más alta que el promedio 2: la capacidad de respuesta es media y 1: la capacidad de respuesta es inferior que el promedio. Entonces, el promedio ponderado de los pesos relativos de los factores y sus clasificaciones de la capacidad de respuesta nos permite para obtener un valor que puede servir como una estimación general de la capacidad de respuesta de la organización ante oportunidades y amenazas al sector.

Tabla 4.6.1. Matriz EFE de la empresa Marka Valor S.A.C

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA MARKA VALOR S.A.C				
	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, así el PBI crecerá 2,8% este año, se acelerará a 4,0% en el 2018 y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4,0% en el 2019-2021.	0.07	2	0.14
2	Crecimiento de número de empresas en 4,8% en 2016	0.07	2	0.14
3	Existen actualmente en el mercado pocas empresas que ofrecen este tipo de servicio (Rivalidad de competidores Michael Porter)	0.08	4	0.32
4	Existe un margen de utilidad (Poder de Negociación de Proveedores)	0.08	4	0.32
5	La conexión a internet hará que las empresas sean más conocidas pues según COMSCORE el 90 % de las compras realizadas son buscadas en Google	0.05	3	0.18
6	El actual gobierno está implementando políticas para recuperar el dinamismo económico	0.05	3	0.18
7	Facilidades para la constitución de empresas en el Perú , es así que los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales cuentan con convenios con el Ministerio de la Producción para el fomento de creación de empres	0.05	3	0.15
8	Simplificación administrativa en diferentes dependencias del estado	0.05	3	0.15
9	La seguridad ciudadana “(...) es un bien común esencial para el desarrollo sostenible tanto de las personas como de la sociedad” (Centeno Cárdenas, 2018, p. 50). Se puede valorizar empresas que brinden servicios y productos enfocados en proveer de seguridad a terceros.	0.07	3	0.21
10	El dinamismo económico permite la innovación espontánea, a través de la creatividad y la experiencia profesional, de los emprendedores en una economía. Se	0.08	2	0.14

	pueden valorizar empresas que brinden servicios de información y capacitación de ejecutivos en tendencias globales, servicios de coaching y asesoría profesional. La inversión social se caracteriza por una mezcla de aspectos culturales, económicos, entre muchos otros, configurándose como un mecanismo de acción que integra factores ambientales y sociales en beneficio de las comunidades. Se inicia, así, un abanico de nuevos negocios y empresas colaterales que necesitan ser valorizadas	0.08	2	0.16
11	La creación de infraestructura vial, energética y técnico-científica de integración multilocal promoverían la asociatividad entre empresas locales y extranjeras mejorando las relaciones globales entre ellas.	0.08	4	0.32
12	La creación de infraestructura productiva permitiría la potenciación del sector industrial y manufacturero, así como de empresas colaterales y prestadoras de servicios por tercería especializada que necesitarán ser valorizadas prontamente.	0.06	4	0.24
13	La aceleración económica de una política fiscal expansiva permitirá la creación de nuevos puestos de trabajo sobre la base del desarrollo empresarial sostenido; así, la valorización de marca, en este contexto, se volvería un producto muy solicitado por el mercado peruano.	0.06	3	0.18
14	Promover la vivienda social y cerrar el déficit habitacional creará un conjunto de economías colaterales a base de mypes de servicios y comercio que esencialmente tendrán que ser valorizadas para lograr competitividad y aumentar su cuota de mercado	0.05	3	0.15
15	La agilización de los trámites burocráticos permitiría acelerar los procesos de formalización. Un empresa formal puede ser bancarizada y ser sujeta de crédito, asimismo puede formar alianzas estratégicas y aumentar su valor como marca	0.05	3	0.15
16	Aumento del mercado potencial en torno al número creciente de mypes dentro de la economía del país	0.06	3	0.21
17	La valorización de la mype es el producto que ofreceremos a un mercado creciente, esto permitirá potenciar el negocio “Marca Valor” por creación sostenida de nuevos clientes	0.06	3	0.21
18	Más canales de promoción de productos y servicios del cual la empresa Marka Valor S.A.C. no tendría por qué ser ajena, pues la emisión de publicidad de la empresa sería realizada por este canal de información.	0.08	2	0.16
19	El avance tecnológico crece exponencialmente lo cual conlleva a que este sea un factor relevante para la competitividad de todo negocio	0.07	2	0.16
20	Los consumidores valoran cada vez más que las compañías apliquen una ‘economía verde’ en sus procesos productivos. Se abre una nueva oportunidad enfocada a la valorización de empresas ecosostenibles	0.06	4	0.24
AMENAZAS				
22	Existen empresas que están incursionando a este rubro como, Indacochea Asociados, Allemant Peritos	0.07	2	0.14
23	Es un servicio Imitable (Productos Sustitutos Michael Porter)	0.07	2	0.14
24	Niveles de informalidad altos	0.04	2	0.08
25	Lucha contra la corrupción	0.06	2	0.12
26	No existen políticas definidas ni incentivos que benefician la determinación del valor de una empresa	0.05	2	0.1
27	Creación de softwares para realizar valoración de empresa	0.06	2	0.12
28	Impacto del fenómeno del niño costero	0.07	4	0.28
29	Sismos temblores que obstruyen las vías de comunicación	0.06	3	0.18
30	Un entorno de violencia e inseguridad incide negativamente en el deseo de invertir de micros, pequeños, medianos y grandes empresarios	0.04	2	0.08
31	El 29% de la mediana y pequeña empresa y el 30 % de la microempresa, señalan haber sido víctimas de robo o intento de robo. Las empresas no se sienten motivadas para invertir en el largo plazo si es que sus inversiones van a ver afectadas por indicios de inseguridad (Centeno Cárdenas, 2018, p. 53).	0.06	2	0.12
32	Los inversionistas al analizar el Riesgo País cuantifican la inseguridad que presenta un país a la hora de invertir (Centeno Cárdenas, 2018, p. 57).	0.03	2	0.06
33	La acumulación de capital en unas cuantas manos o grupos de poder no crea, en modo alguno bienestar, lo único que genera es el aumento de la brecha social y la violencia generalizada.	0.02	2	0.04
34	El desarrollo por inversión extranjera no genera empleo pleno para la mayoría de los peruanos. La inversión extranjera viene para explotar los recursos naturales y la mano de obra barata. Los capitales generados por la explotación fluyen en su gran	0.03	2	0.06

mayoría hacia el exterior, no crea ni bienestar para la región ni para el país.				
El PBI no es un indicador que refleje el bienestar de la mayoría de los peruanos.				
“La economía sumergida se escapa totalmente de la contabilidad del PIB. Muchas actividades no son declaradas al sector público con el objetivo de evitar el pago de impuestos y, por lo tanto, no consta su existencia” (Jiménez, 2017, p. 2). Esa es la economía mype la gran mayoría de la PEA peruana, los que ganan ingresos por debajo de la línea de la pobreza.				
35		0.05	2	0.1
36	Las cargas tributarias y laborales	0.02	4	0.08
37	La implementación de infraestructura adecuada	0.03	3	0.09
38	La expedición de licencias de funcionamiento.	0.02	2	0.04
39	Las recurrentes inspecciones municipales.	0.02	2	0.04
40	Riesgo creciente de una economía informal mype de subempleo y explotación	0.03	2	0.06
41	Los ingresos reales de la población decrecen al igual que el consumo per cápita a nivel nacional	0.02	2	0.04
42	Convergencia e interdependencia de cómo las empresas interactúan a nivel regional, nacional y local (Rendon Sanchez, 2018, p. 1)	0.03	2	0.06
43	Hacker del sistema	0.02	2	0.04
Los riesgos ambientales y la escasez ecológica: escasez de materias primas, de energía, de tierras y de espacio ambiental para mantener el ritmo de la economía actual, y aún menos extenderlo a todos los países del Sur y dejarlo en herencia a las generaciones futuras. El modo de producción y de consumo impulsado por el Norte no tiene en cuenta los límites físicos del planeta, tal y como lo deja patente la huella ecológica: si todas las personas de este mundo consumieran como la ciudadanía española, necesitaríamos tres planetas. Mientras tanto, la humanidad ya supera en un 50% su capacidad de regenerar los recursos naturales que utilizamos y asimilar los residuos que desechamos (WWF, 2012)				
44		0.02	4	0.08
46		1		2.74

Fuente: Fernando D Alessio Ipinza (2008:126)

Elaboración: Propia

Podemos apreciar que el valor resultante de la ponderación es de 2.74, el cual significa que, las estrategias o las acciones realizadas por los directivos o socios de la empresa Marka Valor S.A.C no están siendo efectivas para aprovechar las oportunidades presentadas

CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa es responsable de estudiar las características de recursos, factores, medio, habilidades y capacidades que una organización debe poner delante de las dificultades del entorno, porque esto manda a las fuerzas y debilidades la ventaja competitiva. En este sentido, para la elaboración de este capítulo, buscamos la información relevante el estudio de la cadena de valor de la empresa Marka el Valor S.A.C, analizando las contribuciones de autores diferentes.

5.1 Descripción de actividades de la cadena de valor para la empresa:

En la actualidad y desde muchos años la generación de valor es una problemática constante para los administradores y todo tipo de negocio, darle al cliente un nivel de satisfacción óptimo por los recursos invertidos en el bien o servicio es el problema y uno de los dilemas primordiales de las empresas y compañías, así Porter (1987, p. 2-3) sostiene lo siguiente:

“El valor que la empresa crea de sus productos o servicios frente a sus clientes es la ventaja competitiva. Este es el valor que la gente percibe de los productos o servicios y están dispuestos a pagar, el valor superior puede llegar a bajar los precios de la competencia al no tener beneficios equivalentes a los que la organización puede otorgar”.

Asimismo, Porter (1987, p. 2-3) señala que:

“Del punto de vista de competición, valor es que gente está dispuesta a pagar por lo que ofrecen. El valor es medido por el alquiler total, reflejando el precio facturado para el producto y las unidades que esto

viene para vender. Una empresa es provechosa si su valor excede los gastos de crear un producto”.

Por otro lado, Tapscott (2000, p.14) señala que: “toda empresa o industria se basa en una propuesta de valor: el valor que proponen y consumen los clientes. La propuesta de valor contiene varios elementos que son tomados de los proveedores y de los empleados y suministrados a los clientes”. Por lo que podemos indicar que el valor otorga una particularidad que promueve la tenencia de bienes y servicios, los cuales mejoran los niveles de rentabilidad y hacen que las compañías, organizaciones, empresas sean competitivas y permanezcan en el mercado. Asimismo, bajo la línea de la generación de valor para el accionista, Pérez-Carballo (1999:73) afirma que:

«la creación de valor es un concepto dinámico que exige la mejora continua de los flujos de caja previstos por medio de la implantación permanente de nuevas estrategias rentables. Es asumida por empresas que tienen compromiso con el mercado a largo plazo».

Asimismo, la evolución del internet y de las tecnologías de la información son elementos que deben de tomarse en cuenta en la generación de valor, debido a que optimizan cada vez más la forma de hacer negocios. En ese sentido Tapscott (2000, p.16) afirma que:

“los administradores de industrias de gran volumen de capital como son los de servicios financieros, necesitan examinar sus actuales propuestas de valor o invertir más tiempo en presagiar nuevas propuestas que atraerían a los clientes. Esta integración puede ser

desintegrada como puede generar una red de integración de nuevos socios.”.

En tal sentido, a fin de determinar la cadena de valor apropiada para la empresa Marka Valor S.A.C, al ser una empresa de servicios, es preciso realizar algunas indagaciones previas a las realizadas por Michael Porter en su estudio de cadena de valor, como por ejemplo la Cadena de Valor de Mckinsey & Company, toda vez que es una cadena de valor realizada para empresas de servicios.

Cadena de Valor de Mckinsey & Company

En 1980, la Mckinsey & Company plasmó un modelo que intento desagregar a la empresa en una concatenación de actividades secuenciales realizadas bajo el concepto de “sistemas de negocios” (Guitart 2005, p. 10-11).

Esto es un concepto que subraya el hecho que todas las empresas constituyen una cadena de las actividades que va entradas, materias primas, entre otras cosas, a compras u otros procesos, al servicio post-venta. Cada eslabón debe desempeñar un papel en la contribución a de la explotación de las fuentes potenciales de ventajas competitivas en relación con competidores (Manso 2003, p.55). Este acercamiento es el primero en la noción el concepto de cadena de valor y los modelos que se refieren a esto.

A continuación, se muestra la cadena de valor de Mckinsey & Company, que es una cadena de valor diferente a la elaborada por Michael Porter:

Figura 5.1.1 Cadena de Valor de Mckinsey & Company (el sistema de negocio)

La cadena de valor de McKinsey & Company: «el sistema de negocios»

Fuente: Grant (1996, p. 167)

De otra parte, el acercamiento adoptado por la Referencia es considerado por numerosos expertos tan esenciales en la dirección estratégica como una disciplina, de lo cual otras contribuciones han sido hechas según la lógica del autor. El mismo, el acercamiento del Portero a la cadena de valor es genérico, mandándose que sugiere el particularisation de su cadena de valor según la organización los expertos estudiados o analizados, ciertos clasificaron esta contribución en el mundo de organizaciones orientadas hacia la fabricación. Asimismo, otros autores, como Heskett, Sasser y Schlesinger en 1997, reúne una iniciativa que apuntó para crear una cadena de valor expresamente alineada sobre las organizaciones desarrolladas en el sector de servicio; es decir con un nivel alto de contacto entre empleados y clientes y / o compradores finales.

Cadena de valor para empresas de servicio de Heskett, Loveman, Sasser y Schlesinger

Cuando se observa detenidamente la cadena de valor presentada por Michael Porter (1985) se aprecia inmediatamente que corresponde a una aproximación pensada en empresas fabriles. Pero, ¿qué pasa cuando se requiere aplicarla en una empresa de servicios? ¿Será necesario realizar cambios o se puede trabajar con la misma lógica del modelo original?

Debemos recordar que, la cadena de valor es utilizada en los diagnósticos internos de las empresas y nos ayuda a determinar la fuente de la ventaja competitiva, a través de una visión de procesos y, lo más relevante, nos ayuda a determinar cuáles son los procesos críticos de aportación de valor al cliente.

No está de más recordar aquí algunas diferencias entre bienes y servicios; por ejemplo: la intangibilidad de los servicios, la simultaneidad de la prestación (se "producen" y se prestan al mismo tiempo), la incapacidad de evaluar previamente la calidad y la no existencia de inventarios, entre otras.

Asimismo Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) ellos establecieron que la motivación de los empleados motivados quiso decir que ellos eran leales y productivos, transmitiendo el valor a los clientes que, en su torre, se hicieron compradores leales y / o clientes, que directamente reflejan los resultados financieros de la empresa.

Los mencionados autores señalan la calidad es una variable clave para el éxito de las empresas, así como el cumplimiento de los deseos de sus clientes.

Los autores mencionaron acentúan que la estrategia alineada se concentra en: 1) Definición de sus clientes, 2) Saber sus deseos y 3) Cumplirlos.

Responsable de la reflexión de la calidad superior del servicio y el valor añadido para el cliente, la capital humana de las empresas.

La idea está basada en la premisa que el éxito en servicios mienta en la lealtad de cliente, causando un aumento de ganancias y un mejor nivel de rentabilidad de la empresa. El mismo, para tener a clientes leales, es necesario que el cliente esté satisfecho, en el sentido que el valor recibido para el servicio recibido debe ser alto. Está esta percepción subjetiva según las expectativas del cliente. Debería ser notado que para proporcionar un servicio bueno, es necesario que los empleados estén satisfechos, un factor atado a la calidad del entorno de trabajo y la calidad interna, que implica el conocimiento del producto y el cliente, así como el apoyo. Tecnológico y personal para realizar el trabajo (Heskett et al. 1994: 105-111).

Se encontrará debajo de una descripción detallada de la cadena de valor en los servicios desarrollados por Heskett, Sasser y Schlesinger.

Cadena de valor de Servicios⁸

Figura 5.1.2 Cadena de Valor de Servicios de Heskett, Sasser y Schlesinger

Fuente: Heskett et al. (1994, p. 105-111)

En el presente esquema podemos apreciar dos tipos de actividades la primera (letras mayúsculas) y actividades detalladas (letras minúsculas), de acuerdo a los autores, éstos sostienen que la dirección estratégica de ambas traería consigo brindar servicios de calidad.

Teniendo en consideración lo antes señalado, podemos indicar que esta cadena de valor es la más adecuada para la empresa Marka Valor S.A.C.

⁸ El presente esquema es la Cadena de Utilidad en el Servicio presentado por Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) y es considerado como de Cadena de Valor en el Servicio en la investigación de la Revista Journal Bussines de la Universidad del Pacifico recuperado de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/28/29>.

A continuación, se detalla en dos grupos los tipos de actividades de la mencionada Cadena de Valor para la empresa Marka Valor S.A.C, la misma que permitirá determinar las fortalezas y debilidades, así como los factores que generen ventajas competitivas para la empresa:

Tabla 5.1.1. Descripción de la Cadena de Valor de la Empresa Marka Valor S.A.C

GRANDES ACTIVIDADES O ACTIVIDADES PRIMARIAS			
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS	CATEGORÍA
CALIDAD INTERNA DEL SERVICIO	Está referido a las condiciones con las que nuestros colaboradores (trabajadores) cuentan para el desempeño de sus labores cotidianas, y para el caso específico de la empresa, los trabajadores son los mismos socios, pues cuentan con libertad de disponibilidad de tiempo ajustándolos a las exigencias del cliente	Los trabajadores (socios) cuentan con flexibilidad en los horarios pues se entrega al cliente un cronograma de visitas las mismas que son cumplidas a cabalidad por cada consultar	Fortaleza
	El pago o retribución efectuado al consultor (socio) que realiza el trabajo y a los otros socios es muy bien remunerado por ellos y al ser un servicio en el que no demanda mayores costos, pues solo es necesario una computadora, acceso a internet y la información presentada por el cliente para efectuar el trabajo	Se solicita información a los clientes, la misma que es de carácter reservado para lo cual se firma una carta de confidencialidad para la entrega de los estados financieros por los clientes, asimismo se realiza visitas de acuerdo al cronograma de visitas presentado en la propuesta y cotización, de existir alguna duda se coordina vía telefónica con el departamento de Administración o Comercial para	
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO			Fortaleza

GRANDES ACTIVIDADES O ACTIVIDADES PRIMARIAS			
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS	CATEGORÍA
RETENCIÓN DEL EMPLEADO	Al ser una empresa conformada y operada exclusivamente por socios, estos se sienten motivados para continuar creciendo y ganar más participación en el mercado.	algunas precisiones Los tres socios trabajan y realizan las labores en la empresa también cumplen con otorgar y facilitar información requerida para la presentación del trabajo.	Fortaleza
	Los trabajadores (socios) al ser propietarios de la empresa son los principales interesados en cumplir a cabalidad y en el menor tiempo los trabajos requeridos	Los trabajos son presentados en función a un cronograma elaborado por lo cual los trabajadores (socios) se rigen en base a ello	
PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO	Al ser una empresa que cuenta con trabajadores socios, la productividad de éstos es alta pues consideran que para mantenerse en el mercado, deben ser productivos y saber lo que los clientes buscan	El incremento de la productividad de los trabajadores está garantizada toda vez que son los mismo socios que realizan el trabajo	Fortaleza
VALOR DEL SERVICIO EXTERNO	Al ser una empresa en el cual sus trabajadores son socios y accionistas, y entregan un servicio acorde a las exigencias del mercado, la satisfacción del cliente está asegurada.	Al realizar los servicios en el tiempo propuesto y de acuerdo a los requerimientos de los clientes, éstos conllevarían a que los clientes estén satisfechos	Fortaleza
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Al ser una empresa joven y que recién está ingresando en el mercado no cuenta con mucha recordación de marca, por lo que los clientes pueden optar por requerir los servicios de otras empresas.	La empresa no cuenta con mucho tiempo en el sector y tampoco se realiza inversión en publicidad por lo que la fidelidad de los clientes no se encuentra asegurada	Fortaleza
FIDELIDAD DEL CLIENTE	Al ser una empresa, que realiza un trabajo	Los costos de la empresa son bajos	Fortaleza
AUMENTO DE LOS INGRESOS			

GRANDES ACTIVIDADES O ACTIVIDADES PRIMARIAS			
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS	CATEGORÍA
RENTABILIDAD	de calidad y con márgenes altos, puesto que sus niveles de costos son bajos y un mercado que está en crecimiento y el incremento de la cartera de clientes los ingresos son altos El servicio que se ofrece tiene un costo de operación bajo y el margen es alto, por lo que la rentabilidad es alta.	pues no se cuenta con costos fijos altos que encarezcan las operaciones. Los costos de operación son bajos.	Fortaleza
DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO	La condiciones para el desempeño de las actividades de los trabajadores (socios) son flexibles toda vez que el trabajo, el análisis pueden ser realizados en cualquier lugar con acceso a internet.	Los trabajadores (socios) desarrollan sus labores desde cualquier punto del país, pues lo que se valora es el tiempo de entrega y la calidad del mismo. El mismo tiempo que conlleva a un mayor control de tiempo y confortabilidad del trabajador	Debilidad
DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO	Los puestos de trabajo fueron desarrollados teniendo en consideración que la empresa Marka Valor SAC tendría que ser una empresa ágil que responde rápido a los cambios	La empresa Marka Valor SAC al desarrollar un servicio que requiere un alto nivel de análisis, los mismos trabajadores socios son los que realizan el trabajo mediante retroalimentación y discusiones entre ellos.	Debilidad
SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL EMPLEADO	Sabemos que la actualización del conocimiento es importante por ello los trabajadores (socios) participan en seminarios cursos sobre valorización, administración, branding, etc.	Los trabajadores (socios) participan en cursos sobre valoración de empresas, marcas e intangibles, teniendo en consideración que el cliente tiene que contar	Debilidad
HERRAMIENTAS DE SERVICIO AL CLIENTE	Se estuvo creando un página web con contenido y artículos	En proceso de implementación	Debilidad

GRANDES ACTIVIDADES O ACTIVIDADES PRIMARIAS			
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS	CATEGORÍA
	de interés para los clientes		
CONCEPTO DE SERVICIO: RESULTADOS PARA LOS CLIENTES	El servicio brindado por la empresa Marka Valor SAC es un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades del cliente	El servicio brindado es realizado de acuerdo a la necesidad de ventas de la empresa, por lo que se requieren visitas a los clientes toda vez que las empresas poseen distintas realidades.	Debilidad
MEJORAS EN LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD QUE INCREMENTAN LA CALIDAD Y REDUCEN COSTOS	La metodología empleada para la valoración de empresas es el modelo del flujo de caja descontado y es muy reconocida, siendo un modelo casi estandarizado	Al ser un modelo conocido y casi estandarizado es muy fácil de imitar	Debilidad
DISEÑO Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES PREVISTAS DE LOS CLIENTES	El modelo de presentación del trabajo realizado se da mediante una presentación y exposición del trabajo así como la entrega física de los análisis y la determinación del valor de la empresa		Debilidad
VALOR EN EL TIEMPO	En Marka Valor SAC consideramos que cada clientes es importante pues su permanencia genera mayor valor para nosotros, pero no contamos aun con herramientas de gestión para la retención de los mismos		Debilidad
RETENCIÓN	No se cuenta con una política de post venta que permita retener a los clientes		Debilidad
REPETICIÓN DEL NEGOCIO	El servicio brindado por la empresa Marka Valor SAC , es una empresa que puede ser copiada por las otras empresas		Debilidad

GRANDES ACTIVIDADES O ACTIVIDADES PRIMARIAS			
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS	CATEGORÍA
REFERENCIA	Al entregar los trabajos el cliente se encuentran conformes, pero al no invertir en marketing, publicidad los clientes no dan referencia de los servicios		Debilidad

Fuente: Elaboración: Propia.

5.2 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

De acuerdo con Fred R. David (2013, p. 121) el benchmarking se utiliza como una herramienta de análisis empleada para poder hallar las actividades de cadena de valor de una empresa competitiva frente a sus rivales y poder lograr la victoria en el mercado. Incluye la medición de costos y actividades de valor agregado para poder lograr las mejores prácticas frente a empresas rivales. Da chance a que la empresa mejore su competitividad luego de poder identificar su cadena de valor en donde se tiene ventaja de manera competitiva como son en costos, reputación, servicio e incluso en operaciones.

Cabe señalar que, el benchmarking es esencial para el desarrollo de objetivos estratégicos, pues los patrones de referencia de los competidores y de la competencia pueden ofrecer puntos de referencia para el cumplimiento de dichos objetivos, el problema se encuentra en tener información de las actividades de valor de los competidores, pero existen fuentes como revistas e informes publicados por las mismas empresas que nos pueden ayudar a tener dicha información, asimismo existen clubes de benchmarking que operan generalmente a través de terceros confiables. Típicamente, los competidores aportan estadísticas operativas convenidas con cierta

frecuencia al tercero confiable. El tercero confiable computa los valores para obtener el promedio del mejor de la clase y el peor, sin identificar las empresas a la que corresponden los datos, (Friend Graham 2008, p.75). Es preciso señalar, que existen empresas como Accenture, AT Kearney, Best Practice Benchmarking & Consulting, así como el Strategic Planning Institute Council on Benchmarking, que recopilan datos, realizan estudios y distribuyen información que permite establecer comparaciones sin identificar las fuentes.

Tabla 5.2.1. Tabla de benchmarking

ITEM COMPARATIVO	EMPRESA		
	MARKA VALOR SAC	INDACOCHEA ASOCIADOS	ALLEMANT PERITOS
REALIZAN OTRAS ACTIVIDADES AL DE VALORIZACIÓN DE EMPRESAS	No	Si	Si
GRUPO INTERNACIONAL	No	No	No
PRESENCIA EN PROVINCIA	No	No	No
PÁGINA WEB	No	Si	Si
INGRESOS	S/ 10,350.00	No disponible	No disponible
PAÍSES	Perú	Perú	Perú
PERSONAL	3 socios	No disponible	2 socios

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa. Matriz VRIO.

Para llevar a cabo un análisis de empresa basado en sus recursos, Jay Barney propuso un método estructurado en su obra que analiza si un recurso es valioso, Raro o Imitable, y si una corporación logra aprovechar la ventaja que da ese recurso

Ventajas Competitivas de la empresa.

- a) Servicio personalizado a los clientes. La empresa brinda un servicio especializado y personalizado a las empresas sin distinguir el nivel de ventas de las mismas.

- b) Brindamos recomendaciones para mejorar sus niveles de eficiencia de la empresa. Siempre otorgamos recomendaciones para que sus niveles operativos sean más eficientes.
- c) Estructura de costos reducidos. Al ser una empresa de servicios y tener mayoritariamente costos variables (vendedores) nuestra estructura de costo no es muy significativa.
- d) Brindamos servicios a pequeñas medianas, micros y grandes empresas.

MATRIZ VRIO

Barney, en su modelo VRIO de análisis, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

VALOR. ¿Una ventaja competitiva Proporciona valor al cliente?, toda vez que para que un recurso sea valioso éste debe ser utilizado, por ejemplo, para poder incrementar los niveles de participación de mercado, así como obtener una ventaja de costo o agregar un sobreprecio.

RAREZA. ¿Cuentan con ella otros competidores?, debemos tener en cuenta que una característica rara es fundamental toda vez que si los competidores poseen las mismas características, no existe ventaja en el recurso. Por supuesto, las distintas empresas configuran los mismos recursos de forma diferente para alcanzar ventaja competitiva, pero esto no es el enfoque de la visión de la empresa en base a recursos. Si un recurso que es valioso no lo tiene la competencia, es un recurso raro en tal sentido es una fuente potencial de ventaja competitiva.

IMITABILIDAD. ¿Cuentan con ella otros competidores?, El grado de imitación o de adquisición un recurso para la competencia debe ser difícil o

caro. Esto se aplica a patentes propiedad intelectual, pero también a otros tipos de recursos, tales como la percepción de marca. Aunque es posible cambiar una marca la percepción que se tiene de ella, la renovación de la marca es un proceso caro. Asimismo, si un recurso es fácil de imitar, solo brindaría una ventaja competitiva temporal, y no sostenible.

ORGANIZACIÓN. ¿Se encuentra la empresa organizada para explotar el recurso?, Una empresa deberá contar con la capacidad de lograr tener una ventaja del recurso. Toda vez que, si un recurso es valioso, raro o difícil de imitar, la empresa tendrá que ser capaz de explotarlo, de lo contrario resultaría inútil. Esto podrá requerir la reorganización de la empresa.

A continuación, se muestra el análisis VRIO vinculado con la ventaja competitiva sostenible de la empresa Marka Valor S.A.C.

Tabla 5.3.1. Matriz VRIO de la empresa Marka Valor S.A.C.

RECURSOS ⁹	CARACTERISTICA DE LOS RECURSOS				IMPLICANCIAS ESTRATEGICAS
	Valiosos (V)	Raros (R)	Lanzamiento costoso (I)	La organización los explota (O)	Implicancia competitiva
Los trabajadores son los mismos socios, pues cuentan con libertad de disponibilidad de tiempo ajustándolo a las exigencias del cliente.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
El pago o retribución efectuado al consultor (socio) que realiza el trabajo y a los otros socios es muy bien remunerada por ello y al ser un servicio en el que no demanda mayores costos, pues solo es necesario una computadora, acceso a internet y la información presentada por el cliente para efectuar el trabajo.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Los trabajadores (socios) al ser propietarios de la empresa son los principales interesados en cumplir a cabalidad y en el menor tiempo los trabajos requeridos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Al ser una empresa que cuenta con trabajadores socios, la productividad de éstos es alta pues consideran que para mantenerse en el mercado, deben ser productivos y saber lo que los clientes buscan	NO	-	-	NO	Desventaja competitiva

⁹ Financieros, físicos, individuales y organizacionales.

RECURSOS ⁹	CARACTERISTICA DE LOS RECURSOS				IMPPLICANCIAS ESTRATEGICAS
	Valiosos (V)	Raros (R)	Lanzamiento costoso (I)	La organización los explota (O)	Implicancia competitiva
Al ser una empresa en el cual sus trabajadores son socios y accionistas, entregar un servicio acorde con las exigencias del mercado, la satisfacción de los clientes está asegurada	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Al ser una empresa, que realiza un trabajo de calidad y con márgenes altos, puesto que sus niveles de costos son bajos y un mercado que está en crecimiento y el incremento de la cartera de clientes los ingresos son altos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
El servicio ofrecido tiene un costo de operación bajo y el margen es alto, por lo que la rentabilidad es alta.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Las condiciones para el desempeño de las actividades de los trabajadores (socios) son flexibles toda vez que el trabajo , el análisis se pueden ser realizados en cualquier lugar con acceso a internet	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Sabemos que la actualización del conocimiento es importante por ello los trabajadores (socios) participan en seminarios cursos sobre valorización, administración, branding, etc	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Al ser una empresa joven y que recién está ingresando en el mercado no cuenta con mucha recordación de marca, por lo que los clientes pueden optar por requerir los servicios de otras empresas.	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
La metodología empleada para la valoración de empresas es el modelo del Flujo de Caja Descontado y es muy reconocida, siendo un modelos casi estandarizado	NO	NO	-	NO	Desventaja competitiva
En Marka Valor SAC consideramos que cada cliente es importante pues su permanencia genera mayor valor para nosotros, pero no contamos aún con herramientas de gestión para la retención de los mismos	NO	NO	-	NO	Desventaja competitiva
No contamos con una política de pos venta que nos permita retener a nuestros clientes	NO	NO	-	NO	Desventaja competitiva
El servicio brindado por la empresa Marka Valor S.A.C es un servicio que puede ser copiado por otras empresas*	NO	NO	-	NO	Desventaja competitiva
Al entregar el trabajo nuestros clientes se encuentran conformes, pero al no invertir en marketing y publicidad, nuestros clientes no dan referencia de nuestros servicios	NO	NO	-	NO	Desventaja competitiva

Nota: debido a la flexibilidad. V: valor, R: raro, I: inimitable, O: Organización. Fuente: Adaptado de Barney, J. B, "Gainin y Sustaining a Competitive Advantage", Addison- Wesley, 1996.

De acuerdo a la figura podemos observar que de las dieciocho fortalezas con las que cuenta la empresa Marka Valor S.A.C. nueve de ellas son en términos del análisis VRIO ventajas competitivas temporales, así como dos

implicancias competitivas de tipo paridad competitiva y siete son de categorías de desventajas competitivas.

En tal sentido, podemos apreciar que la empresa Marka Valor S.A.C cuenta con nueve fortalezas que generarán ventaja competitiva temporal, las mismas que serán tomadas en cuenta para la realización de la matriz EFI como fortalezas y que detallamos a continuación.

5.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Tabla 5.4.1. Matriz EFI de la empresa Marka Valor S.A.C

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA MARKA VALOR S.A.C				
	FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACION
1	Esta referido a las condiciones con las que los colaboradores (trabajadores) cuentan para el desempeño de sus labores cotidianas, y para el caso específico de la empresa, los trabajadores son los mismos socios, pues cuentan con libertad de disponibilidad de tiempo ajustándolo a las exigencias del cliente	0.1	4	0.4
2	El pago o retribución efectuado al consultor (socio) que realiza el trabajo y a los otros socios es muy bien remunerada por ello y al ser un servicio en el que no demanda mayores costos, pues solo es necesario una computadora, acceso a internet y la información presentada por el cliente para efectuar el trabajo.	0.1	4	0.4
3	Al ser una empresa en el cual sus trabajadores son socios y accionistas, y entregar un servicio acorde con las exigencias del mercado, la satisfacción de los clientes está asegurada.	0.1	4	0.4
4	Al ser una empresa, que realiza un trabajo de calidad y con márgenes altos, puesto que sus niveles de costos son bajos y un mercado que está en crecimiento y el incremento de la cartera de clientes los ingresos son altos	0.05	4	0.2
5	El servicio que ofrece la empresa Marka Valor S.A. tiene un costo de operación bajo y el margen es alto, por lo que la rentabilidad es alta.	0.05	4	0.2
6	Las condiciones para el desempeño de las actividades de los trabajadores (socios) son flexibles toda vez que el trabajo , el análisis se pueden ser realizados en cualquier lugar con acceso a internet.	0.05	4	0.2
7	El servicio brindado por la empresa Marka Valor S.A.C es un servicio personalizado a acuerdo a las necesidades del cliente.	0.05	4	0.2
DEBILIDADES				
8	Se estuvo creando una página web con contenidos y artículos de interés para los clientes.	0.05	1	0.05
9	La metodología empleada para la valoración de empresas es el modelo del Flujo de Caja Descontado y es muy reconocida, siendo un modelos casi estandarizado	0.07	1	0.07
10	La empresa Marka Valor S.A.C. considera que cada cliente es importante pues su permanencia genera mayor valor, pero no cuenta aún con herramientas de gestión para la retención de los mismos	0.07	2	0.14
11	No cuenta con una política de post venta que permita retener a sus clientes	0.03	2	0.06
12	El servicio brindado por la empresas Marka Valor S.A.C es una empresa que puede ser copiada por otras empresas	0.03	2	0.06
13	Al entregar el trabajo los clientes se encuentran conformes, pero al no invertir en marketing, publicidad los clientes no dan referencias de los servicios.	0.1	2	0.2
		1.00		3.18

Fuente: Fuente: Fernando D Alessio Ipinza (2008, p.185)

Elaboración: Propia

De acuerdo con Fernando D Alessio Ipinza (2008, p. 185) el valor promedio de la matriz EFI es 3,18 por lo cual podemos indicar que la empresa Marka Valor S.A.C tiene una posición interna fuerte.

CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

6.1 Diseño y formulación de estrategias

La creciente y masificación del uso de tecnologías, así como el uso de las TICs están generando que los negocios incrementen y/o modifiquen sus tipos de estrategias a fin de continuar en el mercado, asimismo, incrementado o manteniendo el nivel de rentabilidad esperada, actualmente con un entorno económico incierto y cada vez más hostil, conlleva a que las empresas diseñen estrategias a fin de garantizar su permanencia en el mercado como ya lo expliqué.

Asimismo, el diseño de estrategias conlleva a que los objetivos trazados por los directivos de la empresa sean alcanzados, en tal sentido resulta importante crear una estrategia que conllevara a que la empresa Marka Valor S.A.C. retome sus actividades y con objetivos claros medibles y que sean cumplidos.

6.1.1 Modelo Océano Azul

Como sabemos el uso de estrategias en el mundo empresarial y de los negocios es indispensable y neurálgico para poder cumplir los objetivos trazados, así como seguir en el mercado.

La estrategia del océano azul fue creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en el libro “Blue Ocean Strategy”, en el que se establece que la innovación es la clave fundamental al momento de abrir nuevos mercados y negocios, alejándonos de la competencia que existe en negocios ya explotados, poniendo como ejemplo a la empresa canadiense Cirque du Soleil, que combinó el ballet y la ópera en sus presentaciones y teniendo

como principal protagonista al hombre, eliminando así en sus presentaciones a los animales los cuales le generaban altos costos y por ende reducción de márgenes de ganancias, siendo la diferenciación en sus presentaciones su principal clave para incrementar el precio de sus shows, liberándose así de la competencia voraz.

A continuación, muestro las estrategias de los Océanos Rojos y Océanos Azules:

Tabla 6.1.1. Estrategias según el tipo de Océano

ESTRATEGIA DEL OCÉANO ROJO	ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL
Competir en el espacio existente del mercado	Crea un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor-costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne/Estrategia del Océano azul (2005), pg. 25

Para entender mejor debemos de tener en cuenta ¿Qué es un océano Rojo?, para ello pongo como ejemplo los cines, pues en el caso peruano podemos observar que estos realizan promociones tanto Cinemark, Cine Planet, Cines UVK, etc. Ofrecen promociones de entradas por un número de visitas a estos cines y su preferencia, pero que pasaría si en lugar de ello alguno de estos cines daría un servicio de niñera dentro del cine, se estaría solucionando una necesidad aun no resuelta y le generaría mayor utilidades, pues esta idea se le ocurrió a una cadena de cines Kinépolis en Europa, con ello consiguió ser considerada una de las más grandes cadenas de cines en Europa extendiéndose a otras partes del mundo por esta gran idea.

6.1.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Figura 6.1.1 Lienzo de la estrategia de la empresa Marka Valor S.A.C

Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.1.2. Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear

ELIMINAR	INCREMENTAR
	Datos en la entrega del trabajo Presupuesto en marketing Presupuesto en investigación Presupuesto en ventas Presupuesto en capacitación
REDUCIR	CREAR
Precios	Servicios adicionales Valoración de marcas Valoración de intangibles

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Matrices de formulación de estrategias

Fred, R. David (2013, p.172) sostiene que:

“...el análisis y la elección de estrategias consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva...”,

En ese sentido a continuación se detalla en forma global las técnicas para formulación de estrategias en el siguiente cuadro.

Matrices de formulación de estrategias

ETPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de los factores internos(EFI)	
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Fuente: Fred, R. David (2013, p.:174)

6.1.2.1 Matriz FODA

A continuación, se muestra la matriz FODA de la empresa Marka Valor S.A.C.

Tabla 6.1.3. Matriz FODA de la empresa Marka Valor S.A.C

Matriz FODA de la empresa Marka Valor S.A.C.		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Esta referido a las condiciones con las que los colaboradores (trabajadores) cuentan para el desempeño de sus labores cotidianas, y para el caso específico de la empresa, los trabajadores son los mismos socios, pues cuentan con libertad de disponibilidad de tiempo ajustándolo a las exigencias del cliente	Se estuvo creando una página web con contenidos y artículos de interés para los clientes.
2	El pago o retribución efectuado al consultor (socio) que realiza el trabajo y a los otros socios es muy bien remunerada por ello y al ser un servicio en el que no demanda mayores costos, pues solo es necesario una computadora, acceso a internet y la información presentada por el cliente para efectuar el trabajo.	La metodología empleada para la valoración de empresas es el modelo del Flujo de Caja Descontado y es muy reconocida, siendo un modelos casi estandarizado
3	Al ser una empresa conformada y operada exclusivamente por socios estos se sienten motivados para continuar creciendo y ganando más participación en el mercado	La empresa Marka Valor S.A.C. considera que cada cliente es importante pues su permanencia genera mayor valor, pero no cuenta aún con herramientas de gestión para la retención de los mismos
4	Al ser una empresa en el cual sus trabajadores son socios y accionistas, y entregar un servicio acorde con las exigencias del mercado, la satisfacción de los clientes está asegurada.	No cuenta con una política de post venta que permita retener a sus clientes
5	Al ser una empresa, que realiza un trabajo de calidad y con márgenes altos, puesto que sus niveles de costos son bajos y un mercado que está en crecimiento y el incremento de la cartera de clientes los ingresos son altos	El servicio brindado por la empresas Marka Valor S.A.C es una empresa que puede ser copiada por otras empresas
6	El servicio que ofrece la empresa Marka Valor S.A. tiene un costo de operación bajo y el margen es alto, por lo que la rentabilidad es alta.	Al entregar el trabajo los clientes se encuentran conformes, pero al no invertir en marketing, publicidad los clientes no dan referencias de los servicios.
7	Las condiciones para el desempeño de las actividades de los trabajadores (socios) son flexibles toda vez que el trabajo , el análisis se pueden ser realizados en cualquier lugar con acceso a internet.	
8	Los puestos de trabajo fueron desarrollados teniendo en consideración que la empresa Marka Valor S.A.C tendría que ser una empresa ágil que	

- responde rápido a los cambios
El servicio brindado por la empresa Marka Valor
9 S.A.C es un servicio personalizado a acuerdo a las necesidades del cliente.

Matriz FODA de la empresa Marka Valor S.A.C.			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, así el PBI crecerá 2,8% este año, se acelerará a 4,0% en el 2018 y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4,0% en el 2019-2021.	1	Existen empresas que están incursionando a este rubro como, Indacocha Asociados, Allemant Peritos
2	Crecimiento de número de empresas en 4,8% en 2016	2	Es un servicio Imitable (Productos Sustitutos Michael Porter)
3	Existen actualmente en el mercado pocas empresas que ofrecen este tipo de servicio (Rivalidad de competidores Michael Porter)	3	Niveles de informalidad altos
4	Existe un margen de utilidad (Poder de Negociación de Proveedores)	4	Lucha contra la corrupción
5	La conexión a internet hará que las empresas sean más conocidas pues según COMSCORE el 90 % de las compras realizadas son buscadas en Google	5	No existen políticas definidas ni incentivos que benefician la determinación del valor de una empresa
6	El actual gobierno está implementando políticas para recuperar el dinamismo económico	6	Creación de softwares para realizar valoración de empresa
7	Facilidades para la constitución de empresas en el Perú , es así que los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales cuentan con convenios con el Ministerio de la Producción para el fomento de creación de empres	7	Impacto del fenómeno del niño costero
8	Simplificación administrativa en diferentes dependencias del estado	8	Sismos temblores que obstruyen las vías de comunicación
ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Contratación de vendedores cuyo sistema de pagos será mediante comisiones.(F1,O1,O2) (Penetración de Mercado)	1	Contratación de una empresa especialista en comunicación de medios para posicionamiento de la marca. (D1,D2,O2,O3) (Penetration de Mercado)
2	Que los socios también participen en la venta de los servicios cuyo sistema de bonificación será dado mediante comisiones por trabajos concluidos. (F1, O2, O3)	2	Realizar especializaciones en valoración de empresas e intangibles. (D3,O2,O4,O7) (Desarrollo de Producto)
3	Creación de una página web que contenga información de interés para nuestros clientes, (F1,F3,O1,O2, O3) (Penetración de Mercado)		
ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Requerir a los socios un aporte adicional para incrementar el presupuesto e invertir en publicidad (F2,F3, A1) (Penetración de Mercado)	1	Realizar asesorías a los clientes como un valor añadido a los servicios, como por ejemplo TIPS sobre manejo de deudas entre otros (D1,A1) (Penetración de Mercado)
2	Intensificar la promoción de los servicios en los emporios comerciales como el Calzado en Trujillo, Gamarra, Villa el Salvador, etc. (F3,A2) (Desarrollo de Mercado)		

Elaboración Propia

6.1.2.2 Matriz PEYEA

Según Fred R. David (2013, p. 178) esta matriz es un instrumento de gestión que contiene cuatro cuadrantes que indican si estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adaptadas para una empresa o una empresa.

Sus ejes están conformados por diversos factores los mismos que incluyen los factores de la Matrices EFE y EFI, siendo estos ejes los siguientes:

Fortaleza Financiera (FF), Estabilidad Ambiental (EA), Ventaja Competitiva (VC), Fortaleza de la industria (FI).

Es preciso señalar que el número de variables o factores varían de acuerdo al tipo de organización o industria representadas en los ejes de la matriz, a continuación, se presenta la matriz PEYEA de la empresa Marka Valor S.A.C.

A continuación, se detallan los valores asignados a las posiciones estratégicas para la formulación de la matriz PEYEA:

Figura 6.1.3. Valores para la elaboración de la Matriz PEYEA de la empresa Marka Valor S.A.C.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA(FF)		POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA(EE)	
Rendimiento sobre las inversiones	7	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	7	Tasa inflacionaria	-4
Liquidez	7	Varialidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	7	Rango de precios de los productos de la competencia	-1
Flujo de efectivo	7	Presión competitiva	-1
Grupo joven con ganas de triunfar	5	Facilidad para salir del mercado	-1
Empresa pequeña que reacciona rápido a los cambios	7	Elasticidad precio demanda	-1
Estructura de costos bajos	7	No contamos con experiencia en el sector	-7
		No somos reconocidos como marca es especialista en la valoración de empresas	-7
		No tenemos sólidos conocimientos en la metodología para la valoración	-3
	7		-3
VENTAJA COMPTETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación de mercado	-1	Potencial decrecimiento de la demanda de estos productos	7
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	7
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	7
Lealtad del cliente	-7	Grado de apalancamiento	7
Control sobre proveedores y distribuidores	-7	Utilización de recursos	7
No existe un precio estándar para el cobro del servicio (gran margen de utilidad)	-4	Facilidad de ingreso al mercado	7
Conocimientos Tecnológicos	-4	Productividad, utilización de la capacidad	7
		Más empresas con renombre están incursionando en la valoración de empresas, tales como Price WaterhouseCooper, KPMG, etc.	7
		Incertidumbre por las relaciones comerciales con EEUU	7
		Gran interés de los empresarios por saber el valor de su empresa	7
	-4		7
CONCLUSIÓN			
La EE promedio es (-3)		La FI promedio es (7)	
La VC promedio es (-4)		La FF promedio es (7)	
Coordenadas del vector direccional, eje x: - 4 + (+7) = 3			
Coordenadas del vector direccional, eje y: -3 + (+7) = 4			
VECTOR (3,4): ESTRATEGIA AGRESIVA, IV CUADRANTE			

Fuente: Fred R. David (2013, p.180).

Figura 6.1.4 Matriz PEYEA de la empresa Marka Valor S.A.C

Nota. FF: fuerza financiera, VC: ventaja competitiva, FI: fuerza industria, EE: estabilidad del ambiente. Elaboración propia. Fuente: Fred R. David (2013, p.180).

De acuerdo al grafico presentado podemos apreciar que el vector asociado al perfil de la empresa Marka Valor S.A.C sugiere a seguir una estrategia agresiva, pues se encuentra en una posición excelente para usar las fortalezas internas con el objetivo de poder acceder a oportunidades externas (crecimiento de la demanda de las empresas de este tipo de servicios) superar las debilidades internas, evitar la amenazas externas, en tal sentido la penetración y el desarrollo de productos (Valoración de Intangibles), integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntricas, diversificación horizontal serán estrategias que pueden ser viables.

6.1.2.3 Matriz Interna Externa (IE)

La matriz externa interna usa montones totales del EFE y la matriz EFI. Montones específicos de cada matriz son localizados en la célula correspondiente. Las células diferentes indican la estrategia más práctica.

Tabla 6.1.4. Matriz Interna – Externa de la empresa Marka Valor S.A.C.

		MATRIZ INTERNA – EXTERNA DE LA EMPRESA MARKA VALOR SAC			
		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS EFI			
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DEL EFE	Alto (3.0 a 4.0)	I	II	III	
	Medio (2.0 a 2.99)	IV	V	VI	
	Bajo (1.0 a 1.99)	VII	VIII	IX	

Nota. I, II, IV: crecer y construir. III, VI, VII: proteger y mantener. VI, VIII, IX: cosechar o desinvertir. Fuente: Adaptado de Fred R. David (2013, p. 186-188)

De acuerdo con Fred R. David (2013, p.188), la matriz interno – externo está conformado por los totales de los puntajes ponderados de la matriz EFI (eje horizontal) y por los totales de los puntajes ponderados de la matriz EFE (eje vertical) y ambas a su vez se puede dividir en tres regiones y de acuerdo con el autor cada región tiene implicancias estratégicas diferentes y para el caso de la empresa Marka Valor S.A.C. según el autor las estrategias a emplear por empresas que caen en el sector o región I, II y IV se verían más beneficiadas con las estrategias de tipo Crecer y Construir son las siguientes:

- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado

En ese sentido, la empresa Marka Valor S.A.C. se beneficiaría si amplía su oferta de servicio como por ejemplo el servicio de valoración de intangibles a largo plazo para lo cual se requerirá realizar o analizar 2 opciones.

- a) Capacitar a los profesionales para la valoración de intangibles y profundizar conocimientos especializados.
- b) Tercerizar los servicios.

Ambos casos tienen sus beneficios y también riesgos, por ejemplo para la primera opción que es la capacitación, requiere tiempo y podrían perder clientes; y para la segunda opción el riesgo es que capten a los clientes de la empresa y los fidelicen permitiéndoles crear su propia empresa.

6.1.2.4 Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG es también conocida como la matriz de crecimiento-participación están diseñadas para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias (Fred R. David, 2008, p. 227) y representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de su lugar en el mercado y su posición en la que esta se encuentra presente, esto es por la razón de participar de manera particular de manera frontal frente a una empresa rival y hacer frente a las exigencias.

Tabla 6.1.5. Matriz BCG para la empresa Marka Valor S.A.C.

		MATRIZ BCG		
		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO		
		Alta 1.0	Media 0.50	Baja 0.0
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DEL EFE	Alto + 20	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto ESTRELLAS II	Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto Desinversión INCOGNITAS I	
	Media 0	Desarrollo de producto Diversificación Recorte de gastos Desinversión VACAS LECHERAS III		
	Baja -20		Recorte de gastos Desinversión Liquidación PERROS IV	

Fuente: Fred R. David (2013, p.185)

Para el caso de la empresa Marka Valor S.A.C. y la industria del servicio de valoración de empresas al no existir un estadístico de ventas para esta industria no es factible realizar la matriz BCG. Sin embargo, se puede tener una aproximación del lugar que ocupa en esta industria, la cual se encuentra en la etapa embrionaria, toda vez que al ser una empresa que recién entra al mercado su velocidad de crecimiento es alta (ventas) y su participación es mínima, dentro de este marco conceptual la empresa se encontraría ubicada en el primer cuadrante y bajo los términos de la matriz sería considerada como incógnita, siendo sus estrategias a emplear el de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, desinversión.

6.1.2.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

También podemos mencionar que las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE, la matriz de la estrategia principal o matriz de la gran Estrategia se ha

convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas, pues de acuerdo con Fred R. David (2013, p.189) el autor indica lo siguiente y que a la letra dice:

“...la matriz de estrategia principal se centra en la dimensión de valor que son la competitividad y el crecimiento de la industrial, cuyas ventas pueden superar el 5% por encima del crecimiento proyectado, en los cuadrantes de la matriz se enumeran en orden de acuerdo a las estrategias de la organización...”.

Las empresas localizadas en el cuadrante I de la matriz de estrategia principal están en una posición excelente y estratégica. Una estrategia adaptada para ellos es la concentración ininterrumpida sobre los mercados (el desarrollo de mercado y la penetración de mercado) y productos corrientes (el desarrollo de producto).

Las organizaciones localizaron en el cuadrante que soy desalentado de hacer cambios significativos a sus ventajas consolidadas competitivas. Cuando la organización de cuadrante tengo un exceso de recursos, las estrategias eficaces están corriente arriba la integración, la integración río abajo y la integración horizontal.

Si la empresa en el cuadrante es demasiado concentrada en un producto solo, la diversificación asociada pudiera reducir los riesgos asociados con la extensión de la gama de producto. Las empresas en el cuadrante puedo permitirme a aprovechar las oportunidades externas que surgen en varios dominios y aún toman riesgos decisivos si fuera necesario.

Las organizaciones ubicadas en el cuadrante II deben tomar en serio el evaluar el estar cerca al crecimiento de de mercado. Aunque su sector

esté en el crecimiento lleno, ellos no están en una posición para ser competitivos y deben determinar por qué su acercamiento corriente es ineficaz y como ellos pueden cambiarse para mejorar su competitividad.

Considerando que el Cuadrante que II empresas están en una industria con el crecimiento rápido de mercado, la primera opción para ser considerada es por lo general la estrategia intensiva (a diferencia de una integración o la estrategia de diversificación).

Sin embargo, si la empresa no tiene la competición diferente o no tiene ninguna ventaja competitiva, la integración horizontal casi siempre será una alternativa deseable. La desinversión o la liquidación pueden ser consideradas como una última instancia. La falta de inversión puede proporcionar que los fondos que son necesarios para tener que otra empresa puede rescatar sus partes.

Las organizaciones en el cuadrante III compiten en industrias lento que se ponen y tienen una posición débil competitiva. Estas empresas rápidamente deben aplicarse el cierto radical se cambia para evitar cualquier deterioración o la liquidación eventual. Primero, las reducciones de coste y el activo considerable deben ser puestas en práctica (la reducción de coste). Una estrategia alternativa consiste en recursos que se retiran de empresas corrientes y asignación de ellos a dominios diferentes (la diversificación).

Si todo esto es suspendido, las opciones finales para empresas en el cuadrante II son la desinversión o la liquidación.

Finalmente, las empresas en el cuadrante IV tienen una posición fuerte y competitiva, pero están en un sector de crecimiento lento. Estas empresas tienen el poder de lanzamiento de programas diversificados en los

dominios más prometedores: las empresas en el cuadrante IV son caracterizadas por altos flujos de caja y necesidades de crecimiento limitadas y son a menudo en una posición para satisfactoriamente poner en práctica estrategias de diversificación. No atado, Además, ellos pueden formar alianzas estratégicas...”. Fred R. David (2013, p.189).

En tal sentido, de acuerdo con Fred R. David (2013) la empresa Marka Valor S.A.C se encontraría ubicada en el primer cuadrante siendo la estrategia a emplear el de penetración de mercado, asimismo el autor señala que para la identificación de la estrategia un papel importante es el de la intuición, así como el de la participación de los directivos y empleados quienes formaron parte en la empresa

Figura 6.1.5. Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: Fred R. David (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México D.F.: Pearson Educación (pp.190).

6.2. Resumen de las estrategias formuladas

La matriz FODA nos permitió para establecer las fuerzas y debilidades y actuar recíprocamente con las amenazas y las oportunidades del entorno en beneficio de la empresa, gracias a estas acciones que nos permitieron para maximizar los efectos positivos y reducir al mínimo los efectos negativos.: Contratación de vendedores cuyo sistema de pagos será mediante comisiones y permitirá incrementar el nivel de ventas, los mismos que tendrán una cuota de venta para tal fin, la creación de una página web que contenga información de interés para los clientes, el cual permitirá mejorar los canales de difusión de las actividades a realizar (incremento en publicidad), contratación de una empresa especialista en comunicación de medios para posicionamiento de la marca, permitiendo así incrementar y reforzar las acciones de publicidad de la empresa, Realizar especializaciones en valoración de empresas e intangibles, el mismo que permitirá ampliar los servicios ofertados por la empresa, Requerir a los socios un aporte adicional para incrementar el presupuesto e invertir en publicidad, Intensificar la promoción de los servicios en los emporios comerciales como el de Calzado en Trujillo, Gamarra, Villa el Salvador, así como realizar asesorías a los clientes como un valor añadido a los servicios, como por ejemplo . Tips sobre manejo de deudas entre otros.

Del análisis de la matriz EFE 2.74 y el de la Matriz EFI 3.18, Encontrado en Matriz IE dentro del cuadrante: el crecimiento y la construcción allí donde es necesario aplicar estrategias de crecimiento intensivas, estrategias de desarrollo de mercado, la penetración de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación.

En la Matriz Boston Consulting Group, se puede tener una aproximación del lugar que ocupa en esta industria, la cual se encuentra en la etapa embrionaria, toda vez que al ser una empresa que recién entra al mercado su velocidad de crecimiento es alta (ventas) y su participación es mínima, dentro de este marco conceptual la empresa se encontraría ubicada en el primer cuadrante y bajo los términos de la matriz sería considerada como incógnita, siendo sus estrategias a emplear el de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, desinversión.

En concordancia a la matriz de estrategias, se establece que la empresa Marka Valor S.A.C Es localizado en el cuadrante I de la matriz, que establece acciones claras alineadas sobre aquellos siendo resultado las matrices descritas, por ejemplo: desarrollo de mercado, producto o desarrollo de servicio, estrategias de penetración y diversificación de mercado. Las acciones que permiten al aumento del flujo económico y una rentabilidad mayor para la empresa.

Tabla 6.1.6. Matrices y Estrategias

MATRICES	ESTRATEGIAS
MATRIZ FODA	Contratación de vendedores cuyo sistema de pagos será mediante comisiones Que los socios también participen en la venta de los servicios cuyo sistema de bonificación será dado mediante comisiones por trabajos concluidos Creación de una página web que contenga información de interés para nuestros clientes
	Contratación de una empresa especialista en comunicación de medios para posicionamiento de la marca.
	Realizar especializaciones en valoración de empresas e intangibles
	Requerir a los socios un aporte adicional para incrementar el presupuesto e invertir en publicidad.
	Intensificar la promoción de los servicios en los emporios comerciales como el Calzado en Trujillo, Gamarra, Villa el Salvador, etc.
	Realizar asesorías a los clientes como un valor añadido a los servicios, como por ejemplo TIPS sobre manejo de deudas entre otros.
	Crecimiento y construcción allí donde es necesario aplicar estrategias de crecimiento intensivas, estrategia de desarrollo de mercado, la penetración de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación.
MATRIS EFE	Empresa que recién entra al mercado, su velocidad de crecimiento es alta
MATRIZ	(ventas) y su participación es mínima, dentro de este marco conceptual la
BOSTON	empresa se encontraría ubicada en el primer cuadrante y bajo los términos de la
CONSULTING	matriz sería considerada como incógnita, siendo su estrategia a emplear el de
GROUP	penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y desinversión.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

7.1 Matriz de selección

De acuerdo Fernando D'Alessio (2008, p. 332) la matriz de selección está conformada por las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE las misma que permite apreciar las repeticiones de las estrategias específicas de cada matriz, asimismo indica que las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras estrategias como contingencias.

En tal sentido a continuación se muestra la “Matriz de selección” que esta expresada para la empresa Marka Valor S.A.C.:

Tabla 7.1.1. Matriz de Selección

			MATRIZ					
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	1	Integración directa hacia adelante					X	1
	2	Integración directa hacia atrás				X	X	2
	3	Integración directa horizontal				X	X	2
	4	Diversificación relacionada					X	1
	5	Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
	6	Desarrollo de mercado		X	X	X	X	4
	7	Desarrollo de producto	X		X	X	X	4

Fuente: Adaptado de Fernando D'Alessio (2008, p. 332)

Elaboración: Propia

Según los datos obtenidos de la matriz de selección podemos apreciar que las estrategias más apropiadas para la empresa Marka Valor S.A.C serían las de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, siendo consideradas como estrategias de contingencia las de integración directa hacia atrás, integración directa horizontal, integración directa hacia adelante y el de diversificación relacionada

7.2 Método de Escenarios

Podemos decir que los escenarios son entendidos como opiniones discretas, internas están de acuerdo sobre cómo el mundo será atado a la empresa evaluada de ahora sobre, donde el límite puede ser seleccionado en una gama probable de los resultados que fácilmente pueden ocurrir.

El método de escenarios para la selección de la estrategia considera definir posibles escenarios distintos y evaluar que estrategias tendrían mejor viabilidad. Luego de ello se elabora una matriz en la que se evalúa cada alternativa en función a su desempeño dentro de cada escenario.

7.2.1 Descripción de escenarios considerados

7.2.1.1 a) ESCENARIO 1: Inestabilidad del País y crecimiento moderado de la Economía Mundial

Dentro de los próximos 5 años para el Perú se estima un escenario inestable en aspectos políticos y económicos, todo ello productos de los destapes de corrupción existentes por el caso de Lava Jato llevado a cabo por la justicia brasileña el mismo que devela el financiamiento a campañas políticas por parte de empresas constructoras brasileñas y pagos de coimas a ex presidentes en nuestro país, lo cual conllevarían a que en el Perú exista un menor flujo de inversiones; ocasionando la desaceleración de la economía peruana así como la disminución del nivel de empleo y nivel de consumo de los peruanos.

En el aspecto económico, según el BBVA reserch (I trimestre – 2017, p. 26) proyecta una tasa de crecimiento del PBI de 3,5% para el 2017 y para el 2018-2021 una tasa de crecimiento de 3,7%, debiéndose precisar que es la tasa de crecimiento más alta de la región.

Para el panorama externo se consideraron los factores de crecimiento global, tasas de interés y términos de intercambio.

Crecimiento Global.

Mejor desempeño que el año pasado, sobre todo en Estados Unidos.

Estados Unidos: se acelera crecimiento en el corto plazo por expectativa de impulso fiscal, producto de:

PBI

- Disminuye el lastre de sector económico minero asimismo la corrección de inventarios.
- El mercado laboral tendrá solidez, y aumentos de salarios, así como el crecimiento de utilidades empresariales.
- Las proyecciones de crecimiento serán mejores anticipando impulso fiscal.

Inflación

Incremento gradual de los sectores de vivienda, salud y energía.

Contempla un anunciado impulso fiscal.

Las expectativas de inflación contenidas conllevan al fortalecimiento del USD moderando el incremento de inflación.

China: Debido a la incertidumbre por la vulnerabilidad financiera el crecimiento será moderado

- **PIB**
- Se modera la tasa de crecimiento.

- Las Políticas efectuadas lograran priorizar la estabilidad sobre crecimiento.
- No existirá flexibilización monetaria adicional, pues se ajustarán las condiciones regulatorias, medidas restrictivas adicionales en cuenta financiera.
- Alto grado de incertidumbre sobre las medidas a implementar por la nueva administración en EEUU.
- Bajo nivel de progreso en reformas estructurales.

Tasas de interés

Estados Unidos: En este escenario, la FED continuará alzando su tasa, de manera gradual: 50pb en 2017.

Europa: Con respecto a su tasa de interés el Banco Central Europeo (BCE) optará por ser más retrasado, debido al riesgo de deflación muy bajo, un euro débil y la presión creciente dentro del BCE conforme se consolide la inflación.

Términos de Intercambio, menos acentuado en el cobre que en petróleo con relación al precio de los commodities

Cobre

- Precio promedio mejorado, en el 2016 de USD 2,21 por libra a USD 2,41 por libra en 2017e (+9%).
- En la actualidad tiene un precio de alrededor de USD 2,60 por libra, debido principalmente por el incremento de posiciones no comerciales. No reflejando fundamentos.
- Se estima que el mencionado efecto se disipará durante 2017.

Petróleo

- Mejor nivel de precio promedio, de USD 43 por barrilWTI en el 2016 a USD 55 por barrilWTI en 2017 existiendo una variación de +28%.
- Se seguirá cumpliendo el acuerdo sobre cuotas de producción, de manera general.
- Existirá corrección hacia la baja en inventarios. La Fortaleza del dólar limita un mayor incremento del precio en el corto plazo y, luego, también la recuperación de la producción de shale oil y de países como Nigeria y Libia.

7.2.1.2 b) ESCENARIO 2: Estabilidad en el País y crecimiento de la Economía Mundial

De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual (2017-2019, p.13) establece lo siguiente:

“...Estrategias para reformas de cinco años 2016-2021

La actual administración tendrá a bien presentar reformas estructurales de lograr un crecimiento sostenido del cinco por ciento en el plazo mediano con el aumento de capital y ganancias por productividad, por lo que la formalización se logra con 3 ejes:

Reducir toda barrera que no hacen posible a la formalización, como son el reducir los costos para lograr negocios y dar más beneficios asumiendo costos como son el pago de impuestos y tributos.

Lograr aumento de la calidad y acceso a los servicios como son la salud, educación, infraestructura y seguridad.

Tener como política nacional la formalización de las empresas con el respaldo de las instituciones que tomen medidas para generar mayores incentivos a la formalización, como el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización.

El implantar reformas estructurales señaladas va a permitir que el PBI per cápita logre el ansiado aumento de 16 897 dólares, lo cual es un nivel superior a los que ya han alcanzado en el año 2015 países como Colombia (13 450 dólares) y Brasil (16 211 dólares) y cerca al nivel de México que tiene un nivel de 17 150 dólares. De igual importancia, el ratio que mide la pobreza tiene que disminuirse en 7 puntos porcentuales dentro del lapso de los años 2015 y 2021, por lo que alrededor de 2 millones y medio de peruanos deben dejar el nivel de pobreza. Es necesario resaltar que de acuerdo con la encuesta de la consultoría APOYO el 95% de los peruanos señala que está en un nivel económico más alto para el año 2021 y alrededor de 80% a 84% señalan que la formalidad y la disminución de la pobreza se va a lograr.

Por último, todas estas medidas que conforman las reformas estructurales lograran ampliar la base de los ingresos peruanos fiscales que son alrededor de 2% del PBI, lo cual es una trayectoria positiva que se desea lograr logrando la expansión del gasto fiscal...” Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/.../MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Asimismo, el Marco Macroeconómico Multianual (2017-2019, p.13) establece lo siguiente:

“...El mantener una inflación baja o moderada del precio de las materias primas y la producción minera va a reducir el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos para el año 2016 del PBI llegando a ser -2.7% en el 2019.

Tenemos que señalar que se ha tenido tres años consecutivos de un aumento de la cuenta corriente como déficit lo cual señala que es un nivel menor de vulnerabilidad de las externalidades de la economía del Perú. Y si a esto último le sumamos un aumento en la liquidez, producto de las políticas expansivas de los países ricos ello va a permitir financiar el déficit en esta cuenta de la balanza de pagos...” Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/.../MMM_2017_2019_Revisado.pdf

7.2.2 Comparación de Estrategias con escenarios

En la siguiente tabla se muestra que las mejores alternativas estratégicas es la de “Penetración de mercado”, “Desarrollo de mercado”, y de “Desarrollo de producto”, para cualquiera de los dos escenarios.

Tabla 7.2.1. Comparación de Estrategias con Escenarios

Nº	ESTRATEGIAS/ES CENARIOS	ESCENARIO 1 MUY FAVORABLES	ESCENARIO 2 FAVORABLE	ESCENARIO 3 INDIFERENTE	ESCENARIO 4 DESFAVORABLE	ESCENARIO 5 MUY DESFAVORABLE
1	Integración directa hacia delante				X	
2	Integración directa hacia atrás				X	
3	Integración directa horizontal				X	
4	Diversificación relacionada					
5	Penetración de mercado	X		X		
6	Desarrollo de mercado	X		X		
7	Desarrollo de producto	X		X		

Elaboración: Propia

7.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Fred David (2013, p. 191) indica lo siguiente:

“...La literatura indica sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de acciones posibles alternativas. Esta técnica es la matriz cuantitativa de planificación estratégica...”.

Asimismo, indica que la MPEC conceptualmente es:

“...Conceptualmente, la MCPE, Se debe de aprovechar el éxito de manera mejorada en cada plazo, este es conocido como el clima atractivo relativo en cada una de las estrategias planeadas en los escenarios tanto externos como internos. Puede incluirse nuevas estrategias o alternativas para generar un conjunto de alternativas para evaluación general del logro de objetivos...”.

Fred R. David (2013, p.191). En ese sentido, FRED R. David (2013, p.191) indica que las matrices EFE, EFI, FODA,

PEYEA, BCG, IE, son parte fundamental para la elaboración de la MPEC.

Tabla 7. 3. 1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

FACTORES / ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS					
FACTORES CLAVE	VALOR	E1: Penetración de mercado		E2: Desarrollo de mercado		E3: Desarrollo de producto	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, así el el PBI crecerá 2,8% este año, se acelerará a 4,0% en el 2018 y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4,0% en el 2019-2021.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Crecimiento de número de empresas en 4,8% en 2016	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14
Existen actualmente en el mercado pocas empresas que ofrecen este tipo de servicio (Rivalidad de competidores Michael Porter)	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16
Existe un margen de utilidad (Poder de Negociación de Proveedores)	0.08	4	0.32		0	2	0.16
La conexión a internet hará que las empresas sean más conocidas pues según COMSCORE el 90 % de las compras realizadas son buscadas en Google	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12
El actual gobierno está implementando políticas para recuperar el dinamismo económico	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12
Facilidades para la constitución de empresas en el Perú , es así que los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales cuentan con convenios con el Ministerio de la Producción para el fomento de creación de empres	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1
Simplificación administrativa en diferentes dependencias del estado	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1
FACTORES / ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS					
FACTORES CLAVE	VALOR	E1: Penetración de mercado		E2: Desarrollo de Mercado		E3: Desarrollo de producto	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
AMENAZAS							
Existen empresas que estan incursionando a este rubro como, Indacocha Asociados, Allemant Peritos	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14
Es un servicio Imitable (Productos Sustitutos Michael Porter)	0.07	4	0.28	2	0.14	0	0
Niveles de informalidad altos	0.04	3	0.12	0	0	3	0.12
Lucha contra la corrupción	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
No existen políticas definidas ni incentivos que benefician la determinación del valor de una empresa	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Creación de softwares para realizar valoracion de empresa	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Impacto del fonómeno del niño costeño	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28
Sismos temblores que obstruyen las vias de comunicación	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24

FACTORES / ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS					
FACTORES CLAVE	VALOR	E1: Penetración de Mercado		E2: Desarrollo de Mercado		E3: Desarrollo de producto	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS							
Esta referido a las condiciones con las que los colaboradores (trabajadores) cuentan para el desempeño de sus labores cotidianas, y para el caso específico de la empresa, los trabajadores son los mismos socios, pues cuentan con libertad de disponibilidad de tiempo ajustándolo a las exigencias del cliente	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
El pago o retribución efectuado al consultor (socio) que realiza el trabajo y a los otros socios es muy bien remunerada por ello y al ser un servicio en el que no demanda mayores costos, pues solo es necesario una computadora, acceso a internet y la información presentada por el cliente para efectuar el trabajo.	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Al ser una empresa en el cual sus trabajadores son socios y accionistas, y entregar un servicio acorde con las exigencias del mercado, la satisfacción de los clientes está asegurada.	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Al ser una empresa, que realiza un trabajo de calidad y con márgenes altos, puesto que sus niveles de costos son bajos y un mercado que está en crecimiento y el incremento de la cartera de clientes los ingresos son altos	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
El servicio que ofrece la empresa Marka Valor S.A. tiene un costo de operación bajo y el margen es alto, por lo que la rentabilidad es alta.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Las condiciones para el desempeño de las actividades de los trabajadores (socios) son flexibles toda vez que el trabajo , el análisis se pueden ser realizados en cualquier lugar con acceso a internet.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
El servicio brindado por la empresa Marka Valor S.A.C es un servicio personalizado a acuerdo a las necesidades del cliente.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15

FACTORES / ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS					
FACTORES CLAVE	VALOR	E1:		E2:		E3:	
		Penetración		Desarrollo		Desarrollo	
		de mercado		de mercado		de producto	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
DEBILIDADES							
							0
Se estuvo creando una página web con contenidos y artículos de interés para los clientes.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
La metodología empleada para la valoración de empresas es el modelo del Flujo de Caja Descontado y es muy reconocida, siendo un modelos casi estandarizado	0.07	0	0		0	0	0
La empresa Marka Valor S.A.C. considera que cada cliente es importante pues su permanencia genera mayor valor, pero no cuenta aún con herramientas de gestión para la retención de los mismos	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
No cuenta con una política de post venta que permita retener a sus clientes	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09
El servicio brindado por la empresas Marka Valor S.A.C es una empresa que puede ser copiada por otras empresas	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09
Al entregar el trabajo los clientes se encuentran conformes, pero al no invertir en marketing, publicidad los clientes no dan referencias de los servicios.	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3

Elaboración: propia

El PA evalúa cada factor que afecta la estrategia de manera comparativa entre una y otra.

La calificación PA indica (1) no atractivo, (2) poco atractivo, (3) razonablemente atractivo, (4) muy atractivo.

En conclusión, del análisis realizado entre las alternativas estratégicas, la estrategia de “Penetración de mercado” es la alternativa más atractiva toda vez que tiene el mejor puntaje 7,35 y el de “Desarrollo de producto” es la estrategia contingente toda vez que tiene el segundo mejor puntaje 5.03.

7.4 Descripción de estrategia seleccionada

Penetración de mercado

De acuerdo al análisis realizado la empresa Mara Valor S.A.C compite en un mercado en etapa embrionaria y altamente competitiva, sin embargo, su participación de mercado es bajísima por ello sus accionistas deben realizar inversiones para contratar una empresa especializada en marketing digital, así como incrementar su presupuesto en publicidad y su fuerza de ventas a fin de incrementar las ventas y su participación de mercado.

7.5 Descripción de estrategia contingente

Desarrollo de producto

A fin de poder ampliar la oferta de servicios y su rentabilidad la empresa Marka Valor S.A.C considera que la valoración de marcas e intangibles sería un nuevo servicio altamente rentable.

7.6 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

De acuerdo con Fernando D'Alessio (2008, p.380) indica lo siguiente: las metas estratégicas de largo plazo son los que dan un análisis de resultado más certero que los de corto plazo, las metas entonces deben tener una jerarquía por lo que se tiene que tener en cuenta la compatibilidad entre estos en un determinado orden desde los generales hasta los más específicos, para que se logre el desempeño de las empresas en el corto y largo plazo...”.

En este sentido, la realización de objetivos estratégicos permitirá realizar la visión que comprende objetivos a corto plazo. En este sentido, para desarrollar este capítulo, es necesario considerar cuatro perspectivas presentadas en el gráfico debajo. Esto es reflejado en el diagrama del Balanced Scorecard:

Figura 7. 1. Balanced Scorecard

Fuente: Adaptado de MANAGEMENT AND ACCOUNTING WEB. Summary of the Balanced Scorecard Concepts. [en línea]. Florida: Maaw, 2014. [citado 18 octubre 2015]. Microsoft HTML. Recuperado de: <http://maaw.info/BalScoreSum.htm>

Para evaluar el presente esquema, así como las perspectivas del mismo, se tiene que tener en consideración los siguientes puntos:

Desempeño financiero: ¿Tener el éxito financiero que debemos hacer para satisfacer a nuestros colaboradores o compañeros? En este caso, declaraciones financieras representativas como flujos de caja, así como el crecimiento de las ventas, el ingreso de las operaciones, la cuota de mercado, la vuelta sobre la equidad y la vuelta de activo debe ser tomada en cuenta. **Clientes:** ¿Para alcanzar nuestra visión que debemos ofrecerá nuestros clientes? Se deben cuantificar a través de encuestas el nivel de satisfacción de nuestros clientes medidos en función de los tiempos de entrega de nuestros productos, el servicio y los costos.

Procesos internos del negocio: ¿Satisfacer a nuestros colaboradores o compañeros, así como nuestros clientes en cual artesanía de procesos nosotros deberíamos ser excelentes? Los procedimientos, procesos, capacidades e indicadores específicos como el plazo de entrega, la calidad, las habilidades de empleados y / o empleados son determinados, así como su productividad.

Aprendizaje y crecimiento: ¿Se puede mejorar creando valor? Se debe crear más valor para los clientes y ser más eficientes operativamente.

Mapa de la estrategia

De acuerdo con Kaplan y Norton (2000, 2004), “este mapa de estrategia es un modelo que las empresas deben de seguir de manera estrategia puesto que utiliza perspectivas objetivos y relaciones de causa y efecto y la respuesta a hipótesis planteadas de decisiones futuras”.

El mapa estratégico es la piedra angular entre la formulación e implementación de una estrategia.

En el siguiente gráfico se muestra el mapa estratégico de la empresa Marka Valor S.A.C; En el cual las relaciones por los caminos estratégicos son observadas, donde las cuatro perspectivas descritas encima (el crecimiento y el estudio, procesos internos, cliente y financiero) son analizadas, que permitirá a la comprensión el funcionamiento de la metodología.

Es preciso señalar que, el mapa plantea como es que se tendrá como resultados mejorar vertiginosamente hacia arriba, en donde la meta final es llegar a la perspectiva financiera con resultados óptimos para la empresa, es

decir la manera en que la empresa obtendrá mayor rentabilidad empezando desde las capacidades para generar valor de la empresa.

Figura 7. 2. Mapa Estratégico de la empresa Marka Valor S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo al mapa estratégico realizado y empezando desde la perspectiva de crecimiento los siguientes objetivos estratégicos:

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

1. Participar activamente en capacitaciones actualizadas por parte de nuestros colaboradores o socios
2. Establecer políticas de gestión para la empresa Marka Valor S.A.C.

Perspectiva de los procesos internos

3. Mejorar la satisfacción de los clientes
4. Mejorar el tiempo de entrega de los trabajos

Perspectiva de clientes

Se presentan los siguientes objetivos estratégicos:

5. Mejorar nuestro manejo en marketing
6. Mejorar la satisfacción del cliente

Perspectiva financiera

7. Incrementar la rentabilidad

7.6.1 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son la pieza angular para la estructura del mapa estratégico, cuyas estrategias deberán expresar con claridad.

Los objetivos que la empresa Marka Valor S.A.C. desea alcanzar se describen para cada perspectiva y se muestran a continuación:

- a) **Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** Mejora la imagen de las gracias de empresa a la estandarización de los servicios y en relación con los clientes, que deben ser hechos por el personal de ventas así como por los colaboradores o las gracias de compañeros a una participación activa en cursos que conducen a un diploma. De especialización en evaluación de empresa.
- b) **Perspectiva de procesos internos:** Mejorar el posicionamiento de la marca (Marka Valor S.A.C.) a través de la contratación de una

empresa especializada en marketing digital, así como el de incrementar nuestra fuerza de ventas.

- c) **Perspectiva del cliente:** Contribuye al desarrollo de clientes potenciales y atraiga a nuevos clientes y mejore la satisfacción de cliente.
- d) **Perspectiva financiera:** Aumentar las ventas, aumentar el flujo de caja actual de la empresa Marka Valor S.A.C. y elevar la tasa de retorno sobre la inversión realizada.

7.6.2 Indicadores

Los indicadores son los instrumentos que le permiten para medir los objetivos. En este sentido, los indicadores que permitirán a la medición de los objetivos específicos mencionados anteriormente serán presentados en la mesa 7.1.

Un indicador realiza la función descriptiva y evaluativa. La evaluación añade a la información suministrada por la función descriptiva un juicio de valor basado en un contexto objetivo que indica si la realización es adaptada o no.

Las características de un indicador son lo siguiente: disponibilidad, calidad, viabilidad, viabilidad, validez, objetividad, utilidad y especificidad.

7.6.3 Metas

Los objetivos o valores definidos por la medida que debemos alcanzar son los valores que los indicadores deben alcanzar en un cierto período de tiempo para alcanzar el juego de objetivos

estratégico. Estos deberían ser factibles y deberían ser establecidos si es posible ponerlos al día de modo que haya un período suficiente de tiempo para mejorar las desviaciones, si muestran alguno.

7.6.4 Iniciativas

Son los programas neurálgicos de acción que se necesitan para alcanzar las metas y se muestran en la siguiente tabla.

7.6.5 Responsables

Son las personas de la empresa a quienes se les asignará a responsabilidad para el cumplimiento de cada uno de los elementos del Balanced Scorecard y se muestran en la tabla siguiente tabla.

7.7 Matriz objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

El panel de control equilibrado (Scorecard) es un concepto de evaluación que permite a la evaluación, por indicadores, la realización de los objetivos propuestos. Además, por integrando un juego más grande de atributos no financieros en el sistema de medida de una empresa, el panel de control anticipado mide no sólo el funcionamiento corriente de la empresa, pero también el comportamiento y el funcionamiento de aquellos responsables.

En la siguiente tabla se presenta la matriz objetiva, indicadores e iniciativas estratégicas para la puesta en práctica de la estrategia de penetración de mercado de alcanzar 2021.

Tabla 7.7.1 Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020	META 2021	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	LIMITACIONES
Financiera	Incremento de la rentabilidad	% de variación anual	(Rentabilidad actual – rentabilidad anterior)/ rentabilidad anterior	2 %	5 %	5 %	5 %	5 %		Gerencia general	
	Incremento de ventas	Cantidad de servicios entregados	(Ventas actuales – ventas anteriores)/ ventas anteriores	5 %	10 %	10 %	10 %	10 %		Gerencia general	
	Incremento del flujo de caja	% variación	(flujo actual – flujo anterior) /flujo anterior	2 %	5 %	5 %	5 %	5 %		Gerencia general	
Clientes	Mejorar el tiempo de entrega de los trabajos	Tiempo de entrega de trabajos	Estadística	30 días	20 días	15 días	14 días	10 días	Mejorar los niveles de eficiencia en las inversiones Mejorar los incentivos para la entrega de trabajos Realizar encuestas para el monitoreo de las vacaciones de los porcentajes de satisfacción al cliente	Gerencia de Administración	
	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Estadística	Aprob 60 %	Aprob. 70 %	Aprob. 75 %	Aprob. 80 %	Aprob. 90 %	Contratar el servicio profesional de monitoreo de recordación de marca	Gerencia general	
Procesos Internos	Mejorar la capacidad de los servicios	Recordación de marca	Estadística	Top 8	Top 6	Top 5	Top 5	Top5	Mejorar las condiciones logísticas para la entrega de	Gerencia general	
	Mejora la productividad de los colaboradores	Cantidad de trabajos entregados	Σ de trabajos entregados	48	50	55	60	65		Gerencia de Administración	

PERSPECTI VA	OBJETIVO ESTRATÉGIC O	INDICADOR	FORMULA	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020	META 2021	INICIATIVA ESTRATÉGIC A	RESPONSA BLE	LIMITACIO NES
<i>Crecimiento y Aprendizaje</i>	Participa activamente en capacitaciones actualizadas por parte de los colaboradores (socios)	Cantidad de capacitaciones asistidas	Σ de capacitaciones asistidas	1	2	2	2	2	trabajos Mejorar y contar con nuevas herramientas para el desarrollo de los servicios	Gerencia general	
	Establecer políticas de gestión para la empresa Marca Valor SAC	% de necesidades cubiertas	Estadística	60 %	70 %	80 %	100 %	100 %	Profesionalizar las actividades operativas de la empresa Marca Valor SAC	Gerencia general	

Fuente: Elaboración propia

7.7.1 Análisis de los objetivos estratégicos

1. Participar activamente en capacitaciones actualizadas por arte de nuestros colaboradores o socios

Como parte de la experiencia del desarrollo de los trabajos realizados, y teniendo en consideración que el servicio realizado tiene que ser llevado a cabo con excelencia, así como el hecho de que el conocimiento es actualizado constantemente, es importante considerar a la participación de nuestros colaboradores (socios) en capacitaciones para el desarrollo del servicio, para ello se considera asistir a diplomados en valoración de empresas, marcas e intangibles.

2. Establecer políticas de gestión para la empresa Marka Valor S.A.C.

Por este objetivo estratégico, le proponen para organizar las capacidades con la estrategia propuesta para la empresa Marka Valor S.A.C. el mantenimiento de los valores que los colaboradores (compañeros) establecieron durante el desarrollo de este plan estratégico, para el cual es considerado que dos líneas institucionales deberían ser reforzadas:

- **Atención al cliente**

Esta rama enfocará la atención y el reclutamiento de nuevos clientes potenciales, así como sobre el mejor servicio y el desarrollo de clientes corrientes (emporios comerciales, como Gamarra, Chalet Salvador, etc.), así como el consejo que provee para mejorar su capacidad operacional.

- **Desarrollo del servicio**

Este aspecto se encontrará centrado en la forma eficiente para la administración de los servicios de la empresa Marka Valor S.A.C de acuerdo a las exigencias y necesidades de nuestro mercado.

3. Contratar a una empresa especializada en marketing digital

4. Incrementar la fuerza de ventas

Se plantea como objetivo estratégico incrementar la fuerza de ventas, toda vez que en la actualidad es nula, para ello se plantea contratar a 2 personas durante 6 meses, para luego contar a fin de año y los siguientes años durante el periodo de análisis con 3 vendedores; siendo el básico de S/. 850.00 y comisiones del 10% de ventas por clientes nuevos y por cartera de clientes 5%, siendo como media o meta de venta 2 servicios al mes por cada vendedor, cuyo precio estaría a un nivel de S/.3,500.00 (tres mil quinientos soles y 00/100) sin incluir IGV.

5. Mejorar nuestro manejo en marketing

A fin de incrementar nuestros niveles de reconocimiento de la marca, se considera con objetivo estratégico el mejorar nuestro manejo de marketing, toda vez que la implementación de una asesoría y/o recomendación de los lineamientos propuestos por la empresa especialista en marketing digital y publicidad, requiere de constancia y cumplimiento.

6. Mejorar la satisfacción del cliente

Este objetivo estratégico es apuntado al mejoramiento de las condiciones de clientes corrientes y nuevos, por esta razón es necesario constantemente supervisar el servicio proporcionado por la empresa, así como la calidad de los trabajos sometidos, sin descuidar la información proporcionada por nuestro personal de ventas. Para no generar expectativas falsas que cubren los aspectos relacionados con plazo de entrega, resolución de preguntas, etc.

Este objetivo es importante toda vez que la empresa Marka Valor S.A.C es una empresa dedicada a la realización de servicios y nuestra imagen y calidad del producto es primordial.

Finalmente, con el cumplimiento de las perspectivas ya mencionadas, las perspectivas financieras deben ser encontradas, que es: aumente ventas, el flujo de caja de aumento o el flujo de caja que conducirá a un aumento de la rentabilidad para empleados o colegas.

7. Incrementar la rentabilidad

Este objetivo estratégico es el que busca realizar toda empresa, pues de acuerdo a las políticas trazadas, metas e indicadores se busca garantizar un incremento de la rentabilidad de la empresa

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN

En este capítulo, la ventaja de la estrategia proyectada será establecida juntos con las actividades y estrategias para ser desarrolladas en lo que concierne a características cualitativas (la consonancia, la congruencia, la viabilidad y la ventaja) en relación con la empresa Marka Valor S.A.C.

También, antes de la comisión de los recursos de la empresa de ampliarse, para crecer o realizar inversiones a largo plazo, los gastos, las inversiones y el pasar ventajas con cuidado deben ser calculados y analizados. La cantidad requerida para la capital requerida para la puesta en práctica de la estrategia propuesta (la Penetración De mercado) para la empresa será establecida Marka Valor S.A.C., que será comparado con los flujos de caja esperados si la estrategia no es generada, comparando los argumentos favorables y desfavorables, así como evaluando los indicadores principales financieros para la evaluación de la estrategia.

8.1 Ingresos por ventas, costos operativos y gastos administrativos

Tabla 8.1.1. Ingresos pasados, presentes y proyectados de los periodos del 2015 al 2020

.PERIODO	2015		2017	2018	2019	2020
	1° SEMESTRE	2° SEMESTRE				
INGRESOS X VENTAS	S/ 84,000.00	S/ 42,000.00	S/ 144,000.00	S/ 149,040.00	S/ 154,256.40	S/ 159,655.37
	S/126,000.00					

Nota. Fuente propia

Tabla 8.1.2. Costos de ventas y Gastos Administrativos

COSTOS DE VENTAS	2015	2017	2018	2019	2020
<i>JEFE DE VENTAS</i>	S/ 13,710.00	S/ 13,710.00	S/ 14,454.72	S/ 15,202.62	S/ 15,953.80
<i>VENEDORES</i>	S/ 23,910.00	S/ 23,910.00	S/ 23,910.00	S/ 23,910.00	S/ 23,910.00
<i>MARKETING Y PUBLICIDAD</i>	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00
TOTAL	S/ 52,620.00	S/ 52,620.00	S/ 53,364.72	S/ 54,112.62	S/ 54,863.80
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2015	2017	2018	2019	2020
<i>GERENTE GENERAL</i>	S/ 14,730.00	S/ 14,730.00	S/ 15,534.72	S/ 16,342.62	S/ 17,153.80
<i>SERVICIO S (INTERNET, LUZ...)</i>	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
TOTAL	S/ 26,730.00	S/ 26,730.00	S/ 27,534.72	S/ 28,342.62	S/ 29,153.80

Nota. Fuente propia

Tabla 8.1.3 COSTO -GASTO

Otros Costos Operativos	Gasto Mensual
Sub contratación de servicios especializados	1000
TOTAL	1,000.00
Otros Gastos Administrativos	Gasto Mensual
Papelería	200
Útiles de escritorio	200
Luz	500
Agua	200
Teléfono	500
Internet	500
Servicio sistema de seguridad	100
TOTAL	2,200.00

Nota. Fuente elaboración propia

Tabla 8.1.4. Planilla proyectada

PLANILLA														
Nº	CARGO	ASIG. FAMILIAR	INGRESO DEL TRABAJADOR			REMUNE RACIÓN BRUTA	RETENCIONES A CARGO DEL TRABAJADOR					TOTAL DESCUENTO	REMUNE RACIÓN NETA	APORTACIONES DEL EMPLEADOR (ESSALUD)
			BÁSICO	ASIG. FAMILIAR	VARIABLE	SNP/AFP		SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES AFP						
								AFP	APORTE OBLIGATORIO	COMISIÓN % SOBRE RA	PRIMA DE SEGURO			
1	GERENTE GENERAL	Si	S/850.00	S/85.00	S/216.00	S/1,151.00	AFP	PRIMA	S/85.00	S/8.50	S/17.00	S/110.50	S/1,040.50	S/76.50
1	JEFE DE VENTAS	No	S/850.00		S/216.00	S/1,066.00	AFP	INTEGRA	S/85.00	S/8.50	S/17.00	S/110.50	S/955.50	S/76.50
2	VENDEDORES	No	S/1,700.00		S/216.00	S/1,916.00	AFP	INTEGRA	S/85.00	S/8.50	S/17.00	S/110.50	S/1,805.50	S/76.50
TOTALES			S/3,400.00	S/85.00	S/648.00	S/4,133.00			S/255.00	S/25.50	S/51.00	S/331.50	S/3,801.50	S/229.50
DESEMBOLSO PERIODO 2017 (12 MESES)												S/4,362.50	S/12.00	S/52,350.00
1	GERENTE GENERAL	Si	S/900.00	S/90.00	S/223.56	S/1,213.56	AFP	PRIMA	S/90.00	S/9.00	S/18.00	S/117.00	S/1,096.56	S/81.00
1	JEFE DE VENTAS	No	S/900.00		S/223.56	S/1,123.56	AFP	INTEGRA	S/90.00	S/9.00	S/18.00	S/117.00	S/1,006.56	S/81.00
2	VENDEDORES	No	S/1,700.00		S/216.00	S/1,916.00	AFP	INTEGRA	S/85.00	S/8.50	S/17.00	S/110.50	S/1,805.50	S/76.50
TOTALES			S/3,500.00	S/90.00	S/663.12	S/4,253.12			S/265.00	S/26.50	S/53.00	S/344.50	S/3,908.62	S/238.50
DESEMBOLSO PERIODO 2018 (12 MESES)												S/4,491.62	S/12.00	S/53,899.44
1	GERENTE GENERAL	Si	S/950.00	S/95.00	S/231.38	S/1,276.38	AFP	PRIMA	S/95.00	S/9.50	S/19.00	S/123.50	S/1,152.88	S/85.50
1	JEFE DE VENTAS	No	S/950.00		S/231.38	S/1,181.38	AFP	INTEGRA	S/95.00	S/9.50	S/19.00	S/123.50	S/1,057.88	S/85.50
2	VENDEDORES	No	S/1,700.00		S/216.00	S/1,916.00	AFP	INTEGRA	S/85.00	S/8.50	S/17.00	S/110.50	S/1,805.50	S/76.50
TOTALES			S/3,600.00	S/95.00	S/678.77	S/4,373.77			S/275.00	S/27.50	S/55.00	S/357.50	S/4,016.27	S/247.50
DESEMBOLSO PERIODO 2019 (12 MESES)												S/4,621.27	S/12.00	S/55,455.23

PLANILLA

Nº	CARGO	ASIG. FAMILIAR	INGRESO DEL TRABAJADOR			REMUNE RACIÓN BRUTA	RETENCIONES A CARGO DEL TRABAJADOR					TOTAL DESCUENTO	REMUNE RACIÓN NETA	APORTACIONES DEL EMPLEADOR (ESSALUD)	
			BÁSICO	ASIG. FAMILIAR	VARIABLE		SNP/AFP		SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES AFP						
									AFP	APORTE OBLIGATORIO	COMISIÓN % SOBRE RA	PRIMA DE SEGURO			
1	GERENTE GENERAL	Si	S/1,000.00	S/100.00	S/239.48	S/1,339.48	AFP		PRIMA	S/100.00	S/10.00	S/20.00	S/130.00	S/1,209.48	S/90.00
1	JEFE DE VENTAS	No	S/1,000.00		S/239.48	S/1,239.48	AFP		INTEGRA	S/100.00	S/10.00	S/20.00	S/130.00	S/1,109.48	S/90.00
2	VENDEDORES	No	S/1,700.00		S/216.00	S/1,916.00	AFP		INTEGRA	S/85.00	S/8.50	S/17.00	S/110.50	S/1,805.50	S/76.50
TOTALES			S/3,700.00	S/100.00	S/694.97	S/4,494.97				S/285.00	S/28.50	S/57.00	S/370.50	S/4,124.47	S/256.50
DESEMBOLSO PERIODO 2020 (12 MESES)													S/4,751.47	S/12.00	S/57,017.59

Nota. Fuente propia

8.2 Evaluación Financiera de la Estrategia

Es importante mencionar que el éxito o de otra manera de una estrategia específica no puede ser garantizado de manera concluyente, sin embargo, uno puede evaluar sus niveles de carencias críticas.

Richard Rumelt (1980) establece cuatro criterios que podrían ser usados evaluar la estrategia, que ser esta congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja están principalmente basadas en la evaluación externa de una empresa, mientras la congruencia y la viabilidad están en gran parte basadas en la evaluación interna.

Congruencia: Una estrategia no debe presentar objetivos incongruentes o política. La estrategia de penetración propuesta de mercado es puesta conforme a la política de la organización, expresamente al igual que la misión de la empresa Marka Valor S.A.C. Sin embargo, si en la ejecución de la estrategia hay conflictos en la organización y discusiones entre los compañeros, esto sería un síntoma claro de incongruencia y, por lo tanto, una señal que esta estrategia debería ser replanteada.

Consonancia: la consonancia está relacionada con las tendencias y variables externas.

Sin embargo, es importante considerar que estas variables pueden ser afectadas y variar por los mismos factores exógenos y serán un riesgo significativo a la empresa o una oportunidad sin explotar.

Viabilidad: Los recursos financieros de la empresa son los más fáciles para cuantificar y son la base en la cual la estrategia debe ser medida, esto no debe

monopolizar los recursos disponibles o crear los problemas que son imposibles solucionar.

Ventaja: Una estrategia debe generar o explotar aquellas ventajas que son más notables, eficaces, durando y difíciles de duplicar o imitar. Esto debe enfocar las diferencias de la empresa y promover la creación y la preservación de una ventaja competitiva en el área de actividad seleccionada (recursos, habilidades o posición).

Asimismo, Según L. Gitman (2003), indica que esto no es un objetivo razonable de maximizar ganancias, esto es porque esto no hace caso del período de vueltas, el flujo de caja disponible a accionistas y el nivel de riesgo:

Tiempo: ya que la empresa obtiene una vuelta sobre los fondos que esto recibe, más rápido el recibo de fondos es preferible que uno posterior.

Flujos de efectivo: Las ganancias no necesariamente generan flujos de caja disponibles a accionistas. Podrían esperar un mayor precio de partes sólo cuando los niveles de beneficio son acompañados por futuros flujos de caja más altos.

Riesgo: el riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados. El rendimiento y el riesgo son de hecho, factores determinantes clave del precio de las acciones el cual representa la riqueza de los propietarios de la empresa. Un riesgo mayor genera un precio más bajo, por lo que generalmente los accionistas tienen aversión al riesgo, que implicaría evitarlo.

Tabla 8. 4. 2. Definición Operacional del Riesgo

<i>TIPO DE RIESGO</i>	<i>RIESGO</i>	<i>CAUSAS</i>
<p>Riesgos Operacionales: <i>son los asociados a la operatividad del contrato, tales como la suficiencia del presupuesto oficial, del plazo o los derivados de procesos, procedimientos, parámetros, sistemas de información y tecnológicos, equipos humanos o técnicos inadecuados o insuficientes.</i></p>	<p>Detención o afectación en el desarrollo de las actividades y/o del cronograma de trabajo establecido entre la partes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por reprogramación de fechas y/o actividades, de forma no concertada, por parte del contratista. 2. Por inestabilidad del recurso humano asignado por el contratista. 3. Por incapacidad (médica o de cualquier otra índole), del personal del contratista. 4. Por fallas, errores u omisiones en la ejecución de las actividades contratadas, por parte del personal a cargo del contratista. 5. Por fallas, errores y/o incumplimiento en la prestación de bienes y/o servicios por parte de los proveedores del contratista. 6. Por fallas, errores o inexactitudes en el proceso de selección, vinculación, contratación y/o capacitación del recurso humano por parte del contratista. 7. Por fallas, errores u omisiones en la planeación de necesidades, costos y/o gastos para el desarrollo del contrato. 8. Por reprogramación de fechas y/o actividades, de forma no concertada, por parte de Positiva.
	<p>Solicitar y tramitar modificaciones en el alcance, especificaciones u objeto del contrato.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por necesidad de nuevas actividades que se presenten en el desarrollo del contrato. 2. Por cambios legales y/o normativos por parte de autoridades del orden nacional o territorial. 3. Por fallas, errores u omisiones en la planeación de necesidades

<i>TIPO DE RIESGO</i>	<i>RIESGO</i>	<i>CAUSAS</i>
		<p>solicitadas para el desarrollo del contrato.</p> <p>4. Por inclusión de nuevos productos en el portafolio de servicios de Positiva.</p> <p>5. Por ocurrencia de siniestros de gran magnitud, que requieran de aumentos significativos en las operaciones y/o transaccionalidad de la compañía.</p> <p>6. Por cambios en los acuerdos de niveles de servicios.</p> <p>1. Fallas y/o errores en la selección de personal.</p> <p>2. Fallas, errores y/o falta de capacitación.</p> <p>3. Ejecución dolosa de práctica comercial indebida o fraudulenta .</p> <p>4. Uso indebido de papelería de la compañía.</p> <p>5. Retención o Jineteo de primas.</p> <p>6. Uso y/o divulgación de información confidencial.</p> <p>7. Por cobro de comisiones ocultas.</p> <p>8. Brindar información engañosa o imprecisa.</p> <p>9. Por desconocimiento o falta de capacitación en las políticas de la compañía.</p> <p>1. Errores, fallas u omisiones en la aplicación de los parámetros y/o requerimientos realizados por Positiva al contratista.</p> <p>2. Negligencia, abandono o descuidos por parte del personal del contratista.</p> <p>3. Fraude por parte del personal del contratista para beneficio propio o de</p>
	Práctica comercial indebida o fraudulenta.	
	Generar y/o reconocer pagos o beneficios no pertinentes.	

TIPO DE RIESGO	RIESGO	CAUSAS
<i>Riesgos tecnológicos:</i> <i>son los derivados de fallas en los sistemas de comunicación de voz y de datos, suspensión de servicios públicos, nuevos desarrollos tecnológicos o estándares que deben ser tenidos en cuenta para la ejecución del contrato, obsolescencia tecnológica.</i>	Pérdida, deserción y/o ausencia de personal.	terceros. 4. Por errores o desactualización en bases de datos suministradas por Positiva. 1. Accidentes laborales. 2. Permanente rotación de personal. 3. Pandemias. 4. Por situaciones de orden público que impidan la realización de actividades. 5. Por situaciones de tipo natural que impidan el cumplimiento de las actividades. (huracanes, terremotos, etc.). 6. Baja motivación y/o por situación de tipo sicosocial. 7. Problemas de transporte o movilidad hacia el lugar de trabajo.
	Interrupción y/o inoportunidad en la operación/prestación del servicio contratado.	1. Fallas en el esquema y/o operatividad de la continuidad del negocio del contratista. 2. Fallas en Infraestructura física y logística del contratista. 3. Incumplimiento de acuerdo de niveles de servicios. 4. Fallas en hardware, software y/o redes del contratista.
	Niveles de disponibilidad tecnológica inferiores, insuficientes y/o inexistentes a los ofrecidos y/o pactados.	1. Fallas en el esquema y/o operatividad de la continuidad del negocio del contratista. 2. Fallas en Infraestructura física y logística del contratista. 3. Incumplimiento de acuerdo de niveles de servicios. 4. Fallas en hardware, software y/o redes del contratista.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	CAUSAS
		<p>1. Por incumplimiento de las normas y/o políticas de seguridad de la información pactadas con Positiva.</p> <p>2. Por errores, fallas u omisiones en la custodia y/o administración de la información a la que tenga acceso el contratista en desarrollo del contrato.</p> <p>3. Por manipulación y/o adulteración de información por parte del personal del contratista.</p> <p>4. Fallas, errores u omisiones en la devolución o eliminación de la totalidad de la información confiada y de los procedimientos en sus sistemas del almacenamiento informáticos.</p> <p>5. Incumplimiento de los acuerdos de confidencialidad y no divulgación</p> <p>6. Fallas, errores u omisiones en la realización de análisis de vulnerabilidades del sistema que está ofreciendo, (plataforma tecnológica y software)</p> <p>7. Incumplimiento, fallas, errores u omisiones en la realización de auditorías internas o externas para la verificación de los controles en seguridad de la Información.</p> <p>8. Incumplimiento, fallas, errores u omisiones en el planteamiento de políticas y herramientas internas para el adecuado manejo de la información.</p> <p>9. Fallas, errores u omisiones en la actualización y mantenimientos de la plataforma tecnológica de información y comunicaciones que respalda los servicios contratados.</p>
	Uso, destrucción y/o divulgación de información privilegiada a la que tenga acceso el personal del contratista.	

TIPO DE RIESGO	RIESGO	CAUSAS
<i>Riesgos Económicos:</i> <i>son los derivados del comportamiento del mercado.</i>	Volatilidad en precios de materias primas, insumos o productos.	10. Incumplimiento, fallas, errores u omisiones en la aplicación de reglas del negocio en el proceso, procedimientos o herramientas que soporten el servicio ofrecido. 11. Por fraude interno o externo del personal asignado para el desarrollo del contrato a cargo del contratista. 12. Por utilización no autorizada, por parte del contratista, de la información para beneficio propio o de terceros
		1. Por aumento en el precio de productos, insumos o materias primas, fijados artificialmente por el gobierno. 2. Por fenómenos inflacionarios o hiperinflacionarios. 3. 4. Por desabastecimiento global o nacional de materia primas. 5. Por circunstancias de orden político, socioeconómico, etc. que incidan en la cadena productiva o de abastecimiento. 6. Por fenómenos de especulación en precio y/o oferta de bienes en el mercado en donde se transen.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	CAUSAS
<i>Riesgos Financieros:</i> <i>son los riesgos derivados de la dificultad en la obtención de recursos económicos tanto líquidos, como no líquidos.</i>	Desabastecimiento en referencias transadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por interrupción temporal o permanente en el ciclo de producción y/o comercialización del bien o servicio. 2. Por suministro discontinuado por disposición legal. 3. Por actualización de productos y sustitutos en el mercado. 4. Por fenómenos de especulación en precio y/o oferta de bienes en el mercado en donde se transen. 5. Por eventos naturales que impacten o detengan la obtención de los insumos, bienes y/o servicios necesarios para la ejecución contractual
	Volatilidad en tasas de cambios del mercado de divisas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por procesos de devaluación o revaluación de monedas. 2. Por especulación en el mercado de divisas 3. Por intervención monetario del emisor 4. Por variaciones en las tasas de interés internacionales 5. Por fluctuaciones atípicas en la tasa de cambio
	Insolvencia y/o quiebra del contratista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por errores o fallas en el cálculo y manejo de flujo de caja del contratista. 2. Por embargos judiciales 3. Por vinculación en listas restrictivas 4. Por factor externos 5. Por excesivos niveles de cartera.
	Restricción y/o imposibilidad de obtención de recursos líquidos en el sistema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por vinculación en listas restrictivas 2. Por reportes negativos en bases de centrales de riesgo.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	CAUSAS
<i>Riesgos Sociales o Políticos: son los riesgos derivados de los cambios en la situación social, políticas o de gobierno.</i>	financiero (Banca, mercado de capitales, etc.)	3. Por crisis o pánicos financiero 4. Por políticas gubernamentales de restricción de crédito. 5. Por excesivos niveles de cartera.
	Detención o suspensión de la ejecución del contrato por variaciones o cambios obligatorios, en las condiciones del pago de créditos.	1. Por cambios bruscos o variaciones atípicas en las tasas de intereses de los créditos obtenidos para la ejecución contractual. 2. Por incumplimientos de contratos de seguros o garantías que respalden y/o amparen la ejecución del contrato. 3. Por crisis o pánicos financiero. 4. Por medidas monetarias, fiscales y/o gubernamentales que afecten los contratos de crédito. 5. Por procesos de refinanciación no exitosos.
	Interrupción o detención de actividades contractuales por situaciones originados en cambios de políticas gubernamentales.	1. Por políticas de reestructuración institucional 2. Por declaración de estados de toque de queda, conmoción interior u otro estado de excepción. 3. Por cambios en modelos económico. 4. Por estados transicionales de gobierno
	Interrupción o detención de actividades por situaciones originados en cambios en las condiciones sociales.	1. Por oposición comunitaria 2. Por cambios en políticas de gobierno 3. Por golpe de estado y/o derrocamiento de gobierno. 4. Por políticas de reestructuración institucional

TIPO DE RIESGO	RIESGO	CAUSAS
	Interrupción o detención de actividades originados en situaciones que afectan el orden público.	1. Por huelgas y/o manifestaciones. 2. Por ocurrencia de evento terrorista 3. Por paros armando decretados por grupos terroristas 4. Por declaración de toque de queda, conmoción interior u otro estado de excepción.

Nota. En base a definiciones conceptuales de la compañía de seguros POSITIVA, 2017.

La identificación del riesgo es un paso importante en la determinación de la exposición de la organización a la incertidumbre; requiere un conocimiento profundo de la organización, incluyendo el mercado en que opera la organización, el entorno legal, social, político y cultural y la comprensión de los objetivos estratégicos de la organización. (ACL, 2019, p. 2)

En la siguiente tabla, definiremos los principales riesgos que estarían afectando a la empresa MARKA VALOR S.A.C, identificaremos las bases causales y las consecuencias que pudieran acarrear; asimismo, se propondría las acciones correspondientes para mitigar el daño que pudieran ocasionar.

Tabla 8.2.1. Matriz de estimación, tipificación, asignación y distribución de Riesgos

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD - INHERENTE	IMPACTO - INHERENTE	SEVERIDAD - INHERENTE	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD - CONTROLADA	IMPACTO - CONTROLADO	SEVERIDAD - CONTROLADA
Riesgo Operacional	Solicitar y tramitar modificaciones en el alcance, especificaciones u objeto del contrato.	1. Por necesidad de nuevas actividades y/o programas, que se presenten en el desarrollo del contrato. 2. Por cambios legales y/o normativos que repercuta en la prestación del servicio por parte del gobierno de turno. 3. Por fallas, errores u omisiones en la planeación de necesidades solicitadas para el desarrollo	– Aumento en costos y/o gastos en la ejecución del contrato. – Aumento en el tiempo de terminación de las actividades previstas en el contrato. – Reprocesamiento de información o actividades. – Costos superiores a los presupuestados inicialmente. – Pérdida de imagen Corporativa.	IMPROBABLE	MAYOR	-	– Definición clara de la necesidad mediante análisis del servicio a contratar. – Seguimiento y aplicación de lo establecido en el manual de contratación y los procedimientos de contratación. – Realización de análisis y/o estudios para la determinación de necesidades a contratar. – Revisión de la normatividad que regula las actividades a contratar.	RARO	MENOR	-

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD - INHERENTE	IMPACTO - INHERENTE	SEVERIDAD - INHERENTE	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD - CONTROLADA	IMPACTO - CONTROLADO	SEVERIDAD - CONTROLADA
Riesgo Tecnológico	Fallas en la seguridad y acceso a la información.	del contrato. 1. Con contraseñas débiles 2. Predisposición al phishing 3. Falta de respaldo de información 4. Navegación insegura por internet 5. Uso de software pirata 6. Mal uso de dispositivos de almacenamiento portátil 7. Falta de cifrado adecuado	– Aumento en costos por pérdida de información clave. – Aplazamiento, atrasos, incumplimientos. – Disminución de ingresos. – Disminución en calidad del servicio.	POSIBLE	MODERADO	-	– Protocolos de acceso no autorizado a archivos e información y captura de usuarios y contraseñas – Versiones más recientes de software para mejorar su rendimiento y así estar al día en actualizaciones de seguridad – El uso de una VPN (Virtual Private Network en español: Red de Acceso Virtual)	IMPROBABLE	MENOR	-
Riesgo Económico	Volatilidad en tarifas, precios.	1. Por fluctuaciones atípicas o especulaciones en precios	– Multas, sanciones y/o litigios para la Compañía. – Disminución	IMPROBABLE	MAYOR	-	– Empleo de información para el desarrollo de proyecciones de mercado y políticas	IMPROBABLE	MENOR	-

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD - INHERENTE	IMPACTO - INHERENTE	SEVERIDAD - INHERENTE	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD - CONTROLADA	IMPACTO - CONTROLADO	SEVERIDAD - CONTROLADA
		de los servicios requeridos y/o pactados para llevar a cabo la contratación . 2.Por fallas, errores u omisiones en la evaluación de costos y/o gastos para llevar a cabo la contratación 3.Por fenómenos inflacionarios o hiperinflacionarios.	en calidad del servicio. – Demora en la ejecución de las actividades – Inoportunidad en la prestación del servicio. – Aumento en costos y/o gastos en la ejecución del contrato				de prevención – Estrategia de costos para cuantificar eficazmente el valor de los servicios prestados			
Riesgo Operacional	Pérdida, deserción y/o ausencia de personal.	1. Accidentes laborales. 2. Permanente rotación de personal. 3. Pandemias. 4. Por situaciones de orden	– Demandas y/o litigios en contra de MARKA VALOR S.A.C. – Disminución de ingresos por interrupción de actividad productiva. – Quejas y	POSIBLE	MODERADO	-	– Exigencia contractual relacionada con contar Personal de respaldo capacitado para atender ausencias temporales – Póliza única de cumplimiento con amparo de calidad y correcto funcionamiento de los bienes/servicios/garan	IMPROBABLE	MENOR	-

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD - INHERENTE	IMPACTO - INHERENTE	SEVERIDAD - INHERENTE	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD - CONTROLADA	IMPACTO - CONTROLADO	SEVERIDAD - CONTROLADA
		público que impidan la realización de actividades. 5. Por situaciones de tipo natural que impidan el cumplimiento de las actividades. (huracanes, terremotos, etc.). 6. Baja motivación y/o por situación de tipo sicosocial. 7. Problemas de transporte o movilidad hacia el lugar de trabajo.	reclamos en contra de la Compañía. – Disminución en calidad del servicio – Inoportunidad en la prestación del servicio. – Aumento en costos y/o gastos en la ejecución del contrato				tía de calidad de servicio. – Exigencia de programa de salud ocupacional y seguridad en el trabajo			
Riesgo Operacional	Materializaciones de eventos relacionados con daño ambiental, intoxicación, lesiones, y/o	1. Por fallas, errores o imprevisiones en la manipulación,	– Aumento en costos y/o gastos en la ejecución del servicio. – Aumento en el tiempo de	IMPROBABLE	MAYOR	-	– Diseño de programas y ejecución de planes de capacitación y entrenamiento de personal permanente. – Exigencia y verificación de	IMPROBABLE	MENOR	-

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD - INHERENTE	IMPACTO - INHERENTE	SEVERIDAD - INHERENTE	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD - CONTROLADA	IMPACTO - CONTROLADO	SEVERIDAD - CONTROLADA
	enfermedad de personas	conservación y/o preparación de alimentos 2. Por ausencia, insuficiencia, fallas y/o imprevisiones en la gestión de riesgos laborales y ambientales 3. Por no encontrarse preparados ante desastres naturales 4. Por no saber responder ante un ante un amago de incendio o siniestro	terminación de las actividades previstas en el servicio. – Reprocesamiento de información o actividades. – Costos superiores a los presupuestados inicialmente. – Pérdida de imagen Corporativa.				certificados relacionados con buenas prácticas de laborales – Pólizas responsabilidad civil, única de cumplimiento con amparo de calidad y correcto funcionamiento.			
Riesgo Operacional	Uso no permitido, destrucción y/o divulgación de información a la que tenga acceso el	1. Por incumplimiento a las normas y/o políticas de seguridad de la	– Multas o sanciones para la Compañía. – Sobre costos en la ejecución del servicio. – Incumplimiento	IMPROBABLE	MAYOR	-	– Inclusión de cláusulas en la minuta contractual relacionadas con: - CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD DE LA	IMPROBABLE	MENOR	-

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD - INHERENTE	IMPACTO - INHERENTE	SEVERIDAD - INHERENTE	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PROBABILIDAD - CONTROLADA	IMPACTO - CONTROLADO	SEVERIDAD - CONTROLADA
	personal del contratista	<p>información .</p> <p>2. Por errores, fallas u omisiones en la custodia y/o administración de la información a la que tenga acceso el contratista en desarrollo del servicio.</p> <p>3. Por manipulación y/o adulteración de información por parte del personal para beneficio propio o de terceros.</p> <p>4. Por destinación ilegal o fraudulenta de la información por parte</p>	<p>o en la gestión a los usuarios.</p> <p>– Pérdida de imagen corporativa.</p> <p>– Inconsistencias en la información</p> <p>– Reprocesamiento de información</p>				<p>INFORMACIÓN. - RESTRICCIONES SOBRE EL SOFTWARE EMPLEADO - NORMAS DE SEGURIDAD INFORMÁTICA Y FÍSICAS A SER APLICADAS</p> <p>– Pólizas responsabilidad civil, única de cumplimiento con amparo de calidad y correcto funcionamiento.</p> <p>– Socialización y capacitación al personal frente a la responsabilidad del manejo de información.</p>			

<i>TIPO DE RIESGO</i>	<i>DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</i>	<i>CAUSAS</i>	<i>CONSECUENCIA</i>	<i>PROBABILIDAD - INHERENTE</i>	<i>IMPACTO - INHERENTE</i>	<i>SEVERIDAD - INHERENTE</i>	<i>TRATAMIENTO DEL RIESGO</i>	<i>PROBABILIDAD - CONTROLADA</i>	<i>IMPACTO - CONTROLADO</i>	<i>SEVERIDAD - CONTROLADA</i>
		del personal a cargo, para beneficio propio o de terceros. 5. Por eliminación intencional o hurto de información a la que tenga acceso el personal del contratista, para beneficio propio o de terceros.								

Nota. En base a la Agencia de Gobierno electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento / Uruguay, 2017

Para el análisis del presente capítulo, se tomaron tres estados financieros clave para evaluar y dar reporte a los socios, estos son:

1. Estado de resultados: Según **Gitman**, Laurence J. (2000; p.85) el estado de resultados o de Ganancias y Pérdidas:

“...Esto proporciona un resumen financiero de los resultados de operaciones de la empresa durante un período dado. Normalmente esto tiene un período de un año, teniendo esto una fecha límite hasta el 31 de diciembre, sin embargo, las declaraciones mensuales de beneficio y pérdida (o la cuenta de resultados) por lo general están preparadas para el empleo administrativo. Debajo es un modelo de la cuenta de resultados”. Gitman, Laurence J. (2000; p.87)

Tabla 8.2.2. Estados de resultados

Ventas netas (en unidades monetarias)
• Menos costes de los bienes o servicios vendidos
Utilidad bruta
Menos gastos operativos:
• Gasto de ventas
• Gastos generales y administrativos
• Gastos de depreciación
• Otros gastos
Utilidad Operativa (UAII o EBIT)
• Menos pagos de interés
Utilidad neta antes de impuestos (UAI o EBT)
• Impuestos (T)
Utilidad neta después de impuestos
• Dividendos menos accionistas
Utilidad no distribuida

Fuente: GITMAN, Lawrence. Principios de administración financiera. 8^{oa} ed. México D.F. Pearson Educación, 2000. p. 86.

2. Estado de situación financiera

De acuerdo con Gitman, Laurence J. (2000; p.87)

“El Balance es un estado que presenta la situación financiera de la empresa en un momento determinado. El estado equilibra los activos

de la empresa (lo que posee) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios). Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener en el futuro beneficios económicos.

Un pasivo es una obligación presente de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, a su vencimiento la compañía deberá desprenderse de recursos del activo para su cancelación. Patrimonio Neto es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

Se hace una distinción importante entre los activos y pasivos (deuda) a corto plazo y a largo plazo.

Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Ello nos quiere decir que se pueden pagar dentro del lapso de un año o quizás menos.

Todos los demás activos o pasivos junto con el patrimonio de los accionistas se consideran de largo plazo o fijos porque se espera permanezcan en los libros de la empresa más de un año. Las decisiones que involucran al activo se denominan decisiones de inversión, mientras las que involucran al capital y pasivo se denominan decisiones de financiamiento Gitman, Laurence J. (2000; p.87).

A continuación, se muestra los componentes del estado de situación financiera o balance general

Tabla 8.2.3. Estado de situación financiera

ACTIVOS	PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS)
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	<u>PASIVOS CORRIENTES</u>
– Efectivo	– Cuentas por pagar
– Valores negociables	– Documentos por pagar
– Cuentas por cobrar	– Deudas acumuladas
– Inventarios	– Total, de pasivos corrientes
– Total, de activos corrientes	<u>DEUDAS A LARGO PLAZO</u>
	– Total, de pasivos
<u>ACTIVOS FIJOS BRUTOS</u>	
– Terreno y edificios	– Patrimonio de los accionistas
– Maquinaria y equipo	– Acciones preferentes
– Mobiliario y accesorios	– Acciones comunes
– Vehículos	– Capital pagado adicional sobre las acciones comunes
– Otros	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS BRUTOS	– Ganancias retenidas
– MENOS: Depreciación acumulada	– Total de patrimonio de los accionistas
– ACTIVOS: fijos netos	Total de pasivos y patrimonio de los accionistas
Total de activos	

Fuente: GITMAN, Lawrence. Principios de administración financiera. 8va. ed. México D.F. Pearson Educación, 2000. p. 88.

8. Estados de flujos de caja o de efectivo: Según Gitman, Laurence J. (2000; p.89) el Estado de flujo de caja o de efectivo:

“...esto es un resumen de los flujos de caja durante el período de estudio. El estado permite mejor entender los flujos operacionales, de la inversión y que financian de la empresa, y los reconcilia con cambios de su dinero efectivo y valores negociables durante el flujo de caja son una parte vital de la empresa, entonces, para evaluar el gasto de capital alternativo por lo general es

determinado los flujos de caja relevantes, que consisten en la salida incremental en efectivo (inversión) y las entradas resultantes subsecuentes. Por lo tanto, los flujos de caja incrementales son los flujos de caja adicionales (salidas o entradas) que esperan ser resultado de un costo de capital propuesto...” Gitman, Laurence J. (2000; p.89).

A continuación, se presenta las entradas y salidas de efectivo de un flujo de caja o de efectivo.

Tabla 8.2.4. Flujo de caja o de efectivo

ENTRADAS (FUENTES)	SALIDAS (USOS)
Disminución de cualquier activo	Aumento de cualquier pasivo
Aumento de cualquier pasivo	Disminución de cualquier pasivo
Utilidad neta después de impuestos	Pérdida neta
Depreciación y otros gastos no en efectivo	Dividendos pagados
Venta de acciones	Readquisición o retiro de acciones

Fuente: GITMAN, Lawrence. Principios de administración financiera. 8va ed. México D.F. Pearson Educación, 2000. p. 89.

En la declaración corriente de flujos de caja, podemos encontrar los flujos de operaciones, que tienen una relación directa con la producción y la venta de productos y servicios de la empresa. Hay también flujos de la inversión, que son relacionados con la compra y la venta de activo fijo así como intereses de negocio. Finalmente, hay flujos de financiación, y ellos son aquellos que son formados en las transacciones de financiación con la deuda y la capital; la adquisición y el reembolso de deuda también son sumergidos, así como la entrada en efectivo de la venta de partes y

salidas en efectivo para cumplir con el pago de dividendos en el dinero efectivo o desempeñar. Debajo es el modelo de flujo de caja o un flujo de caja.

Figura 8.2.1 Flujo de caja o de efectivo

Flujos de efectivo de las actividades operativas
Utilidad neta
Depreciación
• Aumento de las cuentas por cobrar
Disminución de los inventarios
Aumento de las cuentas por pagar
Aumento de las deudas acumuladas
= Efectivo proveniente de las actividades operativas
Flujo de efectivo de las actividades de inversión
• Aumento de los activos fijos brutos
Cambio en los intereses empresariales
= Efectivo proveniente de las actividades de inversión
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento
• Disminución de los documentos por pagar
Aumento de las deudas a largo plazo
Cambios en el patrimonio de los accionistas
• Dividendos pagados
= Efectivo proveniente de las actividades de financiamiento
Aumento neto del efectivo y los valores negociables

Fuente: GITMAN, Lawrence. Principios de administración financiera. 8va ed. México D.F. Pearson Educación, 2000. p. 89.

8.2.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)

Los estados financieros a presentar son el Estado de resultados, Balance General y Flujo de Caja o de Efectivo los cuales serán proyectados y comparados entre aquellos sin estrategia y con estrategia aplicada.

La proyección de los estados financieros la dividiremos de la siguiente forma:

- Descripción de los estados financieros sin la estrategia comparándolos con aquellos con estrategia.
- Proyección de flujos con la estrategia planteada, en un escenario conservador.

Esta información nos permitirá evaluar si la estrategia planteada en el capítulo VII reedita lo que los socios esperan del proyecto.

Se debe considerar que la información analizada sin estrategia, significará que no se ha planteado ninguna inversión en marketing, publicidad, fuerza de ventas y que las ventas de la empresa tendrán un crecimiento similar a los proyectados en el capítulo VII, sección 7.2.1 Escenario 1, (esto es que para el año 2017 se proyectara un crecimiento de 3,5% y para para el periodo comprendido entre los años 2018 al 2020 una tasa de crecimiento de 3,7%).

8.2.2 Estado de Ganancias y Pérdidas o de Resultados de la empresa Marka Valor S.A.C al 31 de diciembre (situación actual y sin emplear estrategia)

A continuación, se presenta el estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa Marka Valor S.A.C proyectado para el año 2017 sin estrategia teniendo como referencia el año base o cero al 31 de diciembre de 2015, (situación actual de la empresa), seguido de los estados de los resultados proyectados sin emplear la estrategia. En tal sentido se tomará los supuestos de las tasas de crecimiento planteadas en la sección 8.2.1 del presente capítulo. A continuación, se muestra el análisis de costos y gastos durante el primer año.

Supuestos:

- La tasa de crecimiento de las ventas para el año 2017 es de 3,5%, esta tasa es tomada en consideración de acuerdo a los datos proyectados por el BBVA reserch (I trimestre – 2017, p. 26), así como de 3,7% desde el año 2018 al 2021.
- Los gastos administrativos durante el periodo 2017 al 2021 es de 10,61 % cuya proporción es similar al del año 2015.

Tabla 8.2.5. ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS O DE RESULTADOS DELA EMPRESA MARKA VALOR S.A.C. (situación actual y sin emplear estrategia)

MARKA VALOR SAC.						
ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS (DE LOS PERIODOS 2015-2021) SIN ESTRATEGIA						
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES						
	IMPORTE		PERIODO			
	2015	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	S/. 10,350.88	S/. 10,713.16	S/. 11,109.55	S/. 11,520.60	S/. 11,946.86	S/. 12,388.90
COSTO DE VENTAS (Operativos)	S/. 0.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
UTILIDAD BRUTA	S/. 10,350.88	S/. 9,713.16	S/. 10,109.55	S/. 10,520.60	S/. 10,946.86	S/. 11,388.90
GASTOS DE ADMINISTRACION	S/. 1,098.07	S/. 1,030.5664	S/. 1,072.6230	S/. 1,116.2358	S/. 1,161.4622	S/. 1,208.3620
GASTOS DE VENTAS	S/. 296.70	S/. 278.7677	S/. 290.1440	S/. 301.9412	S/. 314.1750	S/. 326.8613
	S/. 1,394.77	S/. 1,309.33	S/. 1,362.77	S/. 1,418.18	S/. 1,475.64	S/. 1,535.22
UTILIDAD DE OPERACIONES	S/. 8,956.11	S/. 8,403.83	S/. 8,746.78	S/. 9,102.42	S/. 9,471.23	S/. 9,853.67
INGRESOS DIVERSOS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00

INGRESOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
CARGAS EXCEPCIONALES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
GASTOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
UTILIDAD ANT.PART. E IMPUESTO:	S/. 8,956.11	S/. 8,403.83	S/. 8,746.78	S/. 9,102.42	S/. 9,471.23	S/. 9,853.67
IMPUESTO A LA RENTA (IGR)	S/. 2,445.00	S/. 2,622.5534	S/. 2,729.5779	S/. 2,840.5623	S/. 2,955.6531	S/. 3,075.0022
UTILIDAD DE EJERCICIO	S/. 6,511.11	S/. 6,109.58	S/. 6,358.91	S/. 6,617.46	S/. 6,885.58	S/. 7,163.62

Elaboración: propia. **Nota.** Costo de ventas: incluye Costos Intangibles - Permisos y licencias. Costos de ventas y Gastos Administrativos incluyen planilla. IGR 2015-2016: 28% / 2017 en adelante 29.5%.

8.2.3 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

En lo referente al Balance General se establecieron dos, el primero que es el actual proyectado al 31 de diciembre del 2017 con una tasa de crecimiento en el presente año de 3.5% y el segundo tomando en consideración la estrategia del presente plan estratégico.

a) Balance General al 31 de diciembre de 2017 de la empresa Marka Valor S.A.C situación actual sin estrategia

En el Balance General son estrategia podemos apreciar el patrimonio de la empresa Marka Valor S.A.C. es de S/. 7,560.93, así como el nivel de efectivo proyectado de S/ 5,856.00 y con una cuenta de maquinaria y equipo de S/. 4,211.02.

Cuadro 8.3. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 DE LA EMPRESA MARKA VALOR S.A.C. (SIN ESTRATEGIA)

Expresado en soles

ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
	IMPORTE	%		IMPORTE	%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	S/. 5,856.00	58.53%	TRIBUTOS CONTRAP. Y APOR.P.S.	S/. 2,445.00	0.2443551
CTAS. COBRAR COMERCIA.-TERCEROS	S/. 0.00	0.00%	REMUNER.POR PAGAR	S/. 0.00	0
CUENTAS P. COBRAR ACC. SOC. GERT.	S/. 0.00	0.00%	CTAS POR PAGAR A COMERCIAL	S/. 0.00	0
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	S/. 897.00	8.96%	CTAS. P. PAGAR ACC. (S) DIR.GER.	S/. 0.00	0.00%
MERCADERIAS	S/. 0.00	0.00%	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	S/. 0.00	0
MATER. AUXILIARES, SUMINISTROS Y OTROS	S/. 0.00	0.00%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 2,445.00	24.44%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE:	S/. 6,753.00	67.49%			
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
INMUEBLE MAQUI. Y EQUIPO	S/. 4,211.02	42.09%	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	S/. 0.00	0.00%
DEPRECIACION	-S/. 958.09	-9.58%	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. 0.00	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 3,252.93	32.51%	PATRIMONIO		
			CAPITAL	S/. 1,500.00	14.99%
			RESULTADOS ACUMULADOS	-S/. 450.18	-4.50%
			RESULTADOS DEL EJERCICIO	S/. 6,511.11	65.07%
			TOTAL PATRIMONIO	S/. 7,560.93	75.56%
TOTAL ACTIVO	S/. 10,005.93	100.00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 10,005.93	100.00%

Elaboración: Propia

b) Balance General al 31 de diciembre de 2021 de la empresa Marka Valor S.A.C. (con estrategia)

El Balance General de la empresa Marka Valor S.A.C con la estrategia implementada que se detalla a continuación muestra un componente de efectivo alto S/. 65,245.64 producto de los altos ingresos obtenidos en el ejercicio, asimismo se detalla un componente de inmueble maquinaria y equipo por el valor de S/.4,211,02 y está compuesto básicamente de computadoras personales que son la herramienta fundamental de la empresa

Cuadro 8.4. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021 DE LA EMPRESA MARKA VALOR S.A.C. (CON ESTRATEGIA)

EXPRESADO EN SOLES

ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
	IMPORTE	%		IMPORTE	%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	S/. 65,245.64	94.02%	TRIBUTOS CONTRAP. Y APOR.P.S.	S/. 3,100.11	0.04467302
CTAS. COBRAR COMERCIA. -TERCEROS	S/. 0.00	0.00%	REMUNER.POR PAGAR	S/. 0.00	0
CUENTAS P. COBRAR ACC. SOC. GERT.	S/. 0.00	0.00%	CTAS POR PAGAR A COMERCIAL	S/. 0.00	0
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	S/. 897.00	1.29%	CTAS. P. PAGAR ACC. (S) DIR.GER.	S/. 0.00	0.00%
MERCADERIAS	S/. 0.00	0.00%	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	S/. 0.00	0
MATER. AUXILIARES, SUMINISTROS Y OTROS	S/. 0.00	0.00%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 3,100.11	4.47%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE:	S/. 66,142.64	95.31%			
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
INMUEBLE MAQUI. Y EQUIPO	S/. 4,211.02	6.07%	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	S/. 0.00	0.00%
DEPRECIACION	-S/. 958.09	-1.38%	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. 0.00	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 3,252.93	4.69%	PATRIMONIO		
			CAPITAL	S/. 1,500.00	2.16%
			RESULTADOS DEL EJERCICIO	S/. 64,795.46	93.37%
			TOTAL PATRIMONIO	S/. 66,295.46	95.53%
TOTAL ACTIVO	S/. 69,395.57	100.00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 69,395.57	100.00%

Elaboración: Propia

8.2.4 Flujo de caja o de efectivo al 31 de diciembre de 2017 de la empresa Marka Valor S.A.C (situación actual y con estrategia)

Para el estado financiero de flujo de caja o de efectivo se evaluarán teniendo en consideración 2 escenarios, el primero sin estrategia y el segundo escenario con estrategia

a) Flujo de caja o de efectivo al 31 de diciembre de 2017 de la empresa Marka Valor S.A.C. (sin estrategia)

A continuación, se presenta el flujo de caja o de efectivo sin estrategia y se debe considerar que la información analizada, significa que no se ha planteado ninguna inversión en marketing, publicidad, fuerza de ventas y que las ventas de la empresa tendrá un crecimiento similar a los proyectados en el capítulo VII, sección 7.2.1 Escenario 1, (esto es que para el año 2017 se proyectara un crecimiento de 3,5% y para para el periodo comprendido entre los años 2018 al 2020 una tasa de crecimiento de 3,7%).

**Tabla 8.2.6. FLUJO DE CAJA O DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 DE LA EMPRESA
MARKA VALOR S.A.C. (SIN ESTRATEGIA)**

MARKA VALOR SAC.						
ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS (DE LOS PERIODOS 2015-2021) CON ESTRATEGIA						
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES						
	IMPORTE		PERIODO			
	2015	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	S/. 10,350.88	S/. 126,000.00	S/. 130,410.00	S/. 134,974.35	S/. 139,698.45	S/. 144,587.90
COSTO DE VENTAS	S/. 0.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
UTILIDAD BRUTA	S/. 10,350.88	S/. 125,000.00	S/. 129,410.00	S/. 133,974.35	S/. 138,698.45	S/. 143,587.90
GASTOS DE ADMINISTRACION	S/. 1,098.07	S/. 13,262.5000	S/. 13,730.4010	S/. 14,214.6785	S/. 14,715.9058	S/. 15,234.6760
GASTOS DE VENTAS	S/. 296.70	S/. 30,300.0000	S/. 30,300.0000	S/. 30,300.0000	S/. 30,300.0000	S/. 30,300.0000
	S/. 1,394.77	S/. 43,562.50	S/. 44,030.40	S/. 44,514.68	S/. 45,015.91	S/. 45,534.68
UTILIDAD DE OPERACIONES	S/. 8,956.11	S/. 81,437.50	S/. 85,379.60	S/. 89,459.67	S/. 93,682.55	S/. 98,053.22
INGRESOS DIVERSOS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00

INGRESOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
CARGAS EXCEPCIONALES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
GASTOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00

UTILIDAD ANT.PART. E IMPUESTO:	S/. 8,956.11	S/. 81,437.50	S/. 85,379.60	S/. 89,459.67	S/. 93,682.55	S/. 98,053.22
IMPUESTO A LA RENTA (IGR)	S/. 2,445.00	S/. 33,750.0000	S/. 34,940.7000	S/. 36,173.0745	S/. 37,448.5821	S/. 38,768.7325

UTILIDAD DE EJERCICIO	S/. 6,511.11	S/. 47,687.50	S/. 50,438.90	S/. 53,286.60	S/. 56,233.96	S/. 59,284.49
DREPECIACIÓN	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	S/. 7,469.20	S/. 53,528.29	S/. 56,428.75	S/. 59,430.72	S/. 62,537.76	S/. 65,753.55
INVERSION EN ESTRATEGIA						
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 7,469.20					
FLUJO DE CAJA FINANCIERO						

Elaboración: Propia. *Nota. Costo de ventas: incluye Costos Intangibles - Permisos y licencias. Costos de ventas y Gastos Administrativos incluyen planilla. IGR 2015-2016: 28% / 2017 en adelante 29.5%.*

Para estos flujos, es necesario destacar que la empresa actualmente no mantiene deudas con instituciones financieras, además, considerando que bajo estos supuestos no se realizaron inversiones, el flujo de caja operativo presentado servirá como Flujo de Caja Libre.

b) Flujo de caja o de efectivo al 31 de diciembre de 2017 de la empresa Marka Valor S.A.C. (con estrategia)

Para la elaboración del presente flujo de caja se consideró la estrategia empleada, esto implica inversión en marketing, publicidad y fuerza de ventas.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, la inversión para la contratación de la empresa especializada en marketing digital se consideró un importe de S/. 15,000.00 el mismo que incluye publicidad.

Asimismo, durante los 6 primeros meses 3 personas para la fuerza de ventas con un sueldo base de S/.1,500.00 y una cuota de venta de 2 servicios para cada uno, siendo el precio al contado de cada servicio el importe de S/. 3,000.00 sin I.G.V, y a partir del séptimo mes contratar se mantendrá el personal, siendo en total 3 personas para la fuerza de ventas, cabe señalar que la modalidad de contratación es libre es decir pueden tener o realizar otras labores siempre y cuando cumplan con la cuota exigida, a continuación, se desarrolla el análisis de la inversión.

Tabla 8.2.7. Análisis del incremento de ventas y la inversión

INVERSIÓN PERIODO 2017					
DETALLE	Cuota de venta mensual	Precio	Fuerza de Venta	Valor de Venta Mensual	Valor de venta Anual
Cuota de vendedores	2	S/. 3,000.00	2	S/. 12,000.00	S/. 144,000.00
TOTAL INGRESO	S/. 144,000.00				
EGRESOS					
TOTAL GASTO FUERZA DE VENTAS	S/. 41,760.00				
Marketing y publicidad	Monto anual				
Empresa especialista en marketing digital	S/. 15,000.00				
TOTAL EGRESOS	S/. 56,760.00				
SALDO	S/. 87,240.00				

Elaboración : Propia

A continuación se desarrolla el Flujo de caja con estrategia para la empresa Marka Valor S.A.C.

	PERIODO				
AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
	S/. 144,000.00	S/. 149,040.00	S/. 154,256.40	S/. 159,655.37	S/. 165,243.31

Nota. Elaboración propia sobre ingreso por ventas proyectado.

Tabla 8.2.8. Cálculo del IGV proyectado (2015, 2017 – 2021)

	2015	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	S/10,350.88	S/144,000.00	S/149,040.00	S/154,256.40	S/159,655.37	S/165,243.31
IGV VENTA (%)	18%	18%	18%	18%	18%	18%
IGV VENTA (S/)	S/1,578.95	S/21,966.10	S/22,734.92	S/23,530.64	S/24,354.21	S/25,206.61
COMPRAS	S/947.37	S/ 18,750.00	S/ 18,750.00	S/ 19,500.00	S/ 20,250.00	S/ 21,750.00
IGV COMPRA (%)	18%	18%	18%	18%	18%	18%
IGV COMPRA (S/)	S/144.51	S/2,860.17	S/2,860.17	S/2,974.58	S/3,088.98	S/3,317.80
IGV POR PAGAR	S/1,434.43	S/19,105.93	S/19,874.75	S/20,556.06	S/21,265.23	S/21,888.81

Nota. Elaboración propia sobre IGV por pagar proyectado.

Tabla 8.2.9. Flujo de caja proyectado con estrategia

FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIA SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS CON ESTRATEGIA								
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES								
IMPORTE			PERIODO					
	2015	%	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	S/. 10,350.88	100.00%	S/. 144,000.00	S/. 149,040.00	S/. 154,256.40	S/. 159,655.37	S/. 165,243.31	
COSTO DE VENTAS	S/. 0.00	0.00%	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
UTILIDAD BRUTA	S/. 10,350.88	100.00%	S/. 144,000.00	S/. 149,040.00	S/. 154,256.40	S/. 159,655.37	S/. 165,243.31	
GASTOS DE ADMINISTRACION	S/. 1,098.07	10.61%	S/. 15,278.40	S/. 15,813.14	S/. 16,366.60	S/. 16,939.44	S/. 17,532.32	
GASTOS DE VENTAS	S/. 296.70	2.87%	S/. 56,760.00	S/. 58,746.60	S/. 58,746.60	S/. 58,746.60	S/. 58,746.60	S/. 58,746.60
	S/. 1,394.77	13.47%	S/. 72,038.40	S/. 74,559.74	S/. 75,113.20	S/. 75,686.04	S/. 76,278.92	
UTILIDAD DE OPERACIONES	S/. 8,956.11	86.53%	S/. 71,961.60	S/. 74,480.26	S/. 79,143.20	S/. 83,969.34	S/. 88,964.40	
INGRESOS DIVERSOS	S/. 0.00	0.00%	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
INGRESOS FINANCIEROS	S/. 0.00	0.00%	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
CARGAS EXCEPCIONALES	S/. 0.00	0.00%	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00

FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIA SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS CON ESTRATEGIA

EXPRESADO EN NUEVOS SOLES								
IMPORTE			PERIODO					
	2015	%	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS FINANCIEROS	S/. 0.00	0.00%		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
	S/. 0.00	0.00%		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
UTILIDAD ANT.PART. E IMPUESTO:	S/. 8,956.11	86.55%		S/. 71,961.60	S/. 74,480.26	S/. 79,143.20	S/. 83,969.34	S/. 88,964.40
IMPUESTO A LA RENTA 3 RA CATEGORIA	S/. 2,445.00	23.62%		S/. 34,012.8000	S/. 35,203.2480	S/. 36,435.3617	S/. 37,710.5993	S/. 39,030.4703
IMPUESTO A LA VENTA (IGV)	S/. 1,434.43	18.00%		S/19,105.93	S/19,874.75	S/20,556.06	S/21,265.23	S/21,888.81
UTILIDAD DE EJERCICIO	S/. 5,076.68	62.90%		S/. 18,842.87	S/. 19,402.26	S/. 22,151.77	S/. 24,993.51	S/. 28,045.12
DEPRECIACION	S/. 958.09			S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	S/. 6,034.77			S/. 19,800.96	S/. 20,360.35	S/. 23,109.86	S/. 25,951.60	S/. 29,003.21
INVERSION EN ESTRATEGIA			-S/. 56,760.00					
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 6,034.77		-S/. 56,760.00	S/. 19,800.96	S/. 20,360.35	S/. 23,109.86	S/. 25,951.60	S/. 29,003.21
				-S/. 36,959.04	-S/. 16,598.69	S/. 6,511.17	S/. 32,462.78	S/. 61,465.98

FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIA SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS CON ESTRATEGIA							
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES							
IMPORTE		PERIODO					
<i>2015</i>	<i>%</i>	<i>AÑO 0</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
FLUJO DE CAJA FINANCIERO		-S/. 56,760.00	S/. 19,800.96	S/. 20,360.35	S/. 23,109.86	S/. 25,951.60	S/. 29,003.21

Elaboración: Propia

8.2.5 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

La evaluación de la estrategia es realizada con la proyección de los flujos para el período (2017 - 2021) con la estrategia y sin la estrategia. Por esta razón, ha sido considerado apropiado para hacerlo en una base anual, usando como una base las declaraciones financieras de lo cual generaremos futuros flujos.

Un factor de determinación en la evaluación financiera es el riesgo y su relación al funcionamiento de todo el activo esperado. La teoría básica financiera que modela esta relación es el modelo de CAPM, su sigla en inglés, (el activo de capital que pone un precio el modelo). Expresamente el modelo de CAPM que relaciona el riesgo de no diversificable y el funcionamiento de todo el activo. No diversificable el riesgo es la parte relevante del riesgo atribuible a los factores de mercado que afectan todas las empresas.

De acuerdo con Paúl Lira Briceño (Diario Gestión, 24/02/2012) indica lo siguiente:

“...No olvide que el marco teórico sobre el cual este desarrollo es basado es el modelo de CAPM. Ahora es hora de establecer el origen de los datos que debemos tener para aplicar la ecuación del modelo". Pero primero está bien recordar algunos puntos importantes:

1. El COK (rproy. ó kproy.) esta tasa es la que nos indica cuanto el día de hoy quieren ganar los accionistas al invertir en el proyecto...

2. El CAPM: es conocido como el modelo que no descuenta la inflación y, para que pueda aplicarse mejor, debe utilizar data del mercado americano,

3. Para traer la tasa de rendimiento al mercado peruano, un ajuste debe ser hecho añadiendo el riesgo de país; Sin embargo, es importante acentuar, otra vez, que el riesgo de país, que en términos simples es el diferencial entre obligaciones soberanas en dólares estadounidenses, debería ser el que es válido hoy, ya que es con precisión en este momento que la decisión debe ser hecha.

4. La ecuación del CAPM aplicada al COK, es la siguiente:

$$k_{\text{proy}} = (r_f + \beta_{\text{proy}} \times [r_m - r_f] + \text{riesgo país})$$

5. Finalmente, no debería ser pasado por alto que la tarifa que ya es expresada en términos locales es todavía en dólares corrientes, entonces debería ser aplicado a FC proyectado en dólares corrientes.

Luego, podemos buscar la data necesaria para reemplazar y aplicar en la ecuación:

- rf: se puede encontrar la información sobre esta parte. No olvidar que, para la consistencia, debemos usar el término de la obligación que el más se parece al proyecto.
- rf: se puede encontrar la información sobre esta parte. No podemos olvidar que, para la consistencia, debemos usar el término de la obligación que el más se parece al proyecto.

Prima por riesgo de mercado ($r_m - r_f$)

- β desapalancadas ($\beta\mu$) por sector (industria) mercado americano: Puede acceder a este enlace.
- Riesgo país: Puede encontrar información en este enlace, bajo la etiqueta > spread – EMBIG Perú (pbs).

Para terminar, ¿qué hacemos si nuestro FC está en soles corrientes y nuestra tasa de rentabilidad está en dólares corrientes? Cómo es el caso de aplicarse la metodología discutida en las últimas entrega. Obviamente, tenemos que pasarla a una tasa en soles. ¿Cómo? Pues multiplicándola por la inflación relativa Perú/EE.UU. de la manera siguiente:

$$k_{\text{proy}} = (r_f + \beta_{\text{proy}} \times [r_m - r_f] + \text{riesgo país}) + ((1 + \pi_{\text{perú}} / 1 + \pi_{\text{usa}}) - 1)$$

...” Recuperado de

(<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/02/aspectos-practicos-para-determ.html>).

Ahora bien, aplicado a nuestro trabajo veamos los resultados obtenidos:

Asimismo, procedamos a determinar el KE o COK con el cual descontaremos los flujos del Flujo de caja operativo toda vez que la empresa no cuenta con financiamiento externo es decir es autofinanciada:

Tabla 8. 13. 3. Obtención del Beta de la Empresa Marka Valor S.A.C.

DETALLE	UNLEVERAGE BETA
Bproy:	0.82
rf1:	5.16%
rf2:	4.62%
rm:	9.52%

DETALLE	UNLEVERAGE BETA
EMBIG	1.42%
Inflación Perú	3.20%
Inflación USA	2.738%
T Perú	30%
Total pasivo	S/ 2,445.00
Total patrimonio	S/ 7,560.93
Beta empresa	1.00

Elaboración: Propia

Asimismo, determinemos el WACC, para ello determinemos el valor del K_e :

Tabla 8.2.10. Obtención del K_E o COK de la Empresa Marka Valor S.A.C.

Detalle	Unleverage Beta
Bproy:	0.82
rf1:	5.16%
rf2:	4.58%
rm:	11.74%
EMBIG	1.42%
Inflación Perú	3.20%
Inflación USA	2.738%
Total Pasivo	S/. 2,445.00
Total Patrimonio	S/. 7,560.93
Beta Empresa despal.	1.52
K_E o cok	18.03%
$K_{EEUUnom} = R_{anr} + (R_{mcd} - R_{anr}) * Beta$	16.05%
$K_{EEUUreal} = (1 + K_{EEUUnom}) / (1 + Inf_{EEUU}) - 1$	12.95%
$K_{Perureal} = K_{EEUUreal} + \text{Riesgo Pais Peru}$	14.37%
$K_{Peru nom} = (1 + K_{Peru real}) * (1 + Inf_{Peru}) - 1$	18.03%

Detalle	Unleverage Beta
I rm - rf2 I	7.16%
Bproy x I rm - rf2 I	7.16%
rf1 + Bproy x I rm - rf2 I + Riesgo pais	13.74%
((1 + Inflacion peru/ 1 + Inflacion usa) - 1)	0.004496876

Elaboración: Propia

Despejando los valores para la obtención del WACC tenemos lo siguiente:

$$\text{Hallando WACC: } \frac{D}{D+E} \times i \times (1 + tax) + \frac{E}{D+E} \times Cok_{proy}.$$

DEUDA	S/. 3,100.11
CAPITAL	S/. 1,500.00
TOTAL	S/. 66,295.46
D/T	0.05
C/T	0.02
WACC	14.2
Ke	18.03%
WACC =	(D/T) * (TEA) * (1-0.3) + (C/T) * (Ke Peru nominal)
WACC =	(D / D+C) * Kd * (1- T) + (C / D+C) * Ke
D=	Deuda
C=	Capital
Kd=	Costo de la DEUDA (TEA)
T=	Impuesto a la renta
Ke=	Costo de Capital (CAPM) Ke Peru nominal
WACC = Tasa de costo de oportunidad para descontar los flujos	

Figura 8.2.2. Formula

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times i \times (1 - \text{Tax}) + \frac{E}{D+E} \times COK_{\text{proy.}}$$

Tabla 8.2.11 WACC

Obligaciones financieras	10876399.57				
Total Patrimonio	93009909.34				
i empresa	3.90%				
tax	30%	0.00122493			
Hallando WACC:	10.47%	0.00122493		0.895	13.87%
	0.0041				0.12
0.001224934	0.0029				
			11.21%		

Tabla 8.2.12. Determinación del WACC de la empresa Marka Valor S.A.C.

WACC	$Kd*(1-t)*D + Ke*E$	14.2%
Kd	Interés pagado por la empresa	5%
D	Pasivo / (Pasivo + Patrimonio)	0.24
Ke	Costo de oportunidad del inversionista	18.03%
E	Patrimonio / (Pasivo + Patrimonio)	0.76
t	Tasa impositiva	0.28

Elaboración: Propia

Tabla 8.2.13. Hallando Wacc

HALLANDO WACC 2:	
INFLAPERU	3.22%
INFLAUSA	1.50%
1+INFLAPERU	103.22%
1+INFLAUSA	101.50%
COK SOLES	14.20%
I SOLES	0.039660887
	0.002906614

De lo anteriormente detallado obtenemos que el WACC o tasa con el cual se descuentaran los flujos es de 14,2%. El mismo que puede ser interpretado como el siguiente enunciado: “si invierto en Marka Valor S.A.C el mínimo de retorno que espero recibir es el 14,2%.”

a) Proyección de flujo sin estrategia (Flujo de caja o de efectivo)

A continuación, presentamos el flujo operativo bajo el supuesto que la empresa Marka Valor S.A.C no realizaría ningún cambio.

Tabla 8.2.14. Estado de Pérdidas y Ganancias con estrategia de la empresa Marka Valor S.A.C.
Expresado en soles

MARKA VALOR SAC. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS (DE LOS PERIODOS 2015-2021) CON ESTRATEGIA						
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES						
	IMPORTE		PERIODO			
	2015	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	S/. 10,350.88	S/. 126,000.00	S/. 130,410.00	S/. 134,974.35	S/. 139,698.45	S/. 144,587.90
COSTO DE VENTAS	S/. 0.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
UTILIDAD BRUTA	S/. 10,350.88	S/. 125,000.00	S/. 129,410.00	S/. 133,974.35	S/. 138,698.45	S/. 143,587.90
GASTOS DE ADMINISTRACION	S/. 1,098.07	S/. 13,262.5000	S/. 13,730.4010	S/. 14,214.6785	S/. 14,715.9058	S/. 15,234.6760
GASTOS DE VENTAS	S/. 296.70	S/. 30,300.0000	S/. 30,300.0000	S/. 30,300.0000	S/. 30,300.0000	S/. 30,300.0000
	S/. 1,394.77	S/. 43,562.50	S/. 44,030.40	S/. 44,514.68	S/. 45,015.91	S/. 45,534.68
UTILIDAD DE OPERACIONES	S/. 8,956.11	S/. 81,437.50	S/. 85,379.60	S/. 89,459.67	S/. 93,682.55	S/. 98,053.22

MARKA VALOR SAC. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS (DE LOS PERIODOS 2015-2021) CON ESTRATEGIA						
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES						
	IMPORTE		PERIODO			
	2015	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS DIVERSOS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
INGRESOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
CARGAS EXCEPCIONALES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
GASTOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
UTILIDAD ANT.PART. E IMPUESTO:	S/. 8,956.11	S/. 81,437.50	S/. 85,379.60	S/. 89,459.67	S/. 93,682.55	S/. 98,053.22
IMPUESTO A LA RENTA (IGR)	S/. 2,445.00	S/. 33,750.0000	S/. 34,940.7000	S/. 36,173.0745	S/. 37,448.5821	S/. 38,768.7325
UTILIDAD DE EJERCICIO	S/. 6,511.11	S/. 47,687.50	S/. 50,438.90	S/. 53,286.60	S/. 56,233.96	S/. 59,284.49
DREPECIACIÓN	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09	S/. 958.09
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	S/. 7,469.20	S/. 53,528.29	S/. 56,428.75	S/. 59,430.72	S/. 62,537.76	S/. 65,753.55
INVERSION EN ESTRATEGIA						

MARKA VALOR SAC. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS (DE LOS PERIODOS 2015-2021) CON ESTRATEGIA						
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES						
	IMPORTE	PERIODO				
	2015	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 7,469.20					
FLUJO DE CAJA FINANCIERO						

Elaboración: Propia Nota. Costo de ventas: incluye Costos Intangibles - Permisos y licencias. Costos de ventas y Gastos Administrativos incluyen planilla. IGR 2015-2016: 28% / 2017 en adelante 29.5%.

Como explicamos anteriormente para este flujo es necesario destacar que la empresa no mantiene deudas con instituciones financieras, además se considera que la empresa no realizará inversiones, por lo que el flujo operativo presentado serviría como Flujo de Caja Libre.

**Tabla 8.2.15 Flujo Operativo sin estrategia de la empresa Marka Valor S.A.C.
(Expresado en soles)**

MARKA VALOR SAC. ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS (DE LOS PERIODOS 2015-2021) SIN ESTRATEGIA						
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES						
	IMPORTE		PERIODO			
	2015	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	S/. 10,350.88	S/. 10,713.16	S/. 11,109.55	S/. 11,520.60	S/. 11,946.86	S/. 12,388.90
COSTO DE VENTAS (Operativos)	S/. 0.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
UTILIDAD BRUTA	S/. 10,350.88	S/. 9,713.16	S/. 10,109.55	S/. 10,520.60	S/. 10,946.86	S/. 11,388.90
GASTOS DE ADMINISTRACION	S/. 1,098.07	S/. 1,030.5664	S/. 1,072.6230	S/. 1,116.2358	S/. 1,161.4622	S/. 1,208.3620
GASTOS DE VENTAS	S/. 296.70	S/. 278.7677	S/. 290.1440	S/. 301.9412	S/. 314.1750	S/. 326.8613
	S/. 1,394.77	S/. 1,309.33	S/. 1,362.77	S/. 1,418.18	S/. 1,475.64	S/. 1,535.22
UTILIDAD DE OPERACIONES	S/. 8,956.11	S/. 8,403.83	S/. 8,746.78	S/. 9,102.42	S/. 9,471.23	S/. 9,853.67
INGRESOS DIVERSOS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
INGRESOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00

MARKA VALOR SAC.						
ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
SITUACION ACTUAL Y PROYECTADOS (DE LOS PERIODOS 2015-2021) SIN ESTRATEGIA						
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES						
	IMPORTE		PERIODO			
	2015	2017	2018	2019	2020	2021
CARGAS EXCEPCIONALES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
GASTOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
UTILIDAD ANT.PART. E IMPUESTO:	S/. 8,956.11	S/. 8,403.83	S/. 8,746.78	S/. 9,102.42	S/. 9,471.23	S/. 9,853.67
IMPUESTO A LA RENTA (IGR)	S/. 2,445.00	S/. 2,622.5534	S/. 2,729.5779	S/. 2,840.5623	S/. 2,955.6531	S/. 3,075.0022
UTILIDAD DE EJERCICIO	S/. 6,511.11	S/. 6,109.58	S/. 6,358.91	S/. 6,617.46	S/. 6,885.58	S/. 7,163.62

Elaboración: propia. *Nota.* Costo de ventas: incluye Costos Intangibles - Permisos y licencias. Costos de ventas y Gastos Administrativos incluyen planilla. IGR 2015-2016: 28% / 2017 en adelante 29.5%.

Elaboración: Propia

8.2.6 Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieras)

Para la evaluación financiera, se debe considerar los flujos obtenidos teniendo en consideración los dos aspectos que son el primero sin estrategia y con estrategia.

A continuación, se realiza una comparación de los dos flujos, veamos:

Tabla 8.2.16. Evaluación Financiera de la empresa Marka Valor S.A.C

<i>COMPARACION DE FLUJOS</i>	<i>PERIODO</i>					
	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
<i>FLUJO SIN ESTRATEGIA UTILIDAD DE EJERCICIO DEPRECIACION</i>		S/. 6,738.58	S/. 6,987.91	S/. 7,246.46	S/. 7,514.58	S/. 7,792.62
		S/. 991.62	S/. 1,028.31	S/. 1,066.36	S/. 1,105.82	S/. 1,146.73
<i>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</i>		S/. 7,730.20	S/. 8,016.22	S/. 8,312.82	S/. 8,620.39	S/. 8,939.35
	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
<i>FLUJO CON ESTRATEGIA</i>						
<i>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</i>		S/. 19,800.96	S/. 20,360.35	S/. 23,109.86	S/. 25,951.60	S/. 29,003.21
<i>INVERSION EN ESTRATEGIA</i>	-S/. 56,760.00					
<i>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</i>	S/. -56,760.00	S/. 19,800.96	S/. 20,360.35	S/. 23,109.86	S/. 25,951.60	S/. 29,003.21

Elaboración: Propia

Podemos observar que los flujos obtenidos difieren ampliamente

Para efectos del cálculo del VAN, hemos considerado la tasa obtenida del

CAPM esto es de 14,2% y el valor obtenido es de S/. 21,897.32 y para la TIR 28.22%.

tabla 8.2.17. Periodo de recuperación de la Inversión DESCONTADO

AÑO	PERIODO	FLUJOS DE EFECTIVO	VP DE FLUJO	PERIODO DE RECUPERACIÓN
0	0	-S/56,760.00		-S/56,760.00
2017	1	S/38,906.89	S/32,962.87	-S/17,853.11
2018	2	S/40,235.10	S/28,880.33	S/22,381.99
2019	3	S/43,665.92	S/26,554.51	
2020	4	S/47,216.83	S/24,327.13	
2021	5	S/50,892.02	S/22,214.79	
PERIODO DE RECUPERACIÓN				1.6

A continuación, se presentan los ratios de Liquidez:

Tabla 8.2.18. Ratios financieros

RATIO	VALOR
LIQUIDEZ GENERAL	21.34
PRUEBA ACIDA	21.05

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en consideración la estrategia adoptada podemos observar que en cuanto a la liquidez la empresa Marka Valor S.A.C. demuestra no tener problemas en este aspecto, y podemos interpretar que, por cada unidad de deuda, la empresa Marka Valor S.A.C cuenta con 21 veces activos líquidos para hacer frente a esta deuda, por lo tanto, su capacidad para afrontar los pasivos a corto plazo es bastante alta, considerando que es una empresa de servicios que no mantiene inventarios.

Observemos ahora los indicadores de rentabilidad:

Tabla 8.2.19. Ratios financieros ROE, ROA.

RATIO	VALOR
Rentabilidad de los activos fijos	1539%
Productividad de las ventas	68.43%
Rentabilidad neta	45.48%
ROE	4320%
ROA	93.37%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que los ratios de rentabilidad son bastante favorables, asimismo el ROE (Return of Equity) mide la rentabilidad obtenida de los socios de los fondos que obtuvieran si ponen en marcha la estrategia , dando como resultado 4320% un indicador muy significativo representando la rentabilidad pura ya que relaciona el beneficio después de impuestos frente a los capitales aportados, por otro lado el ROA nos indica la capacidad de los activos para generar beneficio o retorno de la propia inversión teniendo en promedio 93,37%. En resumen, los indicadores se presentan favorables y apoyan las iniciativas del presente planeamiento estratégico.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

CONCLUSIÓN I La clave de la sostenibilidad empresarial radicaría en la formación de potencial humano responsable sólo así, este podrá actuar libremente y pondrá toda su creatividad en el trabajo alcanzando el éxito e innovándose continuamente. Marka Valor S.A.C es consciente de todo ello y cree fehacientemente que la empresa se potenciará sobre la base del desarrollo empresarial asociativo. Formar a los clientes internos para que realmente se sientan dueños y por lo tanto participan activamente en desarrollo de los proyectos empresariales es nuestra misión implícita.

CONCLUSIÓN II Asimismo, se concluye que la empresa Marka Valor S.A.C tiene una posición competitiva muy favorable y que debe aprovechar las condiciones del mercado a fin de garantizar los flujos proyectados. La puesta en marcha del presente plan mejorará los ingresos de la empresa siempre y cuando se cumplan con los indicadores presentados.

CONCLUSIÓN III Durante el proceso de diseño estratégico y la elaboración del presente plan de implementación se llegaron a establecer nuevas actividades que permitirán la innovación continua frente a la competencia, traducándose todo ello en un incremento de los flujos de

efectivo y de la rentabilidad, como por ejemplo la implementación del servicio para valorizar marcas e intangibles.

CONCLUSIÓN IV Al ser una actividad en crecimiento que no genera costos elevados y que permite obtener altos márgenes de rentabilidad, la empresa puede invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores. Al respecto, es preciso señalar que la empresa Marka Valor S.A.C. operará en torno a los emporios comerciales como por ejemplo Gamarra, la idea es identificar otros nichos de mercados rentables enfocándonos especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas.

9.2 Recomendaciones

RECOMENDACIÓN I En relación con la **CONCLUSIÓN I**. Se recomienda implementar un programa de modernización de la cadena interna de servicio, cuyo objetivo ulterior sería capacitar a los trabajadores (Clientes Internos) como “Proveedores Internos” de servicios, que se asocian con la empresa para formar una cadena integrada de personas que interactúan para prestar un servicio innovador al cliente externo.

RECOMENDACIÓN II En relación con la **CONCLUSIÓN II**. Se recomienda que la empresa Marka Valor S.A.C implemente el plan

estratégico plasmado en el presente trabajo para cumplir con los objetivos propuestos durante el periodo 2017 – 2021.

RECOMENDACIÓN III En relación con la **CONCLUSIÓN III**. A fin de contar con un marco de medición eficaz se recomienda tener como base de medición y evaluación los criterios obtenidos y desarrollados en el capítulo 7 (Balanced Scorecard), con la finalidad de controlar, medir y evaluar resultados; todo ello, permitirá llevar a cabo un rastreo eficaz para el cumplimiento de los objetivos trazados, y de existir algún factor de riesgo en el transcurso del tiempo —y que esto signifique el alejamiento de los objetivos trazados—, se deberán aplicar medidas correctivas que permitan volver al rumbo trazado.

RECOMENDACIÓN IV En relación con la **CONCLUSIÓN IV**. Se recomienda diseñar una estrategia creativa en la evaluación continua del proyecto, identificar los beneficios reales de los clientes finales y determinar los costos ligados a la ejecución o resultados que puedan tener en otras áreas y operaciones en la empresa, así los flujos y la rentabilidad se incrementarán. Asimismo, se recomienda diseñar programas de investigación y desarrollo. Un aspecto fundamental es la innovación continua y para ello se debe salir al mercado global y local y observar tendencias. Finalmente, Actualizarse constantemente sobre la información

del mercado (nicho) en el que se desarrollarán las actividades de la empresa
MARKA VALOR S.A.C.

BIBLIOGRAFÍA

- ASEP. (2017). *LA INFORMALIDAD Y LAS MYPES*. 6.6 millones de unidades productivas se desarrollan en el sector informal en el Perú, INEI.
- Barney, J. B. (1996). “Gainin & Sustaining a Competitive Advantage”, Addison- Wesley.
- Bernal Torres Cesar Augusto & Hernán Darío Sierra Arango (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Segunda Edición. Pearson Educación (pp 95).
- Centeno Cárdenas, J. G. (2018). *LA INSEGURIDAD CIUDADANA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL*.
- Comercio, E. (2019). *INEI: Empleo formal se estancó en Lima Metropolitana en los últimos tres meses*. El comercio.
- Comscore. (2011). *Los Sitios Google Representan 9 de cada 10 Búsquedas Efectuadas en América Latina. Sitios Google Lideran el Mercado de Búsquedas de América Latina:*
- D’Alessio Ipinza Fernando (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación (pp. 9).
- Fred R. David (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación (pp. 49).
- GITMAN, Lawrence. (2000) *Principios de Administración financiera*, Octava edición. Pearson Educación,
- GITMAN, Lawrence. (2003). *Principios de Administración financiera*. Pearson Educación.
- Graham Friend. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocio* (p.75)
- GRANT, R. M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas Ediciones..

- GUITART, L. (2005). La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación: una investigación cualitativa mediante el estudio de casos. Universitat de Barcelona.
- HESKETT, J. L.; T. O. JONES, G. W. LOVEMAN, W. E. SASSER & L. SCHLESINGER (1994). «Putting the Service Profit Chain to Work». En: Revista Harvard Business, vol. 72, N° 2, pp. 164-170..
- HESKETT, J. L.; W. E. SASSER & L. SCHLESINGER (1997). The Service Profit Chain. Free Press.
- Hill Charles W. L. y Gareth R. Jones (2009). Administración Estratégica. México DF.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- INEI. (2018). *Al primer trimestre de 2018 en el país existen 2 millones 332 mil 218 empresas*. Nota de prensa
- JIMÉNEZ, A. (2017). *El Blog Salmón*. Siete razones por las que el PIB no es útil para medir el bienestar
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. (2004). Mapas Estratégicos. Gestión.
- MANSO, F. J. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Ediciones Días de Santos.
- Matias Riquelme. (2015). *Web y empresas*. La Matriz Del Perfil Competitivo
- PÉREZ-CARBALLO, J. F. (1999). Compitiendo por crear valor. Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- PerúRetail. (2017). Obtenido de Las Pymes son el 96.5% de las empresas que hay en Perú
- Porter Michael. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

- Porter Michael. (1987). Ventaja competitiva. CECSA.
- Rendon Sanchez, F. (2018). *La interconectividad del riesgo y cómo afecta a las empresas. BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT.*
- Rojo Alonso A. (2007). Valoración de empresas y Gestión Basada en Valor: Thompson, pp. 90.
- Rowe EJ. Al Mason, R.O, Dickel, K. E, Mann, R.B & Mockler, R. J.(1994): Strategic management. A methodological approach (4th ed). Addison- Wesley Publishing Company.
- RUIZ, M. (2018). *Más del 50% de mypes cierran antes de 3 años.* Obtenido de Perú21.
- RUMELT, Richard. (1980). La evolución de la estrategia de negocio. McGraw-Hill,.
- Sofía Pichihua. (2015). *La conectividad en las zonas rurales se duplicará y alcanzaremos más peruanos conectados gracias a la construcción de la red dorsal de fibra óptica que está en ejecución en este momento.*
- Stephen P. Robbins. Administración. Prentice Hall-Hispanoamericana (pp.103-168).
- Stoner, J. (1996). Responsabilidad social y ética. En: Autor,
- Tapscott D. (2000). La creación de valor en la economía digital. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Vidarte, J. (2009). El flujo de caja descontado como la mejor metodología en la determinación del valor de una empresa. *Gestión & Desarrollo*, 103-104.
- W. Chan Kim & Renée Mauborgne. (2005). La estratégica del océano azul.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- http://cecu.es/campanas/medio%20ambiente/ConsSost_web.pdf.
- <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial-nov-2016.pdf>.
- <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico2009>.
- <http://gestion.pe/economia/Pedro Pablo Kuczynski Godard -15-puntos-su-plan-economico-que-conocer-2162939>.
- <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>.
- <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion-Peru-1T17.pdf>
- <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/02/aspectos-practicos-para-determ.html>.
- <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-formal-estanco-lima-metropolitana-ultimos-tres-meses-noticia-nndc-616983>
- <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-primer-trimestre-de-2018-en-el-pais-existen-2-millones-332-mil-218-empresas-10763/>
- https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/flujodecaja_josevidarte.pdf
- <https://www.comscore.com/esl/Prensa-y-Eventos/Comunicados-de-prensa/2011/5/Google-Sites-Accounts-for-9-of-10-Searches-Conducted-in-Latin-America>
- <https://www.elblogsalmon.com/economia/siete-razones-por-las-que-el-pib-no-es-util-para-medir-el-bienestar>
- <https://asep.pe/index.php/5731-2/>

- <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- <https://www.peru-retail.com/pymes-empresas-peru/>
- <https://analistasderiesgosblog.wordpress.com/2018/03/23/la-interconectividad-del-riesgo-y-como-afecta-a-las-empresas/>
- <https://peru21.pe/economia/50-mypes-cierran-3-anos-405727>
- <http://www.elperuano.com.pe>: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-conoce-las-tendencias-tecnologicas-para-2016-36850.aspx>
- <https://www.elblogsalmon.com/economia/siete-razones-por-las-que-el-pib-no-es-util-para-medir-el-bienestar>

ANEXOS

ANEXO I VALIDACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS

Tabla 9.2.1 Preguntas claves a expertos en FCE

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PREGUNTAS CLAVE A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN
1 Participación del mercado	Opinión Experiencia de vida Percepciones Proyecciones
2 Inversión publicitaria	
3 Calidad del servicio	
4 Lealtad del cliente	
5 Reconocimiento de marca	
6 Now how y experiencia en el sector	Opinión Experiencia de vida Percepciones Proyecciones
7 Precio	
8 Capital humano	
9 Trabajos realizados a pequeñas y medianas empresas	

Nota. Fuente propia en base a las necesidades concretas de la empresa en cuestión.

Tabla 9.2.2. Expertos de la industria y del sector entrevistados

EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL		
1	<p>Ramón Espinoza Guerrero (69 años)</p>	<p>Graduado en Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad Nacional de Ingeniería UNI. Tiene estudios de maestría y doctorado en Docencia Universitaria y Ciencias de la Educación respectivamente. Actualmente es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Director General de la Escuela Superior de Management – ESM ○ Director de Investigación y Desarrollo del Centro Peruano de Estudios Bancarios – CEPEBAN ○ Vicepresidente de la Fundación Estado Social Andino – FESA <p>Es autor de numerosos escritos y artículos publicados. Cuenta con más de 20 años de trabajo de composición de información y estrategias de innovación y liderazgo social por seguimiento de los líderes del cambio mundial y del Management. Ha sido asesor de alta dirección y desarrollo local de organismos públicos y privados importantes. Ha creado un Fondo Editorial para la difusión de los nuevos principios y valores de la interdisciplinariedad y el management para el desarrollo moderno.</p>
2	<p>Armando V. Tauro (65)</p>	<p>Ph.D. contacto de 2º grado2º CEO & Presidente de INNSA Consultores Asociada a FACTHUM Perú - ECOCONSULTA Colombia Con más de 25 años de experiencia en el Desarrollo Empresarial y Académico, dirigiendo plantas de manufactura de alta complejidad y catedrático en las Universidades más prestigiosas de Europa, Estados Unidos y Sud América. Aplicando Innovación más Desarrollo Organizacional (i+DO),</p>

EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

	<p>en Gestión de Operaciones, Finanzas Corporativa, Desarrollo Comercial, Planeamiento Estratégico, Supply Chain Management Sistemas de Calidad, Six Sigma, Kaisen y Lean Manufacturing</p>
3	<p>Administrador de empresas de profesión, graduado y Licenciado en la Universidad Nacional Federico Villareal.</p> <p><i>Posee experiencia en la implementación empresarial de pequeñas unidades de negocios, en marketing digital y en gestión de medios sociales virtuales y, la venta por internet de productos y servicios.</i></p> <p><i>Actualmente es</i> Consultor de <i>empresas</i> en Indu & Dedu en dónde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asesora y evalúa estudios de investigación técnicos científicos. ○ Brinda asesoría empresarial integral y diseño de prototipos de negocios ○ Realiza campañas de marketing, venta online de bienes, servicios y gestión de medios sociales virtuales. ○ Diseña programas de capacitación integral en torno a proyectos y eventos para el desarrollo organizacional ○ Promociona pequeñas empresas inteligentes en los siguientes rubros y afines: Educación Superior, Comidas saludables y pequeños negocios de restaurant <p>También se desempeñó como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe de marketing y promotor de la Escuela Superior de Management ○ Jefe de Proyectos y emprendimientos para el programa de

Manuel Enrique
Zambrano Spicer
(41 años)

Handwritten signature: HIA S/C

EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

titulación de CEPEBAN	
4	<div> <div> Luis Enrique Muñoz Laurente (40 años) </div> <div> Gerente General de la Consultora Muñoz & Ocampo, con amplia experiencia en marketing político y empresarial, experto en el desarrollo de proyectos de obras civiles, productivos, ambientales y sociales </div> <div> </div> </div>

Nota. Ramón Espinoza Guerrero (r.espinozaguerreiro@gmail.com); Armando Tauro (<https://www.linkedin.com/in/armando-v-tauro-ph-d-6b94a32b/>) (<https://web.facebook.com/DrTauro>); Manuel Zambrano (<https://www.linkedin.com/in/manuelenriquezambranospicer/>); Luis Enrique Muñoz Laurente (<https://web.facebook.com/munozyocampo/>)

Tabla 9.2.3 Entrevista a expertos de la industria y del sector empresarial

CUESTIONARIO A EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL	
RAMÓN ESPINOZA GUERRERO	
TEMA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
OPINIÓN	<p>Los factores críticos de éxito (FCE) son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Para eso la estrategización intensiva sería la herramienta clave. Sin embargo, no es posible la estrategización ni la innovación sin la descentralización ni el feed back y, no es posible la descentralización ejecutiva sin la centralización estratégica, pero necesitamos una ideología radical en torno a la autodeterminación que permita un equilibrio dinámico entre estrategia y ejecución, libertad y disciplina, rendición de cuentas y autonomía que nos permitan llegar a la excelencia. Si el desarrollo empresarial lo concebimos así, entonces los puntos críticos en los que debemos enfocarnos esencialmente deberían ser:</p> <p>Lealtad del cliente Reconocimiento de marca Now how y experiencia en el sector Pero sobre todo el potencial humano (mal llamado capital humano)</p>
EXPERIENCIA DE VIDA	<p>En el Perú existe una sociedad de pequeñas unidades empresariales a pesar de la escasa promoción gubernamental. Totalmente arrinconada en un mundo de rápidos procesos de cambios, se debate entre el estancamiento, la subsistencia y la quiebra. En la mayoría de los casos sus propietarios y trabajadores viven muy por debajo de los niveles de pobreza. Y si tenemos en cuenta que son las pequeñas empresas las que marcan la diferencia entre las naciones ricas y pobres, lo que pase con ellas determinará la subsistencia de la sociedad. La situación de la pequeña empresa así, es de vital importancia para todos. Nuestra estrategia de innovación y desarrollo debe centrarse también ahí... así, enfocarnos en el FCE <i>los Trabajos</i></p>

CUESTIONARIO A EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

	<i>realizados a pequeñas y medianas empresas</i> sería, en definitiva, fundamental para recrear la base de competición con nuevas estrategias empresariales de liderazgo y gestión, fuentes de financiamiento y servicios especializados.
PERCEPCIONES	He analizado minuciosamente tu trabajo de investigación, en términos generales considero que es interesante. En cuanto a los FCE's que presentas pienso que son coherentes con las necesidades de tu empresa.
PROYECCIONES	No existe una fórmula única para enfrentar el desarrollo de los pequeños empresarios. Aunque sí se plantea que lo más importante de todo es la creación de una nueva cultura organizacional para que trabajen a través de asociaciones de negocios independientes eficazmente lideradas. Así los FCE deben diseñarse sobre la base de la misión, visión y valores que cada empresa tiene en particular, todo ello en torno del segmento de clientes que posea...

ARMANDO V. TAURO

TEMA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
OPINIÓN	La MPC identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria, también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger. Mira, hoy cuando hablamos de planeamiento estratégico como misión estratégica, yo siempre dije que nosotros tenemos que ver la empresa como una película o podemos verlo como una máquina de foto y hablamos así cuando hablamos de balances focales, focal que me dice a mí, me dice a acá tengo la empresa, acá empecé y acá llegue; pero mi pregunta es acá empecé, acá llegue; pero yo quiero llegar haya, ese es mi horizonte, con quien voy, con quien voy, que debo planificar como debo incorporar, cuáles son mis competencias, que hace mi competencia, entonces yo le digo a los muchachos comencemos a

CUESTIONARIO A EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

	trabajar en un plan en una balance focal dinámico que tenga movimiento, digamos que me diga donde empecé y como llegue acá; pero como voy hacer para llegar a donde quiero ir...
EXPERIENCIA DE VIDA	<p>En lo mío que es operaciones vivo continuamente planeando o planificando estrategias y vengo continuamente cambiando comportamientos, entonces una de las herramientas más complicadas de trabajar es con el ser humano que está lleno de virtudes y de defectos que generalmente siempre en una organización trato de hacer mi cuadro de situación, en ese cuadro de situación trato de ver las debilidades no las fortalezas porque existen..., o las fortalezas que identifico las dejo allí porque ya están y comienzo a trabajar en las debilidades; pero lo que hago no es trabajar independientemente sino es trabajar a través de ellos, el comportamiento, compromiso y los cambios de actitud haciendo ver que el entorno que necesitamos mantener es un entorno competitivo y un trabajo de equipo que debemos saber y conocer que hacen nuestras competencias en mismas condiciones y lo segundo es primero restablecer que nosotros seamos al menos competitivos al mismo nivel que hace la competencia, para después crear un sistema de mejora continua, las mejoras en una organización no son independientes, son estratégicas, que son decisiones estratégicas que tenemos que tener y están compuestas a través del mercado y su necesidad, y el mercado es el que requiere esta cosa y nosotros tenemos que innovar y de una manera sustentar a la organización a la necesidad del mercado, te puedo entender que los precios de un producto dentro de un mercado la empresa no lo determina sino el mercado, lo que nosotros tenemos que hacer a través de nuestro planteamiento estratégico productivo poder hacer que nuestra empresa con el precio que viene del mercado poder hacer más competitivos a través del conocimiento, a través de la tecnología, a través del personal polivalente, a través de la participación del trabajo en equipo y concentrándonos en la calidad de los procesos para ser capaces de ser eficientes, productivos y eficaces...</p>
PERCEPCIONES	PCE's que has presentado están bien, pero pueden mejorar como indicadores si consideras:

CUESTIONARIO A EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

	Competitividad de los precios Productos complementarios
PROYECCIONES	<p>Dentro de las organizaciones encontramos restricciones, siempre encontramos restricciones, qué es las restricciones, porque las organizaciones viajan a través de proceso no es así, entonces, que es un proceso, quien determina la velocidad de un proceso; pero siempre el proceso en una organización lo va determinar el proceso más lento, este proceso más lento se llama una restricción o lo que llamamos en la agenda industrial el cuello de botella, entonces lo que tenemos que ver a través de los sistemas de planificación, de conocimientos y a través de la planificación estrategia ver como eliminamos las restricciones y una vez que eliminamos las restricciones como estamos en la rueda de Deming que tenemos que hacer, tenemos que planificar, hacer, verificar y actuar; esa rueda de Deming de 360° y como estamos en una rueda de 360°, una rueda continua cuando llegamos a rehacer es nuestro objetivo; pero vamos a tener un horizonte más grande, entonces cuando eliminamos la restricción de la organización y seguramente vamos a tener otra restricción que no necesariamente va estar en proceso, puede estar en el proceso como en el mercado y lo que tenemos que ver a través de la programación estrategia es el compromiso, el comportamiento de las condiciones polivalentes, es decir cuál es la situación de mi empresa, cómo llegue hasta la situación que estoy y qué tengo que hacer; simplemente con el cómo, cuándo y por qué voy a llegar, arribar a través de planteamientos estratégicos y los competitivos...</p>

MANUEL ENRIQUE ZAMBRANO SPICER

TEMA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
OPINIÓN	<p>La gestión debe centrarse en metas socialmente significativas y nobles, incorporando cabalmente a los empleados y a la comunidad (los intereses de inversores y altos ejecutivos no movilizan plenamente las energías humanas)... en tus FCE no debes olvidarte jamás de tus</p>

CUESTIONARIO A EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

	clientes, el nicho de mercado al que pertenecen, quiénes no son tus clientes y, por sobre todo, del potencial humano...
EXPERIENCIA DE VIDA	Si una persona esta acá en un ambiente laboral en el cual no se siente a gusto, y aun así está ahí, es porque su necesidad básica “la económica” es imperante, es decir no puede esperar, ¿cuándo se puede poner la necesidad económica a un lado? Cuando se tiene misión, yo renuncio a mi actividad económica y me entrego a mi misión, porque la misión genera propósito en las personas, y todos buscan propósito... si tu no entiendes que los empleados acá no tienen propósito, y están acá obligados porque si no, no comen, esa es la única razón por la cual aguantan lo que aguantan, sufriendo lo que sufren... ¿qué es lo que puedes esperar...? Eso es una bomba... El potencial humano es lo principal para el desarrollo y la sostenibilidad empresarial, lo demás es secundario o complementario...
PERCEPCIONES	Creo que podrías agregar un par de aspectos más a tus FCE's en relación con: Retención de empleados y la Capacidad tecnológica para la adquisición de nuevas competencias.
PROYECCIONES	Diseña una misión que inspire a todos... luego, con todos los involucrados en esa misión, diseña la visión empresarial, concibiéndola como una herramienta concreta que te ayude a conseguir los objetivos empresariales, plantéala como una relación de resultado propuestos...

LUIS ENRIQUE MUÑOZ LAURENTE

TEMA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
OPINIÓN	Yo me quedo más o menos con una frase o con una idea "de que una empresa, depende de cada individuo que la integra, ósea, el concepto de empresa moderna no es ajeno al concepto de individuo, individualismo, o desarrollo personal; entonces, siendo un poco de repente disparatado o algo así, una empresa es una comunidad de individualistas digamos, de forma

CUESTIONARIO A EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

	<p>exagerada, hay personas que piensan mucho en su desarrollo personal, pero dentro de ese desarrollo personal, está el desarrollo de la empresa, de forma implícita, ósea con ese individualismo se ayuda bastante a la comunidad, dependiendo de que individuos integran a una empresa, ya sea profesionales del rubro, familiar, amical, etc... entonces más o menos estoy detallando como se constituyen las empresas y se vuelven sostenibles, se juntan un grupo de personas, que se preocupan por su desarrollo personal pero que a la vez sean complementarios implícitamente ¿no?, sin necesidad de que este por encima el sentimiento de comunidad, ósea el sentimiento, de, estar con el otro ¿no?, sino que su propio desarrollo personal ayuda a que se desarrolla la comunidad empresarial, lo que quiero decir es que una persona este tenga todo el potencial y se preocupe de su desarrollo personal, y no esté preocupado de repente de los problemas de las otras personas, sino de que lo haga feliz, porque creo que todo lo que, lo que está ocasionando estas viejas teorías y esta situación es que la gente cada vez se vuelve más individualista y eso no lo hace una persona descartada... la gente cada vez se vuelve más individualista y, los que se desarrollan, son individualistas, porque más o menos que los débiles se juntan en comunidad, y los fuertes como que retroceden un poco y se vuelven individualistas, pero que se crean una comunidad de individualistas...</p>
EXPERIENCIA DE VIDA	<p>Estoy convencido que el punto de las relaciones ahora, son las empresas, donde se construyen la sociedades es en la empresa; en la empresa es donde se dan las relaciones de las dos clases, entre la clase obrera y la clase capitalista, y es donde hoy se da ese tipo de relaciones; ahorita, son malas y se autodestruyen solas; pero entonces, si la empresa es la que construye esas relaciones, es la base de la empresa, donde se está..., o la base de cómo funciona ese sistema, ósea digamos, lo que quiero decir es que el sistema se refleja en una empresa, todo el sistema social se refleja en una empresa... creando un nuevo sistema reflejamos una nueva empresa, con autoempleo y autogestión... las personas se auto emplean y se auto gestionan; con pagos justos la gente se auto remunera, digamos que crear una sociedad más independiente, donde la</p>

CUESTIONARIO A EXPERTOS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

<p>PERCEPCIONES</p>	<p>gente se complemente más que se use... que es más o menos el sentimiento que tengo contra el otro sistema la gente se utiliza, en esto que se complementen que se construyan uno mismo..</p> <p>Los FCE que he revisado de tu trabajo son buenos, son ad-hoc para la necesidad de la empresa que estas investigando. Sin embargo, considero que para tus FCE´s obtengan los mejores resultados debes de tener en cuenta estos otros parámetros:</p> <p>Diseño del producto</p> <p>Nivel de integración vertical</p> <p>Integración de la cadena de suministro</p>
<p>PROYECCIONES</p>	<p>Primero, que cada área haga un diagnostico real de necesidades, tanto de área como de persona, en función a un diagnostico real de perfiles, puesto y áreas de trabajo; se tendría que capacitar a las personas y también se tendría que potenciar las áreas...</p>

ANEXO II IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO

Tabla 9.2.4 Identificación preliminar. Riesgos Relativos

Riesgos relativos a MARKA VALOR S.A.C	Represent a un riesgo (SI/NO/No aplica)	Riesgos identificados	Impacto si ocurre (Alto/Bajo/No aplica)
<i>Riesgos relativos de la empresa MARKA VALOR S.A.C</i>			
<i>La gerencia está comprometida con la misión del negocio</i>	No aplica		No aplica
<i>La visión detalla claramente cómo cumplir con la misión de la empresa MARKA VALOR S.A.C</i>	No aplica		No aplica
<i>El negocio está alineado a la estrategia de innovación y potenciación del negocio</i>	No aplica		No aplica
<i>Está claramente definida y comunicada la estrategia a seguir del negocio a toda la empresa</i>	No aplica		No aplica
<i>Se cuenta con el compromiso de las demás áreas que intervienen en el negocio</i>	SI		Alto
<i>Todas las áreas involucradas en el negocio están comprometidas para identificar y analizar la importancia de las situaciones riesgosas asociadas con una actividad o proceso específico de su jurisdicción</i>	SI		Alto
<i>¿El cálculo de beneficios y pérdida de posicionamiento en el mercado se calcula basado en el comportamiento histórico?</i>	SI		Alto
<i>La imagen corporativa es el activo más importante de la empresa MARKA VALOR S.A.C</i>	No aplica		No aplica
<i>Las áreas que participan del negocio tienen definida claramente la carga y tiempos necesarios para realizar las tareas asignadas</i>	SI		Bajo

Riesgos relativos a la Estrategia de marketing y ventas y la creación de clientes

¿Se posee experiencias para el diseño de la Estrategia de marketing y ventas? ¿Se conocen las lecciones aprendidas de dichas experiencias

SI

Alto

El marketing que se desea aplicar está directamente alineado a la estrategia de empresa MARKA VALOR S.A.C y las partes que intervienen

SI

Alto

Está claramente definida y comunicada la estrategia para todas las partes del negocio

SI

Alto

¿Las estrategias de marketing y de ventas, diseñadas para la empresa MARKA VALOR S.A.C, son compatibles?

SI

Alto

La propuesta de valor tiene claros beneficios percibidos por el cliente

No aplica

No aplica

La visión a implementar en el corto plazo es conocida y comprendida por la gerencia y los clientes internos

No aplica

No aplica

La gerencia y cliente interno están comprometidos con la misión del negocio

No aplica

No aplica

El compromiso de la gerencia y del cliente interno está escrito y firmado por ambas partes

NO

Bajo

El cliente comprende y comparte el uso de la metodología de trabajo planteada para el negocio

No aplica

No aplica

El diseño de estrategias de marketing y ventas debe realizarse en conjunto con el cliente interno y del cliente final (que recibe el servicio)

No aplica

No aplica

El cliente interno comprende y garantiza la carga de trabajo que el negocio le demandará. Posee las capacidades necesarias en recursos y tiempos para la ejecución del negocio

SI

Alto

El cliente interno posee las capacidades necesarias para la operación y evolución del producto del negocio

SI

Bajo

<i>El cliente interno ha comprendido la importancia de su participación en las instancias de relevamiento y revisión de los requerimientos, además del riesgo que implica su falta de dedicación</i>	SI	Bajo
<i>El cliente interno ha definido y comunicado claramente los roles de los actores relacionados al negocio</i>	No aplica	No aplica
<i>El negocio involucra diferentes áreas organizacionales (áreas, departamentos, oficinas)</i>	NO	Bajo
<i>El cliente interno tiene un área de tecnología involucrada en el negocio</i>	SI	Alto
<i>El cliente interno tiene experiencia previa en herramientas similares a las que plantea este negocio</i>	No aplica	No aplica
<i>El cliente final tiene una idea clara de la propuesta de valor y de los beneficios reales que recibe</i>	No aplica	No aplica
<i>Riesgos respecto a factores tecnológicos e informáticos</i>		
<i>Se posee experiencia con tecnologías de información, programas y prototipos. Se poseen las lecciones aprendidas de estas experiencias</i>	NO	Bajo
<i>Se posee experiencia con el acceso a información poco fiable y falsa.. Se poseen las lecciones aprendidas de estas experiencias</i>	SI	Bajo
<i>El equipo técnico de empresa MARKA VALOR S.A.C posee experiencia en seguridad informática y en anejo de códigos maliciosos</i>	SI	Alto
<i>La solución tiene interacción con otros sistemas claves para el cliente</i>	No aplica	No aplica
<i>La solución administra o debe cumplir restricciones que puedan afectar al cliente legal o económicamente</i>	SI	Alto
<i>Más del 60% de la solución es nueva</i>	No aplica	No aplica

<i>La solución posee requerimientos estrictos de performance, seguridad o confidencialidad</i>	SI	Alto
<i>Riesgo relativos al proveedor de la solución</i>		
<i>Existen proveedores en plaza con conocimiento y experiencia en las tecnologías del negocio</i>	SI	Alto
<i>Se posee experiencia con los proveedores candidatos. Se tiene acceso a las lecciones aprendidas de dichas experiencias</i>	No aplica	No aplica
<i>El proveedor ha producido software o brindado un servicio similar al necesario al del negocio anteriormente</i>	NO	Bajo
<i>El equipo técnico del proveedor asignado al negocio posee experiencia en negocios de este tipo</i>	NO	Bajo
<i>Se poseen experiencias anteriores de trabajo con el proveedor</i>	No aplica	No aplica
<i>Las experiencias anteriores con el proveedor han sido exitosas</i>	No aplica	No aplica
<i>El staff técnico del proveedor provee de componentes con los cuales deben interactuar otros sobre los que otros proveedores o interesados deben construir</i>	No aplica	No aplica
<i>El proveedor tiene una idea clara de lo que se pretende de la solución</i>	SI	Alto
<i>El proveedor participó del relevamiento de requerimientos del negocio</i>	NO	Bajo
<i>Riesgo relativos a la gestión del negocio</i>		
<i>Los objetivos del negocio están definidos</i>	No aplica	No aplica
<i>El negocio está claramente definido en todas sus etapas</i>	No aplica	No aplica
<i>Están claramente definidos y comunicados los roles en el negocio</i>	SI	Bajo
<i>Todos los integrantes del equipo conocen claramente lo que se espera de ellos</i>	NO	Bajo
<i>Las personas designadas al negocio tienen las competencias adecuadas para los roles</i>	SI	Bajo

que van a desempeñar

Las personas designadas al negocio tienen experiencia relacionada a los productos o servicios que incluye el negocio

SI

Bajo

El negocio depende de otros negocios tanto en la organización como en el cliente

SI

Bajo

Se posee acceso a información relevante de los negocios de los cuales se depende

No aplica

No aplica

Los negocios de los cuales se depende, poseen una correcta gestión, apoyo de la alta dirección de los organismos involucrados, presupuesto suficiente y las capacidades necesarias para su correcta ejecución

NO

Bajo

El análisis de las necesidades de los usuarios es claro. Está documentado

NO

Bajo

El análisis de las necesidades de los usuarios está validado y aceptado por todas las partes involucradas en el negocio

NO

Bajo

Se involucraron a los actores claves para la elaboración del cronograma tentativo

SI

Bajo

Los tiempos son razonables y compatibles con los recursos de las partes involucradas

NO

Bajo

El cronograma está muy apretado o se planificó utilizando colchones y tiempos pesimistas

SI

Bajo

Se tiene claramente identificada la cadena crítica

SI

Bajo

Las partes están de acuerdo con el cronograma

No aplica

No aplica

Las tareas del cronograma cubren el 100 % del alcance

No aplica

No aplica

Está claramente definido y aprobado por todas las partes el presupuesto

No aplica

No aplica

El presupuesto cubre todas las tareas del cronograma

SI

Bajo

Está claro, comunicado y asumido quiénes financian el negocio y en qué momento se deben realizar los desembolsos

SI

Bajo

<i>Se ha calculado el retorno de la inversión para el negocio. Es positivo en un plazo razonable</i>	SI	Alto
<i>Se incluyeron imprevistos en el presupuesto</i>	SI	Alto
<i>Existen costos económicos o de negocio asociados a la entrega tardía de la solución</i>	SI	Alto
<i>Existen costos económicos o de negocio asociados a la entrega de la solución con defectos</i>	SI	Alto

Nota. En base a la Agencia de Gobierno electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento / Uruguay, 2017

ANEXO III ESTUDIO / INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Estudio de Mercado Potencial – Valoración de Empresas – Marka Valor

Fecha: __/__/__

Nº de Cuestionario: _____

Ciudad: Lima

Ejecutivo de Campo: _____

Distrito: _____

(ENTREVISTAR AL EJECUTIVO RESPONSABLE O PERSONA ENCARGADA DE LAS PRINCIPALES DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA)

FILTROS:

F0. ¿Algún trabajador de su empresa, labora actualmente en alguna empresa que se dedique a Investigación de Mercado?

1. Si (**FIN DE LA ENTREVISTA**)2. No (**CONTINUAR**)

F1. ¿Trabajó usted en alguna empresa que realice Valoración de Empresas?

1. Si (**FIN DE LA ENTREVISTA**)2. No (**CONTINUAR**)

MOTIVOS DE LA VALORACION:

P1.Cuál sería, para usted, el grado de importancia de valorar su empresa de acuerdo a la siguiente escala:

Ítem	Grado
1	Alta
2	Media
3	Baja

P2. Indique cual fue la razón principal que motivo a que considerase valorar su empresa. (**MOSTRAR TARJETA 1**)

1. Decisión estratégica 2. Financiamiento 3. Disputa entre los socios 4. Transparencia del Comprador

5. ROI conveniente 6. Otros

P3. En la escala de 1 y 5, donde 5 es Excelente, 4 es Muy bueno, 3 es bueno, 2 es regular y 1 es Deficiente, como califica estos factores de elección (**MOSTRAR TARJETA 1**) (**PREGUNTA OPCIONAL**)

Factores de elección	P2	P3
Decisión estratégica	1	
Financiamiento	2	
Disputa con entre socios	3	
Transparencia del Comprador	4	
ROI conveniente	5	
Otro	6	

P4. ¿Conoce o ha escuchado sobre alguna de las siguientes consultoras? (**MOSTRAR TARJETA 2**)

1. si

2. No (omitir pregunta 5)

P5. Califique los siguientes atributos de estas consultoras, siendo 1 deficiente 4 es Muy bueno, 3 es bueno, 2 es regular y 5 excelente (**EL ENCUESTADO DEBERÁ RESPONDER SÓLO SOBRE LAS CONSULTORAS QUE MENCIONÓ, MOSTRAR TARJETA 2**)

Colegio	P4	P5					
		Calidad de Servicio	Infraestructura	Valores y compromiso	Plana Ejecutiva	Idioma	Coincidencia cultural
PwC	1						
Deloitte	2						
Indacochea Asociados	3						
Allemant Peritos	4						
KPMG	4						

EVALUACIÓN DE CONCEPTO:

P6. ¿Ha escuchado usted sobre la empresa “MARKA VALOR SAC”?

1. Si

2. No (**PASEA A P8**)

P7. ¿Qué opinión tiene usted de esta empresa? (RPTA. ABIERTA OPCIONAL)

--

LA EMPRESA “MARKA VALOR SAC” TIENE LA PROPUESTA DE SER UNA INSTITUCION RECONOCIDA EN LA VALORACION DE PYMES (MOSTRAR TARJETA)

P8 ¿Qué tan interesado estaría usted en contratar sus servicios a esta nueva empresa de acuerdo a las características mencionadas? (**MOSTRAR TARJETA 3**). En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada interesado y 5 es muy interesado,

Muy Interesado	Bastante Interesado	Algo interesado	Poco Interesado	Nada Interesado
5	4	3	2	1

P8A. ¿Qué tan probable es que usted contrate este servicio a esta nueva empresa? (**MOSTRAR TARJETA 4**)

Seguro que SI	Casi seguro que SI	Muy probable que SI	Bastante probable que SI	Más probable que SI a que NO	Tan probable que SI como que NO	Más probable que NO a que SI	Bastante probable que NO	Muy probable que NO	Casi seguro que NO	Seguro que NO
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

P9. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de esta nueva empresa consultora?

1. Referencias amicales
2. Folletos (Dípticos, Trípticos, Brochure, volantes, etc.)
3. Diarios
4. Revistas
5. Radio
6. Televisión
7. Internet
8. Otro (Especificar): _____

P10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tuviese esta nueva empresa consultora? (pregunta opcional)

DATOS DE CONTROL:

P11. Edad del entrevistado: _____

P12. Género del entrevistado:

1. Hombre

2. Mujer

P13. Característica de la empresa:

1. Gran empresa

2. Mediana Empresa

3. Pyme

4. Otro

P14. Rubro de la empresa entrevistada: _____

P15. ¿Cuál de las siguientes opciones describe su posición en la empresa (**MOSTRAR TARJETA 5**)

1. Dueño
2. Miembro del Directorio
3. Gerente general
4. Gerencia de Línea
5. Accionista
6. Abogado, Consultor
7. Otro (Especificar): _____

P16. Número de empleados en la empresa:

1. De 1 a 1000 personas

2. De 1000 a más personas

P17. ¿Cuál es la opción que mejor describe los ingresos anuales de su empresa?

1. Menos de 1,000,000 nuevos soles
2. Entre 1,000,000 y 6,000,000 nuevos soles
3. Entre 7,000,000 y 10,000,000 nuevos soles
4. Más de 10,000,000 nuevos soles

Código del Entrevistado: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!!!..

MARKA VALOR S.A.C.

**VALORACIÓN
FINANCIERA – EMPRESARIAL
CONFIDENCIALIDAD
PROFESIONALISMO
ETICA
CULTURA
EXCELENCIA**

ANEXO IV TARJETAS (USAR PARA RESPONDER LA ENCUESTA)

TARJETA 1

1. DECISIÓN ESTRATÉGICA
2. FINANCIAMIENTO
3. DISPUTA CON LOS SOCIOS
4. TRANSPARENCIA DEL COMPRADOR
5. ROI CONVENIENTE
- OTROS

TARJETA 2

1. PWC
2. DELOITTE
3. INDACOCHEA ASOCIADOS
4. ALLEMANT PERITOS
5. KPMG

TARJETA 3

1. NADA INTERESADO
2. POCO INTERESADO
3. ALGO INTERESADO
4. BASTANTE INTERESADO
5. MUY INTERESADO

TARJETA 4

1. SEGURO QUE SI
2. CASI SEGURO QUE SI
3. MUY PROBABLE QUE SI
4. BASTANTE PROBABLE QUE SI
5. MÁS PROBABLE QUE SI A QUE NO
6. TAN PROBABLE QUE SI COMO QUE NO
7. MÁS PROBABLE QUE NO A QUE SI
8. BASTANTE PROBABLE QUE NO
9. MUY PROBABLE QUE NO
10. CASI SEGURO QUE NO
11. SEGURO QUE NO

TARJETA 5

1. DUEÑO
2. MIEMBRO DEL DIRECTORIO
3. GERENTE GENERAL
4. GERENCIA DE LÍNEA
5. ACCIONISTA
6. ABOGADO, CONSULTOR

ANEXO V ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Datos básicos

Nombre de la empresa:	Marka Valor SAC.
Industria:	Servicios de asesoría y consultoría, investigación y desarrollo.
Fase del emprendimiento:	Estudio de mercado
Oferta de valor (entregable al cliente):	Valorización ¹⁰ de mypes utilizando el método de Flujo de Caja Descontado (Discounted Cash Flow).
Duración del estudio (meses):	03 meses. El diseño está avanzado en un 80%
Departamento de postulación:	Lima
¿Trabajó previamente con alguna incubadora de negocios? De ser afirmativo, señale la incubadora	Área de Investigación y Desarrollo - USIL

1.2 Datos del producto, servicio o forma de comercialización innovadora

<p>A. Describa el producto, servicio o forma de comercialización, enfatizando sus <u>componentes innovadores</u>.</p> <p>Describa con detalle el <u>componente tecnológico</u>, de ser el caso.</p>	<p>Valorización de mypes utilizando el método de Flujo de Caja Descontado (Discounted Cash Flow) para estimar el valor del negocio en marcha, a una fecha de corte determinada.</p> <p><i>La ventaja con relación a los métodos basados en los flujos de caja descontados (FCD) es que son métodos de valoración sofisticados, que toman en consideración variables clave de los negocios tales como los flujos de caja, el crecimiento y el riesgo. Además, el FCD estima el valor intrínseco que no es afectado por las variaciones relativas del mercado, consiguiendo de esta forma estimaciones más precisas en el largo plazo. También la metodología del FCD permite realizar análisis por escenarios, lo cual nos permite analizar el impacto en el valor de la empresa de factores específicos de la empresa, lo que nos permite decir que esta es una de las herramientas más poderosas. (Vidarte, 2009, pág. 109)</i></p>
<p>B. Describa <u>el problema</u> que se busca solucionar <u>o la oportunidad</u> de mercado que se busca aprovechar.</p>	<p><u>Problemas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Uno de los grandes problemas que deben enfrentar los socios o accionistas de micro, pequeñas y medianas empresas, que no cotizan en bolsa en estos tiempos de crisis, es conocer “¿cuánto vale el negocio? o ¿cuál es el valor real de la empresa?”, identificar un socio estratégico y crear alianzas de largo plazo – Falta de rentabilidad, crecimiento y desarrollo empresarial de MyPE's por riesgos no cubiertos, altos costes y bajos márgenes de ganancias

¹⁰ Estimar cuantitativamente cuánto vale su negocio para sus inversionistas.

	<p>Oportunidad: Cuanto mayor sea el valor de una compañía en torno a los activos acumulados por la empresa a lo largo de su vida, mayores serán las posibilidades de disminuir los riesgos, minimizar los costes y aumentar los márgenes de ganancia por lanzamientos de producto (o servicios) como iniciativas de innovación</p>
<p>C. <u>Describa la oferta existente</u> (competidores o sustitutos) en relación al producto, servicio o forma de comercialización, y presente su propuesta de valor con respecto a dicha oferta (es decir, los elementos diferenciadores)</p>	<p><u>Oferta existente y elementos diferenciadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – A&M Valuaciones & Ingeniería Group <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valuación de Marcas, Empresas en marcha e Intangibles ▪ Valoración de activos – IFRS ▪ Inventarios de activos fijos, existencias y conciliación – Progressus S.A. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorización de empresas ▪ Valorización de marcas ▪ Valorización de los activos biológicos ▪ Valorización de derivados financieros (forwards y swaps) ▪ Estudios de factibilidad ▪ Derivados financieros – Estudio Delion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración de marcas en Perú. ▪ Asesoría integral.

1.3 Descripción del Mercado

<p>A. Describa <u>cual es el mercado objetivo (real y potencial)</u> del producto, servicio o forma de comercialización.</p>	<p><u>El mercado objetivo real.</u> Está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas de servicios, comercio y manufactura de Lima Metropolitana esencialmente.</p> <p><i>Las pequeñas y micro empresas (pymes) es uno de los más importantes sectores económicos del país, pues representa el 96.5% de las empresas que existen en el Perú dando empleo a más de 8 millones de peruanos. (...) las pymes aportan el 20,6% de la producción total peruana (PerúRetail, 2017, pág. 1).</i></p> <p><u>El mercado objetivo potencial.</u> Entidades financieras, seguros, industria y organismos del Estado (...) en el país existen 2 millones 332 mil 218 empresas (INEI, 2018, pág. 1)</p> <p>La comercialización sería a base de clientes intermedios (profesionales y empresas) como agentes culturales que cumplen el papel de promotores, proveedores y/u operadores MyPE:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Composición, difusión y venta virtual de información por seguimiento y representación de tendencias, escuelas y empresas editoriales globales (FB y web blog). – Identificación de MyPE's y valorización del negocio por FCD – Rediseño, asociación y concesión de know how hacia la integración empresarial – Comercialización online para el desarrollo del negocio por mercadeo e-commerce
--	---

B. Describa el perfil de su cliente	<p><u>Perfil del cliente:</u> Consumidores: todo tipo de personas jurídicas proclives a la innovación de nuevos productos y servicios, al desarrollo de alianzas estratégicas por asociatividad, a la compra y venta de activos financieros y al mercado de valores.</p> <p><u>Ejecutivos de venta/ promotores /operadores institucionales:</u> profesionales que practican actividades deportivas a nivel profesional o amateur, muy relacionados o con cartera de clientes mypes, interesados en incrementar sus ingresos y en difundir una nueva valorización empresarial de negocios emergentes y en marcha</p>
C. Describa la estrategia para llegar al cliente (canales de distribución)	<ul style="list-style-type: none"> – Con una página web-blog correctamente diseñada que presenta un orden diferenciador del surtido correcto de productos, con una red de comunicación con feedback y posventa. – Con ejecutivos de ventas, promotores y operadores institucionales educados, que elevan el nivel cultural de la marca y de los consumidores – Pedido virtual, con suma facilidad, pago a través de scanner de boucher y entrega a base de representantes locales concesionados.

ANEXO VI RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Código del entrevistado * ¿Algún trabajador de su empresa, labora actualmente en alguna empresa que se dedique a Investigación de Mercado?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * ¿Trabajó usted en alguna empresa que realice Valoración de Empresas?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * ¿Cuál sería, para usted, el grado de importancia de valorar su empresa de acuerdo a la siguiente escala?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * Indique cual fue la razón principal que motivo a que considerase valorar su empresa. (MOSTRAR TARJETA 1)	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * ¿Conoce o ha escuchado sobre alguna de las siguientes consultoras? (MOSTRAR TARJETA 2)	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Código del entrevistado * ¿Ha escuchado usted sobre la empresa “MARKA VALOR SAC?”	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * ¿Qué tan interesado estaría usted en contratar sus servicios a esta nueva empresa de acuerdo a las características mencionadas? (MOSTRAR TARJETA 3)	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * ¿Qué tan probable es que usted contrate este servicio a esta nueva empresa? (MOSTRAR TARJETA 4)	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de esta nueva empresa consultora?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * Edad del entrevistado	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * Genero del entrevistado	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * Característica de la empresa	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * ¿Cuál de las siguientes opciones describe su posición en la empresa? (MOSTRAR TARJETA 5)	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
Código del entrevistado * Número de empleados en la empresa	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Código del entrevistado * ¿Cuál es la opción que mejor describe los ingresos anuales de su empresa?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
---	----	--------	---	------	----	--------

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Algún trabajador de su empresa, labora actualmente en alguna empresa que se dedique a Investigación de Mercado?

			¿Algún trabajador de su empresa, labora actualmente en alguna empresa que se dedique a Investigación de Mercado?	
			No (continuar)	Total
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A04	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A05	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%

A06	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A07	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A08	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A09	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A10	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A11	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A12	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A13	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A14	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A15	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A16	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A17	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%

	A18	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A19	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A20	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
Total	Recuento		20	20
	% del total		100,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Trabajó usted en alguna empresa que realice Valoración de Empresas?

			¿Trabajó usted en alguna empresa que realice Valoración de Empresas?	
			No (continuar)	Total
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A04	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%

		% del total	5,0%	5,0%
	A05	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A06	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A07	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A08	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A09	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A10	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A11	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A12	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A13	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A14	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A15	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A16	Recuento	1	1

		% del total	5,0%	5,0%
	A17	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A18	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A19	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A20	Recuento	1	1

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Trabajó usted en alguna empresa que realice Valoración de Empresas?

			¿Trabajó usted en alguna empresa que realice Valoración de Empresas?	
			No (continuar)	Total
Código del entrevistado	A20	% del total	5,0%	5,0%
Total		Recuento	20	20
		% del total	100,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*: ¿Cuál sería, para usted, el grado de importancia de valorar su empresa de acuerdo a la siguiente escala?

			¿Cuál sería, para usted, el grado de importancia de valorar su empresa de acuerdo a la siguiente escala?		Total
			media	baja	
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A04	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A05	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A06	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A07	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A08	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A09	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A10	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%

	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A11	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A12	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A13	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A14	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A15	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A16	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A17	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A18	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A19	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A20	Recuento	0	1	1

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Cuál sería, para usted, el grado de importancia de valorar su empresa de acuerdo a la siguiente escala?

			¿Cuál sería, para usted, el grado de importancia de valorar su empresa de acuerdo a la siguiente escala?		
			media	baja	Total
Código del entrevistado	A20	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
Total		Recuento	15	5	20
		% del total	75,0%	25,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*Indique cual fue la razón principal que motivo a que considerase valorar su empresa. (MOSTRAR TARJETA 1)

			Indique cual fue la razón principal que motivo a que considerase valorar su empresa. (MOSTRAR TARJETA 1)			
			decisión estratégica	financiamiento	ROI conveniente	Total
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A04	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%

A05	Recuento	1	0	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
A06	Recuento	1	0	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
A07	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
A08	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
A09	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
A10	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
A11	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
A12	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
A13	Recuento	0	0	1	1
	% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
A14	Recuento	0	0	1	1
	% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
A15	Recuento	0	0	1	1
	% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
A16	Recuento	0	0	1	1
	% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%

	A17	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	A18	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	A19	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	A20	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
Total		Recuento	7	6	7	20
		% del total	35,0%	30,0%	35,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Conoce o ha escuchado sobre alguna de las siguientes consultoras? (MOSTRAR TARJETA 2)

			¿Conoce o ha escuchado sobre alguna de las siguientes consultoras? (MOSTRAR TARJETA 2)	
			No	Total
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%

A03	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A04	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A05	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A06	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A07	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A08	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A09	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A10	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A11	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A12	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A13	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A14	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%

	A15	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A16	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A17	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A18	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A19	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A20	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
Total		Recuento	20	20
		% del total	100,0%	100,0%

**Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Ha escuchado usted sobre la empresa
“MARKA VALOR SAC?”**

		¿Ha escuchado usted sobre la empresa “MARKA VALOR SAC?”		Total
		Sí	No	
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A02	Recuento	0	1

	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A03	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A04	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A05	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A06	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A07	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A08	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A09	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A10	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A11	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A12	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A13	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A14	Recuento	0	1	1

	% del total		0,0%	5,0%	5,0%
	A15	Recuento	0	1	1
	% del total		0,0%	5,0%	5,0%
	A16	Recuento	1	0	1
	% del total		5,0%	0,0%	5,0%
	A17	Recuento	1	0	1
	% del total		5,0%	0,0%	5,0%
	A18	Recuento	1	0	1
	% del total		5,0%	0,0%	5,0%
	A19	Recuento	1	0	1
	% del total		5,0%	0,0%	5,0%
	A20	Recuento	0	1	1
	% del total		0,0%	5,0%	5,0%
	Total	Recuento	9	11	20
		% del total	45,0%	55,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Qué tan interesado estaría usted en contratar sus servicios a esta nueva empresa de acuerdo a las características mencionadas? (MOSTRAR TARJETA 3)

			¿Qué tan interesado estaría usted en contratar sus servicios a esta nueva empresa de acuerdo a las características mencionadas? (MOSTRAR TARJETA 3)			
			poco interesado	algo interesado	bastante interesado	Total
Código del entrevistado	A01	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A04	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A05	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A06	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A07	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A08	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A09	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%

	A10	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A11	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A12	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	A13	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A14	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A15	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A16	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A17	Recuento	1	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A18	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A19	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A20	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
Total		Recuento	12	6	2	20
		% del total	60,0%	30,0%	10,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Qué tan probable es que usted contrate este servicio a esta nueva empresa? (MOSTRAR TARJETA 4)

			¿Qué tan probable es que usted contrate este servicio a esta nueva empresa? (MOSTRAR TARJETA 4)					Total
			seguro que no	casi seguro que no	casi seguro que no	más probables que no a que sí	más probable que sí a que no	
Código del entrevistado	A01	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	0	0	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	0	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A04	Recuento	1	0	0	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A05	Recuento	1	0	0	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A06	Recuento	1	0	0	0	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A07	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%

	A08	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A09	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A10	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A11	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A12	Recuento	0	0	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	A13	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A14	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A15	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A16	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%

	A17	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A18	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A19	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A20	Recuento	0	0	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	Total	Recuento	5	2	5	6	2	20
		% del total	25,0%	10,0%	25,0%	30,0%	10,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿A través de qué medios le gustaría recibir información de esta nueva empresa consultora?

			¿A través de qué medios le gustaría recibir información de esta nueva empresa consultora?		Total
			televisión	internet	
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%

	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A04	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A05	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A06	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A07	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A08	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A09	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A10	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A11	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A12	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A13	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A14	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A15	Recuento	0	1	1

	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A04	Recuento	0	0	0	0	1	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A05	Recuento	0	0	0	0	0	0	1	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%
A06	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A07	Recuento	0	0	0	0	1	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A08	Recuento	0	0	0	0	0	1	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%
A09	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A10	Recuento	0	1	0	0	0	0	0	0
	% del total	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A11	Recuento	1	0	0	0	0	0	0	0
	% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A12	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0

		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	A13	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	A14	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	A15	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	A16	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A17	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	A18	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A19	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	A20	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	Recuento	2	1	1	8	2	1	1	2

% del total	10,0%	5,0%	5,0%	40,0%	10,0%	5,0%	5,0%	10,0%
-------------	-------	------	------	-------	-------	------	------	-------

Tabla cruzada Código del entrevistado*Edad del entrevistado

			Edad del entrevistado		
			55	56	
Código del entrevistado	A01	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A04	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A05	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A06	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A07	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A08	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A09	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%

	A10	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A11	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A12	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A13	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A14	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A15	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A16	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A17	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A18	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A19	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
	A20	Recuento	0	0	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%
Total		Recuento	1	1	20
		% del total	5,0%	5,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*Genero del entrevistado

			Genero del entrevistado		Total
			hombre	mujer	
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A04	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A05	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A06	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A07	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A08	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%

	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A09	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A10	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A11	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A12	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A13	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A14	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A15	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A16	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A17	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A18	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A19	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A20	Recuento	0	1	1

	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
Total	Recuento	10	10	20
	% del total	50,0%	50,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*Característica de la empresa

			Característica de la empresa		Total
			mediana empresa	pyme	
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A04	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A05	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A06	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A07	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A08	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%

	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A09	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A10	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A11	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A12	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A13	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A14	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A15	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A16	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A17	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A18	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A19	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A20	Recuento	1	0	1

	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
Total	Recuento	18	2	20
	% del total	90,0%	10,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Cuál de las siguientes opciones describe su posición en la empresa? (MOSTRAR TARJETA 5)

		¿Cuál de las siguientes opciones describe su posición en la empresa? (MOSTRAR TARJETA 5)			
		accionista	abogado, consultor	Total	
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A04	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A05	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A06	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A07	Recuento	1	0	1
		% del total	5,0%	0,0%	5,0%

	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A08	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A09	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A10	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A11	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A12	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A13	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A14	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A15	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A16	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A17	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A18	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A19	Recuento	1	0	1

		% del total	5,0%	0,0%	5,0%
	A20	Recuento	1	0	1

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Cuál de las siguientes opciones describe su posición en la empresa? (MOSTRAR TARJETA 5)

			¿Cuál de las siguientes opciones describe su posición en la empresa? (MOSTRAR TARJETA 5)		
			accionista	abogado, consultor	Total
Código del entrevistado	A20	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
Total		Recuento	16	4	20
		% del total	80,0%	20,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*Número de empleados en la empresa

			Número de empleados en la empresa de 1 - 1000	Total
Código del entrevistado	A01	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A02	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A03	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%

A04	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A05	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A06	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A07	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A08	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A09	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A10	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A11	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A12	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A13	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A14	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%
A15	Recuento	1	1
	% del total	5,0%	5,0%

	A16	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A17	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A18	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A19	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	A20	Recuento	1	1
		% del total	5,0%	5,0%
	Total	Recuento	20	20
		% del total	100,0%	100,0%

Tabla cruzada Código del entrevistado*¿Cuál es la opción que mejor describe los ingresos anuales de su empresa?

			¿Cuál es la opción que mejor describe los ingresos anuales de su empresa?		Total
			Entre 1,000,000 y 6,000,000 nuevos soles	Entre 7,000,000 y 10,000,000 nuevos soles	
Código del entrevistado	A01	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A02	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A03	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%

	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A04	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A05	Recuento	1	0	1
	% del total	5,0%	0,0%	5,0%
A06	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A07	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A08	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A09	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A10	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A11	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A12	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A13	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A14	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	5,0%	5,0%
A15	Recuento	0	1	1

		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A16	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A17	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A18	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A19	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
	A20	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%
Total		Recuento	2	18	20
		% del total	10,0%	90,0%	100,0%