



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**"PEDRO RUIZ GALLO"**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS CON MENCIÓN**  
**EN PROYECTOS DE INVERSIÓN**

---



**"Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría, Caso de validación: Empresa Incompany 2022-2026".**

# **TESIS**

**Presentada para optar el grado académico de Maestro  
en Ciencias con mención en Proyectos de inversión**

**AUTOR:**

**Lic. Lizana Guevara, Nikolays Pedro**

**ASESOR:**

**Dr. Vela Meléndez, Lindon**

**Lambayeque-Perú**

**2021**

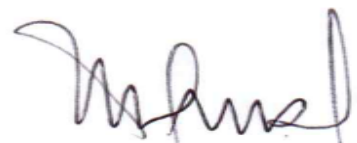
“Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría”

Caso de validación: Empresa Incompany 2022-2026.



---

Bach. Nikolays Pedro Lizana Guevara  
Autor



---

Dr. Lindon Vela Meléndez  
Asesor

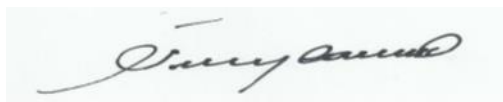
Informe de Tesis presentado a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN.

Aprobado por:



---

Dr. Carlos Querevalu Morante  
Presidente del jurado



---

Mag. Georgina Campos Delgado  
Secretario del jurado



---

Mag. Angela Castro Espinoza  
Vocal del jurado

Lambayeque, 2021

### Acta de sustentación (copia)

|                         |  |                     |           |
|-------------------------|--|---------------------|-----------|
|                         | <b>ESCUELA DE POSGRADO</b><br><i>M.Sc. Francis Villena Rodríguez</i> | Versión:            | 01        |
|                         |  | Fecha de Aprobación | 29-8-2020 |
| UNIDAD DE INVESTIGACION | <b><u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u></b>       | Pág. 1 de 3         |           |

#### ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 10.00 a.m. del día miércoles 13 de octubre de 2021, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°283-2021-EPG, de fecha 12 de mayo de 2021, conformado por:

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| Dr. CARLOS ALBERTO QUEREVALU MORANTE | Presidente |
| Mg. GEORGINA JULY CAMPOS DELGADO     | Secretaria |
| Mg. ANGELA YANINA CASTRO ESPINOZA    | Vocal      |
| Dr. LINDON VELA MELENDEZ             | Asesor     |


Para evaluar el informe de tesis del tesista NIKOLAYS PEDRO LIZANA GUEVARA, candidato a optar el grado de MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN con la tesis titulada "MODELO DE PROCESO ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA, CASO DE VALIDACIÓN: EMPRESA INCOMPANY 2022-2026".

El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°841-2021-EPG de fecha 06 de octubre de 2021 que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de Tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó al candidato a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 20 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición del candidato, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas al candidato.

Culminadas las preguntas y respuestas, el Sr. Presidente, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de Tesis realizada por el candidato, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con 17 puntos, equivalente a BUENO, quedando el candidato apto para optar el Grado de MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN.

|                          |                             |                |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|
| Formato : Físico/Digital | Ubicación : UI- EPG - UNPRG | Actualización: |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|


|  |  |                     |           |
|--|--|---------------------|-----------|
|  <b>UNPRG</b><br><small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO</small> | <b>ESCUELA DE POSGRADO</b><br><i>M.Sc. Francis Villena Rodríguez</i> | Versión:            | 01        |
|  |  | Fecha de Aprobación | 29-8-2020 |
| <b>UNIDAD DE INVESTIGACION</b>   | <b><u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u></b>       | Pág. 2 de 3         |           |

Se retomó a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las 11.30 a.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.



**PRESIDENTE**



**SECRETARIO**



**VOCAL**



**ASESOR**



|                                 |                                    |                       |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| <b>Formato :</b> Físico/Digital | <b>Ubicación :</b> UI- EPG - UNPRG | <b>Actualización:</b> |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------|

### **Declaración jurada de originalidad**

Yo Nikolays Pedro Lizana Guevara investigador principal, y Lindon Vela Meléndez, asesor del trabajo de investigación “Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría, caso de validación: Empresa Incompany 2022-2026”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 2021

Nombre del investigador: Nikolays Pedro Lizana Guevara

Nombre del asesor: Lindon Vela Meléndez

### **Dedicatoria**

A Dios, por guiarme por el buen camino.

A mi abuela Ormesinda Fernández, por ser mi ángel desde el cielo.

A mi papá Toribio Lizana, por siempre protegerme desde el cielo.

A mi madre Rosa Guevara, por hacer de mi un profesional.

A mi padre Felipe Román Guevara, por enseñarme valores de vida.

A mis hermanos Karina, Jackeline y Jossy por su cariño.

### **Agradecimiento**

Al Doctor Lindon Vela Meléndez, por ser mi asesor de tesis.

A los Economistas Julio Romero Sánchez (Q.E.P.D.), Virginia Mendoza Pescorán y Ana Núñez Castillo por guiarme en el camino de la investigación científica.

A la Licenciada María Isabel Pérez Mejía, como administradora y socia de la empresa por su apoyo a la investigación.

A mi distinguido Jurado por contribuir al desarrollo de la tesis.

A mis profesores de la maestría por formarme en la formulación y evaluación de proyectos de inversión privada, pública, social y ambiental.

A los M. Sc. con mención en Proyectos de Inversión y economistas Teodoro Martinez Inoñan, Julio Romero Sánchez y al Lic Marco Capristan Campos por validar mis instrumentos.

Al MBA. Rogger Orlando Morán Santamaría, Al Mag. Econ. Maximo Damian Valdera, Licenciados Ramiro Azañero Diaz, Cesar Quispe y Juan Mera por compartir sus conocimientos para el desarrollo de la tesis.

## Índice General

|   |      |
|---|------|
| Acta de sustentación (copia) .....                                    | iii  |
| Declaración jurada de originalidad .....                              | v    |
| Dedicatoria .....   | vi   |
| Agradecimiento .....  | vii  |
| Índice General .....  | viii |
| Índice de Tablas .....  | xi   |
| Índice de Figuras .....   | xii  |
| Índice de Anexos .....  | xiv  |
| Resumen .....   | xv   |
| Abstract .....  | xvi  |
| Introducción .....  | 18   |
| Capítulo I. Diseño Teórico .....                                      | 20   |
| 1.1 Antecedentes de la Investigación .....                            | 20   |
| 1.2 Base Teórica .....  | 22   |
| 1.2.1. Fundamentación teórica del Modelo de proceso estratégico ..... | 22   |
| 1.2.2. Fundamentación teórica de la competitividad .....              | 24   |
| 1.3 Definiciones Conceptuales .....                                   | 27   |
| 1.3.1. Definición operacional de variables .....                      | 27   |
| 1.3.2. Definición de Dimensiones .....                                | 27   |
| 1.3.3. Definición de Indicadores .....                                | 28   |
| 1.4 Operacionalización de Variables .....                             | 31   |
| 1.5 Hipótesis .....   | 31   |
| Capítulo II. Métodos y Materiales .....                               | 32   |



|               |   |    |
|---------------|---|----|
| 2.1           | Tipo de Investigación .....   | 32 |
| 2.2           | Método de Investigación .....   | 32 |
| 2.3           | Diseño de Contrastación.....  | 33 |
| 2.4           | Población, Muestra y Muestreo.....  | 33 |
| 2.5           | Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos .....  | 34 |
| 2.5.1.        | Técnicas .....  | 34 |
| 2.5.2.        | Equipos .....   | 34 |
| 2.5.3.        | Materiales de Recolección de Datos .....  | 34 |
| 2.6           | Procesamiento y Análisis de Datos .....   | 34 |
| Capítulo III. | Resultados .....  | 35 |
| 3.1.          | Diagnóstico de la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque. ....                  | 35 |
| 3.2.          | Nivel de competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany .....   | 56 |
| 3.3.          | Análisis de los modelos estratégicos existentes en la teoría general de la administración .....   | 67 |
| 3.3.1.        | Modelo estratégico de Dess y Lumpkin.....   | 67 |
| 3.3.2.        | Modelo estratégico de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland .....  | 68 |
| 3.3.3.        | Modelo estratégico de Sainz .....   | 69 |
| 3.3.4.        | Modelo estratégico de David .....   | 69 |
| 3.3.4.        | Modelo estratégico de Mintzberg .....   | 71 |
| 3.4.          | Validación del nuevo modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany ..... | 72 |
| 3.4.1.        | Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....   | 72 |
| 3.4.2.        | Relación de causa-efecto en las perspectivas del CMI .....  | 73 |
| Capítulo IV.  | Discusión.....  | 79 |
| Capítulo V.   | Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany .....                     | 81 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.1. Direccionamiento estratégico.....                        | 81  |
| 5.1.1. Visión.....  | 81  |
| 5.1.2. Misión .....   | 81  |
| 5.1.3. Valores .....  | 81  |
| 5.1.4. Código de Ética.....                                   | 81  |
| 5.2. Organización (Auditoría interna).....                    | 82  |
| 5.2.1. Gerente.....   | 82  |
| 5.2.2. Responsable de marketing .....                         | 82  |
| 5.2.3. Responsable de la producción de servicios.....         | 82  |
| 5.3. Auditoría externa .....                                  | 84  |
| 5.3.1. Análisis PESTE.....                                    | 84  |
| 5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) ..... | 89  |
| 5.3.3. Competitividad del sector .....                        | 89  |
| 5.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) ..... | 93  |
| 5.4. Objetivos Estratégicos .....                             | 94  |
| 5.4.1. Objetivos a largo plazo .....                          | 94  |
| 5.4.2. Objetivos a corto plazo .....                          | 94  |
| 5.5. Estrategias en función al FODA .....                     | 95  |
| 5.6. Diseño en forma de esquema del Modelo.....               | 97  |
| Conclusiones .....  | 98  |
| Recomendaciones .....   | 101 |
| Referencias Bibliográficas .....                              | 103 |
| Anexos .....  | 107 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....  | 31 |
| <b>Tabla 2</b> Población.....   | 33 |
| <b>Tabla 3</b> Comandos para programar Macros en Excel para simular de forma integral el BSC en 1000 escenarios ..... | 78 |
| <b>Tabla 4</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....   | 89 |
| <b>Tabla 5</b> Identificación de la competencia .....   | 90 |
| <b>Tabla 6</b> Parámetros para calificación de ingreso de competidores .....  | 90 |
| <b>Tabla 7</b> Calificación de negociación de los proveedores en función al salario .....                             | 91 |
| <b>Tabla 8</b> Espectro de estructura de la industria .....   | 92 |
| <b>Tabla 9</b> Análisis de factores claves de éxito (Matriz de Perfil Competitivo o MPC).....                         | 92 |
| <b>Tabla 10</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....  | 93 |
| <b>Tabla 11</b> FODA cruzado estratégico.....   | 95 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Modelo de las Cinco fuerzas competitivas.....   | 24 |
| <b>Figura 2</b> Cadena genérica de valor .....  | 25 |
| <b>Figura 3</b> Diseño de contrastación.....  | 33 |
| <b>Figura 4</b> ¿Sobre qué tipo de elemento considera usted que el cliente tiene mayor poder de negociación? .....                                  | 36 |
| <b>Figura 5</b> ¿Considera que, en los acuerdos contractuales con el cliente, este obtiene el mayor beneficio? .....                                | 37 |
| <b>Figura 6</b> ¿Qué tanto le importa el tamaño de su cliente (micro, pequeña y mediana empresa)?.  | 38 |
| <b>Figura 7</b> ¿Qué tan importante sería tener más poder de negociación que sus clientes? .....  | 39 |
| <b>Figura 8</b> ¿Cuál fue su experiencia después de un año de contratar consultores? .....  | 40 |
| <b>Figura 9</b> ¿Ha influenciado el poder de negociación del personal (consultores) en la fijación de honorarios?.....                              | 41 |
| <b>Figura 10</b> ¿Qué considera usted que incrementa (prioritariamente) el poder de negociación de su personal(consultores)? .....                  | 42 |
| <b>Figura 11</b> ¿Considera usted que actualmente el poder de negociación de su personal (consultores) es alto? .....                               | 43 |
| <b>Figura 12</b> ¿Qué tanto está informado sobre los nuevos competidores que ingresan a su mercado? .....   | 44 |
| <b>Figura 13</b> ¿Qué tan importante es que el Estado regule los requisitos para que una empresa ofrezca servicios de consultoría? .....            | 45 |
| <b>Figura 14</b> Cuando piensa en un competidor directo de su empresa ¿Cuál es la primera marca o nombre de empresa que recuerda.....               | 46 |
| <b>Figura 15</b> ¿Qué tanto es una amenaza para su negocio el que haya incrementado la cantidad de profesionales que egresan de universidades?..... | 47 |
| <b>Figura 16</b> ¿Considera usted que los servicios de consultoría empresarial han aumentado del año 2018 al 2019?.....                             | 48 |
| <b>Figura 17</b> ¿Qué tan importante es la atención individualizada en la prestación del servicio de consultoría empresarial? .....                 | 49 |
| <b>Figura 18</b> ¿Qué tan importante es adecuar sus servicios de consultoría empresarial a las nuevas ofertas del mercado? .....                    | 50 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 19</b> ¿Qué tipo de servicio consultoría empresarial sería la mayor amenaza para su representada?.....                                   | 51 |
| <b>Figura 20</b> ¿Considera usted que del año 2018 al 2019 ha incrementado el nivel de rivalidad entre los competidores de su sector?.....         | 52 |
| <b>Figura 21</b> ¿Qué tanto valora el porcentaje de participación en su mercado? .....   | 53 |
| <b>Figura 22</b> ¿Qué tan importante que una sola empresa tenga más del 50% de su mercado?.....  | 54 |
| <b>Figura 23</b> ¿Qué tipo de servicio de consultoría genera mayor competitividad a su empresa? ....   | 55 |
| <b>Figura 24</b> Criterios de la empresa Incompany para contratar consultores.....   | 56 |
| <b>Figura 25</b> Criterios de la empresa Incompany para capacitar consultores .....  | 57 |
| <b>Figura 26</b> Propuesta de valor de Incompany .....   | 58 |
| <b>Figura 27</b> Estrategia de venta de Incompany .....  | 59 |
| <b>Figura 28</b> Actividades de marketing de Incompany .....   | 60 |
| <b>Figura 29</b> Logística para ejecutar el servicio de consultoría de Incompany.....  | 61 |
| <b>Figura 30</b> Limitantes del servicio post venta de Incompany .....   | 62 |
| <b>Figura 31</b> Competitividad de la infraestructura de Incompany .....   | 63 |
| <b>Figura 32</b> Competitividad de la administración de recursos humanos de Incompany .....  | 64 |
| <b>Figura 33</b> Competitividad de Incompany en el uso de tecnología.....  | 65 |
| <b>Figura 34</b> Competitividad de Incompany en el abastecimiento de muebles y accesorios de oficina para brindar el servicio de consultoría. .... | 66 |
| <b>Figura 36</b> Modelo estratégico de Dess y Lumpkin .....  | 67 |
| <b>Figura 37</b> Modelo estratégico de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland.....   | 68 |
| <b>Figura 38</b> Modelo estratégico de Sainz.....  | 69 |
| <b>Figura 39</b> Modelo estratégico de David.....  | 70 |
| <b>Figura 40</b> Características del Administrador estratégico .....   | 71 |
| <b>Figura 41</b> Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) primera etapa de Incompany .....  | 73 |
| <b>Figura 42</b> Relación causa efecto del BSC de la empresa Incompany en segunda etapa. ....  | 74 |
| <b>Figura 43</b> BSC con Key Performance Indicator (KPIs) para la empresa Incompany .....  | 75 |
| <b>Figura 44</b> Evaluación de KPI de Rentabilidad en 1000 escenarios .....  | 77 |
| <b>Figura 45</b> Modelo de Proceso Estratégico de Lizana (Propuesto con evidencia empírica).....   | 97 |

## **Índice de Anexos**

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1 Datos Básicos del Problema.....                                    | 107 |
| Anexo 2 Instrumentos de Recolección de Datos .....                         | 108 |
| Anexo 3 Formato de Tabulación de Datos en SPSS.....                        | 113 |
| Anexo 4 Formato de Tabulación de Datos en ATLAS.TI.....                    | 113 |
| Anexo 5 Rúbricas de Expertos de Instrumentos de Recolección de Datos ..... | 114 |
| Anexo 6 Evidencian fotográficas de la Recolección de Datos .....           | 135 |

## Resumen

En el Departamento de Lambayeque al 2021 existen instituciones o empresas privadas como la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, Instituto Peruano de Comercio y Negocios Internacionales, Icomex Perú, Codex Perú Trade, Estudios econométricos, Welfare, entre otras consultoras legales y contables, pero ¿Por qué no existe una asociación lambayecana de consultoría? Ante esta débil institucionalidad la empresa Incompany requiere un modelo de proceso estratégico que mejore su competitividad alejado de variables como el precio y la calidad, la cuales han sido muy utilizadas por la economía del siglo 20, pero que, para la tercera década del siglo 21, se requiere una nueva y adecuada propuesta de valor. La metodología empleada fue de tipo transversal, no experimental, mediante un cuestionario a 10 empresas consultoras y una entrevista a los cinco consultores de la empresa Incompany que conforman la muestra; con el propósito de una investigación aplicada y los beneficios para solucionar un problema de la realidad económica de la empresa Incompany y útil para el sector. Obteniendo como resultados el diagnóstico de la competitividad del sector de servicios de consultoría en el Departamento de Lambayeque, el nivel de competitividad organizacional de la empresa Incompany como línea base y por último el planteamiento del modelo de proceso que contiene direccionamiento estratégico, auditoria interna y auditoria externa.

**Palabras clave:** Modelo de proceso estratégico, Competitividad de Servicios y Consultoría

### **Abstract**

In the Lambayeque Department to 2021 there are private institutions or companies such as the Chamber of Commerce and Production of Lambayeque, Peruvian Institute of International Trade and Business, Icomex Peru, Codex Peru Trade, Econometric Studies, Welfare, among other legal and accounting consultations, but Why don't there Lambayeque's consulting association? Given this weak institutionality, the Incompany firm requires a strategic process model that improves its remote competitiveness of variables such as price and quality, which have been widely used by the economy of the 20th century, but which, for the third decade of the 21st century, It requires a new and appropriate value proposition. The methodology used was cross-sectional, not experimental, through a questionnaire to 10 consulting companies and an interview with the five Incompany consultants that make up the sample; with the purpose of an applied investigation and the benefits to solve a problem of the economic reality of Incompany and useful for the sector. Obtaining as results, a competitiveness diagnostic of the consulting services industry at the Lambayeque Department, the organizational competitiveness level of the Incompany as a baseline and finally the approach to the process model that contains strategic direction, internal audit and audit external.

**Keywords:** Strategic Process Model, Competitiveness, Services and Consulting



### **Resumo da minha tese**

Na Região Lambayeque desde 2021 existem instituições ou empresas privadas como a Câmara de Comércio e Produção de Lambayeque, o Instituto Peruano de Comércio e Negócios Internacionais, Icomex Peru, Codex Peru Comércio, Estudos Económicos, Welfare, entre outros consultores jurídicos e contábeis, mas por que não existe uma associação de consultoria Lambayecana? Diante dessa fraca institucionalidade, a empresa Incompany exige um modelo de processo estratégico que melhore sua competitividade longe de variáveis como preço e qualidade que foram amplamente utilizadas pela economia do século XX, mas que, até a terceira década do século XXI, uma proposta de valor nova e adequada é necessária. A metodologia utilizada foi transversal, não experimental, por meio de questionário a 10 consultorias e entrevista às cinco consultoras da empresa Incompany que compõem a amostra com o propósito de uma investigação aplicada e os benefícios para resolver um problema da realidade económica da empresa Incompany e útil para o sector. Obter como resultados o diagnóstico da competitividade do sector dos serviços de consultoria Na Região Lambayeque, o nível de competitividade organizacional da empresa Incompany como linha de base e por último a abordagem ao modelo de processos que contém orientação estratégica, auditoria interna e auditoria exterior.

**Palavras-chave:** Modelo de processo estratégico, Competitividade de Serviços e Consultoria

## **Introducción**

La empresa Incompany al 2021 ofrece los servicios de consultoría que en el año 2020 ha generado ingresos inferiores a 600,000 soles, que según la Contadora Pública Colegiada se debió a la Pandemia COVID-2019, generando una disminución de ingresos del 15% en comparación con el año 2019, siendo el principal servicio el de consultoría de proyectos de inversión (30%), seguido por consultoría financiera (25%), consultoría estratégica (20%), consultoría en comercio exterior (15%) y consultoría en investigación académica (10%). Por lo que el 90% de la competitividad B2B de la empresa se ha visto reflejada en el primer rubro en los expedientes de elegibilidad aceptados y proyectos en etapa de ejecución, para el segundo rubro se tiene como cliente a inmobiliarias que han incrementado sus ingresos debido a las valoraciones que ha brindado la empresa sobre opciones de compra y prima de reserva de inmueble, para el tercer rubro se ha brindado consultoría en PEIs y POIs a la municipalidad provincial de Cutervo, Rioja y la municipalidad distrital de Jaén generando eficiencia en su gestión pública, para el cuarto rubro de consultoría en comercio exterior, se ha generado eficiencia en las exportaciones e importaciones de empresarios y emprendedores, y para el último rubro de asesoría en investigaciones económicas básicas y aplicadas, se ha generado un beneficio en I+D, donde Perú solo invierte el 0.08% de su PBI, con el fin de generar bienestar a sus grupos de interés con enfoques de utilitarismo, egalitarismo y liberalismo.

El principal problema de la presente investigación es ¿Cómo el modelo de proceso estratégico contribuye a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany en el periodo 2022 al 2026? teniendo como objetivo general “Diseñar un modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany en el periodo 2022 al 2026” y específicos: 1. Diagnosticar la competitividad del

sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque. 2.

Identificar el nivel de competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany. 3.

Analizar los modelos estratégicos existentes en la teoría general de la administración. 4. Evaluar la validación y simulación del nuevo modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany.

En el capítulo I, el diseño teórico incluye los antecedentes de la investigación conformado por tesis y las bases teóricas en función a las variables en estudio, las cuales son la fundamentación teórica del modelo de proceso estratégico y competitividad.

En el capítulo II, métodos y materiales, incluye el diseño de investigación, población y muestra, recolección y análisis de datos.

En el capítulo III, se plantea los resultados en función a los cuatro objetivos específicos

En el capítulo VI, se plantea discusión de resultados en función a los cuatro objetivos específicos

En el capítulo V, se plantea la propuesta del modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany en el periodo 2022 al 2026

Finalmente está las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

## **Capítulo I. Diseño Teórico**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

Paz (2016) en su tesis de maestría titulada, “La consultoría en la empresa privada y su vinculación con la creación de empleo en el Municipio de Guatemala”. Su tipo de diseño de investigación fue no experimental, con un sub tipo transversal, a nivel descriptivo y como técnica a la encuesta dirigida a empresas privadas con más de 100 trabajadores, con una población de 225, de los cuales selecciono probabilísticamente 78 empresas. Teniendo como objetivo general, determinar las oportunidades de ejercicio de la consultoría en la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala, teniendo como objetivos específicos conocer los tipos de consultoría que requieren las empresas, seguido por identificar los medios que emplean las empresas para contactar a las consultoras y por último determinar la demanda promedio anual de los servicios de consultoría.

Lossio (2016) en su tesis de maestría titulada, “Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú”, obtuvo como resultado que, debido al bajo nivel de inversión en activos necesarios para hacer consultoría, así como al incremento de profesionales de nivel en el Perú, el número de consultores es cada vez mayor (bajas barreras de entrada), además refiere que en el mercado limeño existen pocas marcas posicionadas y que en provincias el número es aún menor.

Herrera Ochoa y Núñez Correa (2019) en su tesis de maestría titulada, “Plan de negocio para el desarrollo de consultoría e implementación de sistemas integrados de gestión para la gran y mediana empresa”, tuvo como objetivo principal desarrollar un plan de negocio con un enfoque de creación de valor y resultados de eficiencia en la operaciones clave con evidencias; una metodología aplicada en base al modelo Canvas. Obteniendo como resultados que solo el

28% de las grandes y medianas empresas tienen algún tipo de certificación, seguido por identificar que la principal oportunidad para el sector consultoría es el crecimiento económico del Perú y obteniendo un valor actual neto y tasa interna de retorno de su inversión.

### **Antecedentes locales**

Castillo (2016) en su tesis titulada, “Modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad empresarial”, teniendo como objetivos específicos diagnosticar, enunciar, evaluar e identificar factores de la gestión estratégica. En su metodología empleó el enfoque o paradigma cualitativo y como técnica a la entrevista. Concluyendo con estrategias y actividades para implementar su modelo estratégico.

Effio (2018), en su tesis titulada, “Estudio para determinar la viabilidad de la creación de una consultora especializada en negocios internacionales para el sector agrícola peruano en el departamento de Lambayeque - valle Chancay y Olmos” teniendo como objetivo determinar la viabilidad comercial, operativa, económica y financiera. Dentro de su metodología, fue mixta (cualitativa y cuantitativa), con diseño no experimental, teniendo como población a los agricultores del departamento con su muestra (seleccionados los que tienen más de 5 hectáreas). Concluyendo que sus encuestados requieren los servicios de asesoría, consultoría, acompañamiento y formación exportadora, con un COK de 7.87%.

## 1.2 Base Teórica

### 1.2.1. Fundamentación teórica del Modelo de proceso estratégico

Un modelo es una interpretación simplificada de la realidad. Los especialistas de la (Real Academia Española, 2019) afirman: “Un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Pt.1). Entendiéndose al modelo como un esquema.

Adicionalmente a la definición de modelo (D'Alessio, 2008) define el proceso estratégico como:

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización (p.8).

En el proceso estratégico existen tres etapas bien definidas como son el planeamiento, dirección y control estratégico, las cuales serán las tres dimensiones de la variable.

#### ***Planeamiento estratégico***

La formulación incluye el proceso de planeamiento y de organización, llamado también planeamiento estratégico. Todo el proceso está constituido por cinco elementos importantes: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo, los cuales serán agrupados en un solo indicador etiquetado como directrices. La etapa más notable y complejo del proceso estratégico es la formulación o planeamiento (D'Alessio, 2008).

Para el planteo del planeamiento estratégico, lo principal es empezar con las directrices (la creación de la visión y misión de la organización, indicando los principios y valores y código de ética), con los cuales se rige la organización, evaluar el entorno interno y externo que predominan en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores, los cuales serán agrupados en el indicador de matriz FODA, para luego establecer los objetivos estratégicos de largo plazo y culminar con la identificación y selección de las estrategias específicas (D'Alessio, 2008).

### ***Dirección estratégica***

La implementación es la segunda etapa del proceso estratégico, la cual está compuesta por los procesos de dirección y coordinación, formando la dirección estratégica, la cual empleará como indicador las actividades de implementación del capital humano de la empresa (D'Alessio, 2008).

### ***Control estratégico***

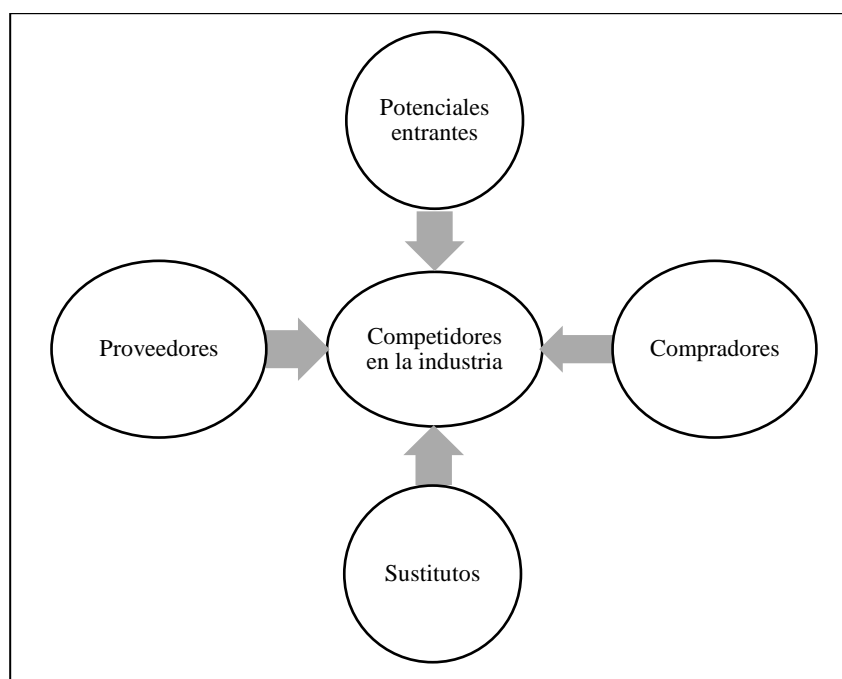
La evaluación como tercera etapa, se centra en el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico, conformando ambos el control estratégico. Esta etapa se desarrollará desde el comienzo del proceso estratégico, la cual empleará como indicador al cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) (D'Alessio, 2008).

## 1.2.2. Fundamentación teórica de la competitividad

### 1.2.2.1. Competitividad sectorial

La competitividad es una característica de los agentes económicos en un mercado, por lo que (Porter, 1980) la estudia y sus implicancias para la estrategia de la organización, por la cual explica el modelo de las cinco fuerzas competitivas que fundamentan la organización del sector industrial, que permite realizar el análisis externo, el análisis específico del sector.

**Figura 1** *Modelo de las Cinco fuerzas competitivas*



Fuente: (Porter, 1980)

La figura ilustra la primera dimensión de esta variable con sus cuatro indicadores.

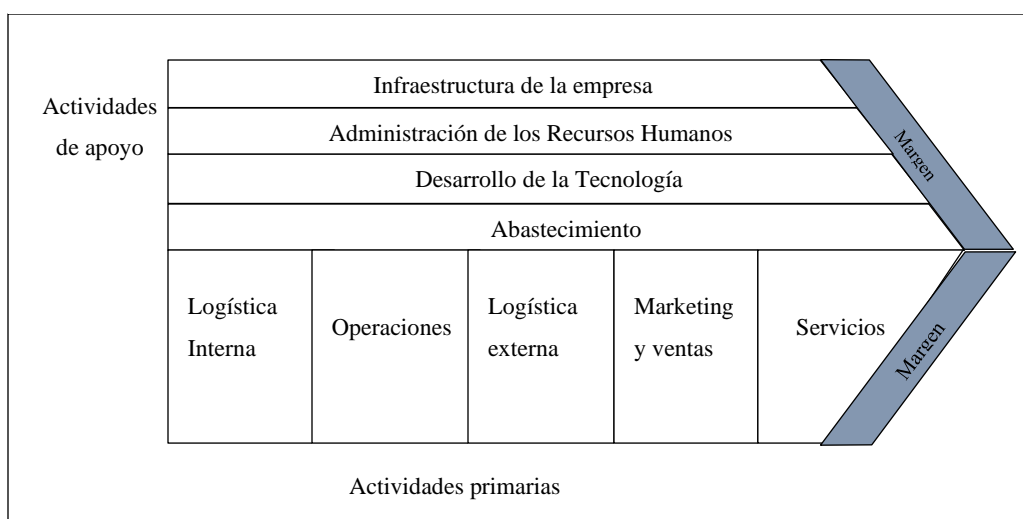


### 1.2.2.2. Competitividad organizacional

La cadena de valor está constituida por nueve actividades relacionadas entre sí, de igual manera la relación con los proveedores, canales y compradores, asimismo con esta cadena genérica podemos observar cómo se puede llevar a cabo una cadena de valor.

Para Porter (1985), la empresa u organización de acuerdo a su funcionamiento se divide en dos tipos de actividades; primero, las actividades primarias y en segundo las actividades de apoyo.

**Figura 2** Cadena genérica de valor



Nota. Porter (1985).

Las actividades primarias se dividen en cinco categorías (Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y Ventas, y Servicio). Son aquellas que de manera directa dan valor a los productos (generan mejor calidad, costos de producción bajos, venta y hasta puede llegar al post servicio), logrando atraer a más consumidores. Por otro lado, las actividades de apoyo refuerzan a las actividades primarias facilitando los recursos necesarios para la cadena completa; este componente distingue cuatro actividades (Infraestructura Organizacional, Administración de

los Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisición u aprovisionamiento), así mismo contribuye a la mejora en la interacción con los proveedores (Porter, 1985).

### ***1.2.2.3. Competitividad desde el enfoque de Mintzberg***

Mintzberg (1971) refiere en su primer libro más vendido sobre competitividad y estrategia, ¿Cuál es el trabajo de gerencia? definiendo a la estrategia como perspectiva (a la fecha el CEPLAN la emplea), la teoría de juegos (Nash con su premio nobel de economía), concluyendo que la estrategia es un patrón en el flujo de decisiones (teoría diferente a sus contemporáneos) generando un desafío o problema para la valoración consciente, empírica, medible y real de las fortalezas y debilidades. Afirmando que existe un gran problema para separar formulación e implementación de estrategias competitivas.

Mintzberg et al (1998) refieren que los gerentes planean las consecuencias de las estrategias, pero no la creación de estrategias, a su par refieren que la planeación operacionaliza la estrategia, derivando en dos tipos de Estrategia (intencionada y realizada) o también llamadas Estrategia deliberada y Estrategia emergente (Estrategia realizada que no fueron intencionadas)

(Montoya Restrepo , 2009) escribe sobre la formación de la estrategia de Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro, donde resalta su enfoque de Ciclo (experiencia más expectativa) y sobre el Control del caos.

Mintzberg (2015) escribe sobre cómo se comporta la sociedad frente a las grandes corporaciones, identificando la necesidad de un equilibrios social, donde refiere sobre el sector público, privado y plural (sociedad civil), haciendo notar la determinación de una nueva economía alejada de las matemáticas, siguiendo al premio nobel de economía 2013 (Robert Shiller) y teniendo como opuesto a Eugene Fama (crítico del modelo CAPM). Mintzberg

cuestiona la elección de proyectos en función al retorno esperado, que externalizan costos, sin planear descendientes y sostenibilidad del planeta.

### **1.3 Definiciones Conceptuales**

#### **1.3.1. Definición operacional de variables**

##### ***Modelo de proceso estratégico***

Es un marco de referencia para establecer un proceso estratégico que requiere de un planeamiento, dirección y control estratégico para lograr la sostenibilidad.

##### ***Competitividad***

Es una característica o comportamiento de un sector, así como de un agente económico (organización) que busca tener un alto desempeño.

#### **1.3.2. Definición de Dimensiones**

##### ***Planeamiento***

La dimensión está constituida por una evaluación del entorno interno y externo que predominan en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores, los cuales serán agrupados en el indicador de matriz FODA y compuesto también por las directrices: visión, misión, valores (principios y código de ética), intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo, y culminar con la identificación y selección de las estrategias específicas (D'Alessio, 2008).

##### ***Dirección estratégica***

La implementación es la segunda etapa del proceso estratégico, la cual está compuesta por los procesos de dirección y coordinación, formando la dirección estratégica, la cual empleará como indicador las actividades de implementación del talento humano de la empresa.

### ***Control estratégico***

La evaluación como tercera etapa, se centra en el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico, conformando ambos el control estratégico. Esta etapa se desarrollará desde el comienzo del proceso estratégico, la cual empleará como indicador al cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC).

### ***Competitividad sectorial***

La competitividad sectorial es el análisis económico de cinco fuerzas de la industria como son los potenciales entrantes, el poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, nivel de sustitutos y rivalidad entre competidores, refiriendo Porter (1980) que a mayor dinamismo de estas fuerzas, mayor es la rentabilidad del sector.

### ***Competitividad organizacional***

Porter (1985), refiere que la empresa u organización de acuerdo a su funcionamiento se divide en dos tipos de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo, generando una cadena de valor que está constituida por nueve actividades relacionadas entre sí, relacionándose con proveedores, canales y compradores, para obtener un margen de ganancia o valor.

#### **1.3.3. Definición de Indicadores**

##### ***Poder de negociación de los clientes***

El tamaño de las empresas clientes tiene una relación directa con sus requerimientos en temas de precios y calidad, como consecuencia la empresa que se administra tendrá una disminución de sus ganancias cuando su cliente sea grande, pudiéndose empeorar el escenario cuando los clientes se sindicalizan (Porter, 1980).

### ***Poder de negociación de los proveedores***

Se analiza el nivel de organización de los proveedores para condicionar el precio y los plazos del contrato, la especialización de los recursos hace complicada la situación de la empresa administrada (Porter, 1980).

### ***Amenaza de nuevos entrantes***

Es un indicador que determina el nivel de atraktividad del mercado o segmento en relación directa con las barreras de entradas (diferenciación, know how, networking y licencias gubernamentales) (Porter, 1980).

### ***Amenaza de productos sustitutos***

Es un indicador que determina el nivel de atraktividad del mercado o segmento disminuye cuando existen sustitutos, complicándose cuando estos se apalancan en tecnología y entran con precios bajos, reduciendo los porcentajes de ganancias de la empresa administrada y de la industrial o sector (Porter, 1980).

### ***Nivel de rivalidad entre competidores***

Es un indicador que determina el nivel de posicionamiento, cantidad de competidores y costos fijos, pudiendo generar guerra de precios, marketing y nuevos lanzamientos de productos o servicios (Porter, 1980).

### ***Actividades primarias***

Este indicador se divide en cinco categorías (Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y Ventas, y Servicio complementarios). Son aquellas que de manera directa

dan valor a los productos (generan mejor calidad, costos de producción bajos, venta y hasta puede llegar al post servicio) logrando atraer a más clientes (Porter, 1985).

### ***Actividades secundarias***

Son actividades de apoyo que refuerzan a las actividades primarias facilitando los recursos necesarios para la cadena completa, este componente distingue cuatro actividades (Infraestructura Organizacional, Administración de los Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisición u aprovisionamiento), así mismo contribuye a la mejora en la interacción con los proveedores (Porter, 1985).

### ***FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)***

Es un indicador derivado de la matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) que permite tener un diagnóstico al cual se le debe alinear las estrategias de la empresa (D'Alessio, 2008).

### ***Directrices***

Está constituido por cinco elementos importantes: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo (D'Alessio, 2008).

### ***Actividades***

Las actividades o decisiones deben ser clasificadas como deliberadas o emergentes (generar espacios para estrategias emergentes) (Mintzberg et al., 1998).

## 1.4 Operacionalización de Variables

**Tabla 1** Operacionalización de variables

| Variables                            | Definición   | Dimensión                               | Indicadores   | Instrumento                                |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
|                                      | de la Variable   |   |   |  |
| <b>Variable Dependiente</b>          | Es una característica o comportamiento de un sector, así como de un agente económico (organización) que busca tener un alto desempeño.                           | - Competitividad sectorial              | -Poder de negociación de clientes<br>-Poder de negociación de proveedores<br>-Amenaza de nuevos entrantes<br>-Amenaza de productos sustitutos<br>-Nivel de rivalidad entre competidores<br>-Actividades primarias<br>-Actividades secundarias | -Cuestionario<br>-Guía de Entrevista       |
| <b>Competitividad</b>                |  | -Competitividad organizacional          |   |  |
| <b>Variable Independiente</b>        | Es un marco de referencia para establecer un proceso estratégico que requiere de un planeamiento, dirección y control estratégico para lograr la sostenibilidad. | -Planeamiento<br>-Dirección<br>-Control | -FODA<br>-Directrices<br>-Actividades<br>-BSC   | -Guía Documentaria<br>-Guía de Focus Group |
| <b>Modelo de proceso estratégico</b> |  |   |   |  |

## 1.5 Hipótesis

El modelo de proceso estratégico contribuye positivamente en la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany

## **Capítulo II. Métodos y Materiales**

### **2.1 Tipo de Investigación**

(Hernández, Fernández , & Baptista, 2014) refiere que existen solo dos tipos de investigación según su propósito, la básica y la aplicada, siendo esta ultima la seleccionada para la presente tesis, debido a que busca solucionar un problema específico de la realidad empresarial.

Hernández et al. (2014) refiere que es importante definir el alcance que tendrá la investigación, los cuales para la presente fueron el exploratorio y el descriptivo, el primero busca indagar perspectivas nuevas e innovadoras, que para la presente fue las perspectivas sobre la gestión estratégica y la segunda que mide conceptos como la competitividad.

Hernández et al. (2014) refieren que existen dos tipos de diseños de investigación, los cuales son el experimental y el no experimental, siendo este último el que se utilizó para la presente, debido a que no buscó manipular las variables del estudio, dentro de la cual se seleccionará al sub diseño transversal, el cual recolecta información en un solo periodo de tiempo.

### **2.2 Método de Investigación**

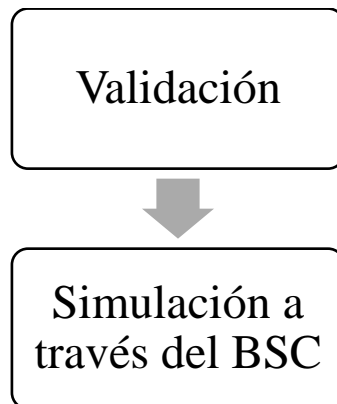
Según los autores el estudio científico de la realidad se puede abordar de tres formas, como son el cualitativo, el cuantitativo y el mixto, siendo la función de este último combinar los dos primeros, siendo este el que se empleó para la presente, refiriendo además que el cualitativo emplea como método de estudio a la inductiva y la cuantitativa a la deductiva (Hernández, Fernández , & Baptista, 2014).



### 2.3 Diseño de Contrastación

Se empleará el diseño de observación sistemática.

**Figura 3** *Diseño de contrastación*



### 2.4 Población, Muestra y Muestreo

La población en estudio por la presente investigación es detallada por la siguiente tabla.

**Tabla 2** *Población*

| Estrato                                | N° de personas | Participación porcentual |
|--|----------------|--------------------------|
| 1. Empresas de Consultoría empresarial | 10             | 66.6%                    |
| 2. Consultores de Incompany            | 5              | 33.3%                    |
| Total                                  | 15             | 100%                     |

El tamaño de la muestra fue igual al de la población (tipo no probabilístico), el muestreo fue el de punto de saturación o bolsa de nieve.

## **2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos**

### **2.5.1. Técnicas**

Entrevista

Encuesta

Focus Group

### **2.5.2. Equipos**

Laptop Lenovo V310 Core i5

### **2.5.3. Materiales de Recolección de Datos**

Grabadora del celular Huawei

Hojas bond

Lapiceros

Papelotes

Plumones

## **2.6 Procesamiento y Análisis de Datos**

El procesamiento de la guía de entrevista fue con el programa Atlas Ti y para el cuestionario fue el SPSS

### **Capítulo III. Resultados**

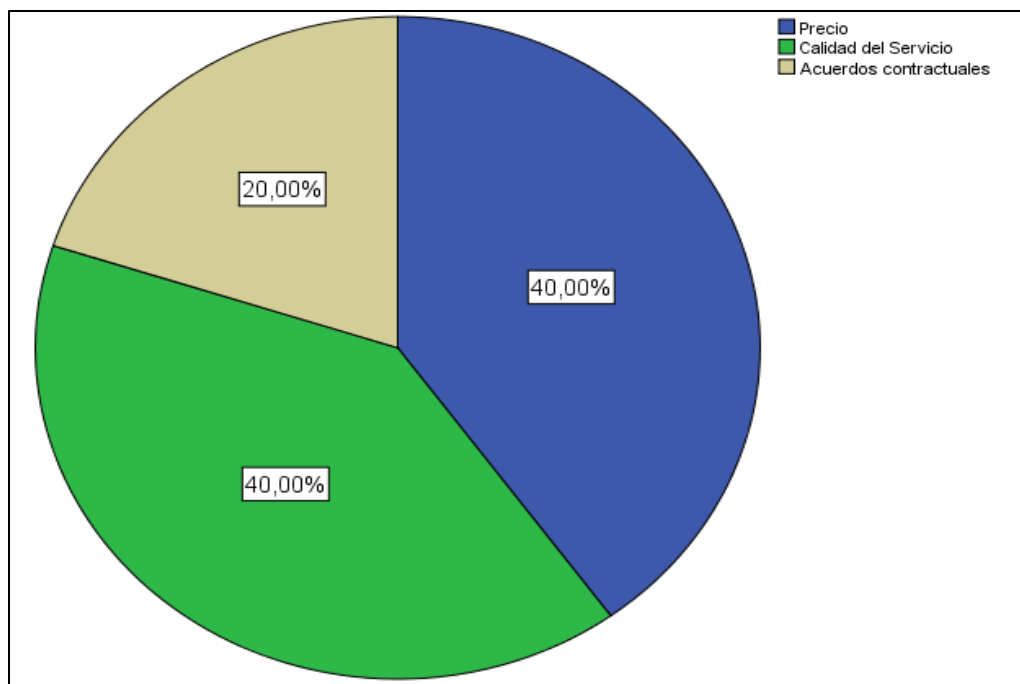
La presente investigación planteó cuatro objetivos específicos, los cuales fueron diagnosticar la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque, identificar el nivel de competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany, el tercero fue analizar los modelos estratégicos existentes en la teoría general de la administración y el cuarto fue evaluar la validación y simulación del nuevo modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany. empleando como instrumentos al cuestionario, guía de entrevista y focus group.

#### **3.1. Diagnóstico de la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque.**

El primer objetivo fue diagnosticar la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque, el cual se logró empleando como instrumento al cuestionario, que estaba conformada por 20 preguntas que permitieron calcular los cinco indicadores propuestos con un alfa de Cronbach 0.926.

El primer indicador fue el Poder de negociación de clientes, el cual fue calculado con cuatro preguntas, siendo la primera relaciona al elemento sobre el cual el cliente tiene mayor poder de negociación (Figura 4).

**Figura 4** ¿Sobre qué tipo de elemento considera usted que el cliente tiene mayor poder de negociación?

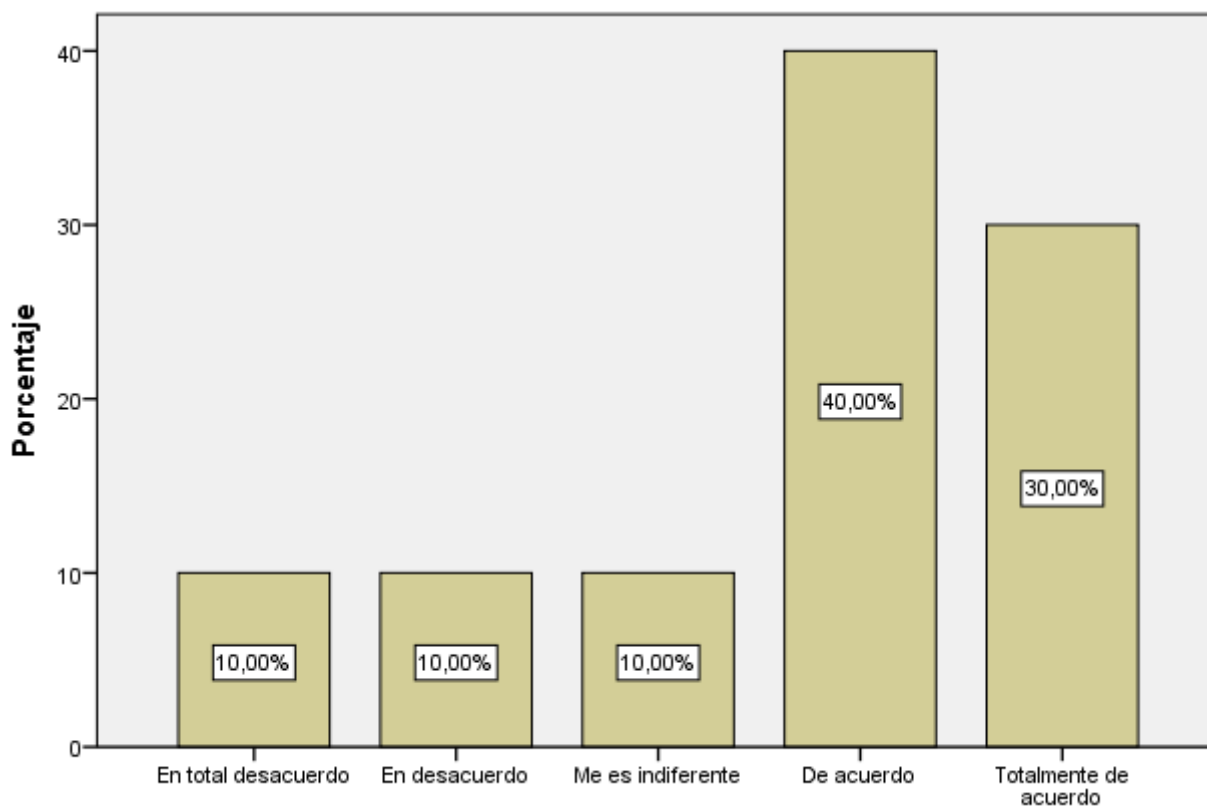


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 40% de los encuestados considera que el precio es el elemento sobre el cual el cliente tiene el mayor poder de negociación, pero este porcentaje también es alcanzado por la calidad del servicio, a diferencia de los acuerdos contractuales que tiene un 20%.

El segundo ítem para describir el poder de Poder de negociación de clientes, estuvo relacionado a los acuerdos contractuales.

**Figura 5** *¿Considera que, en los acuerdos contractuales con el cliente, este obtiene el mayor beneficio?*

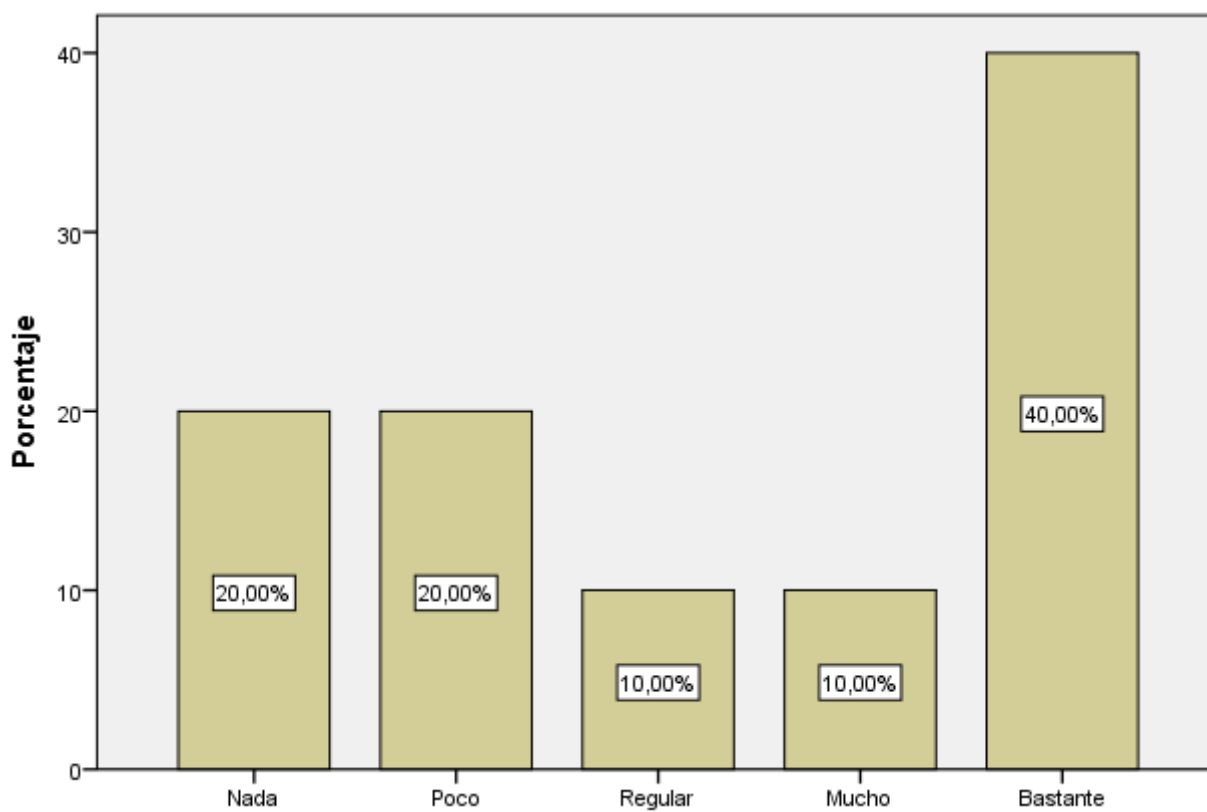


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 40% de los encuestados está de acuerdo en que, el cliente obtiene el mayor beneficio en los acuerdos contractuales, el 30 % está totalmente de acuerdo y el 10% estuvo indiferente, en desacuerdo y totalmente desacuerdo.

El tercer ítem para describir el poder de Poder de negociación de clientes, estuvo relacionado al tamaño del cliente.

**Figura 6** *¿Qué tanto le importa el tamaño de su cliente (micro, pequeña y mediana empresa)?*

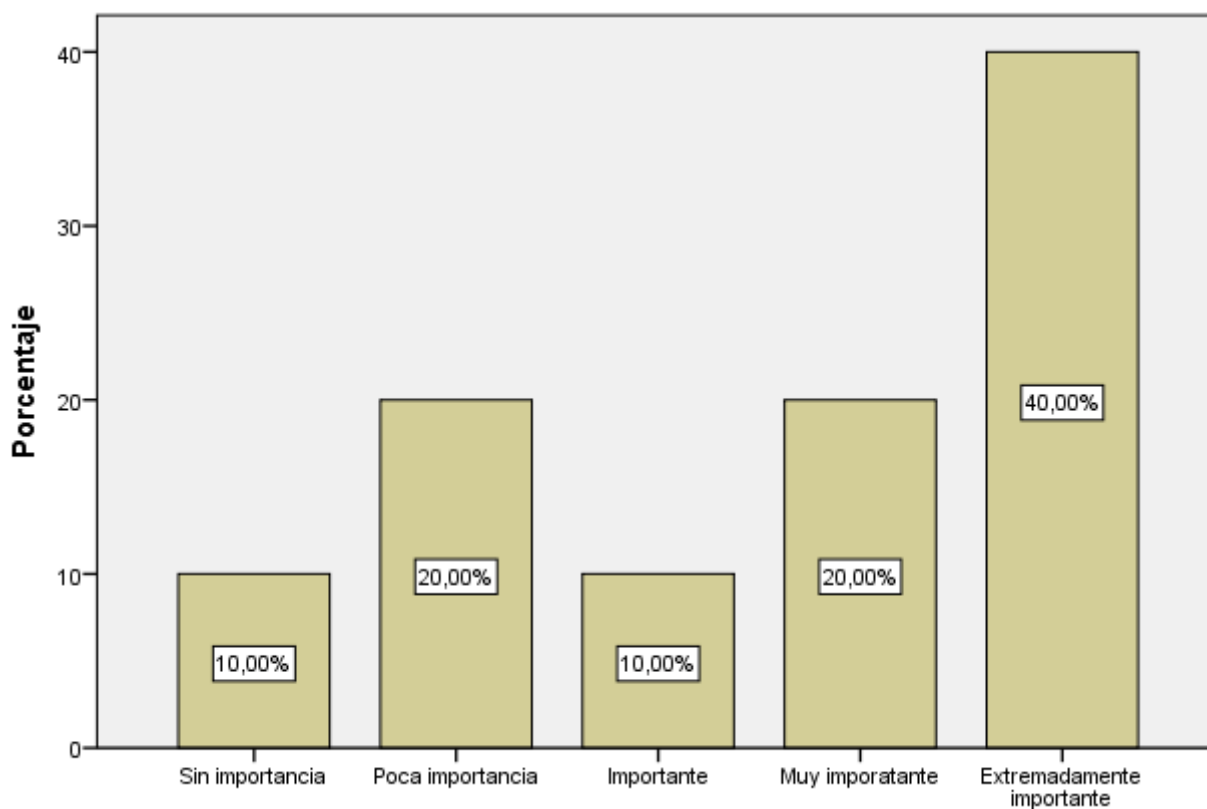


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 40% de los encuestados indicó que el tamaño (micro, pequeña y mediana empresa) de su cliente importa bastante, 20 % poco, 20% nada y el 10% le atribuyó mucha y regular importancia.

El cuarto ítem para describir el poder de Poder de negociación de clientes, estuvo relacionado a la importancia del poder del cliente.

**Figura 7** *¿Qué tan importante sería tener más poder de negociación que sus clientes?*

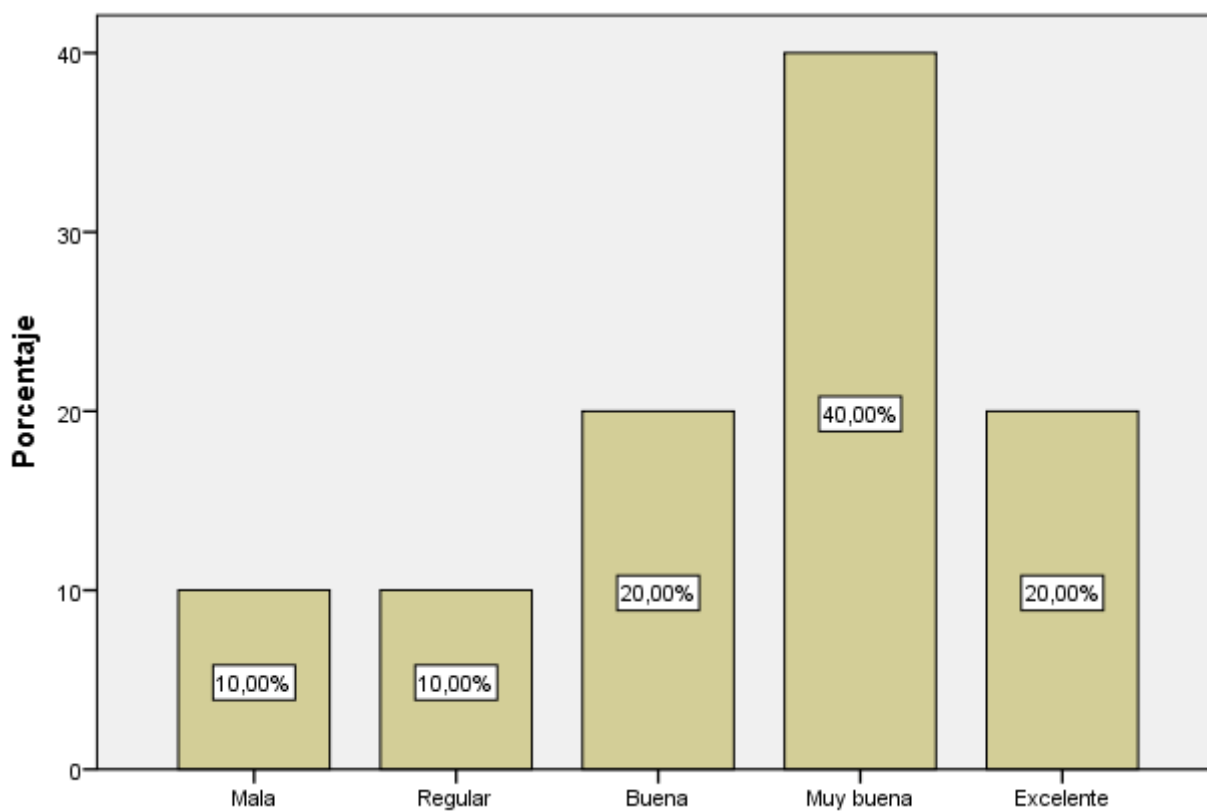


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 40% de los encuestados consideró que es extremadamente importante tener más poder de negociación que sus clientes, 20% lo consideró muy importante, 20% poco importante, 10% importante y 10% sin importancia.

El segundo indicador fue el Poder de negociación de proveedores, el cual fue calculado con cuatro preguntas, siendo la primera relaciona al elemento sobre el cual el cliente tiene mayor poder de negociación (Figura 8).

**Figura 8** *¿Cuál fue su experiencia después de un año de contratar consultores?*



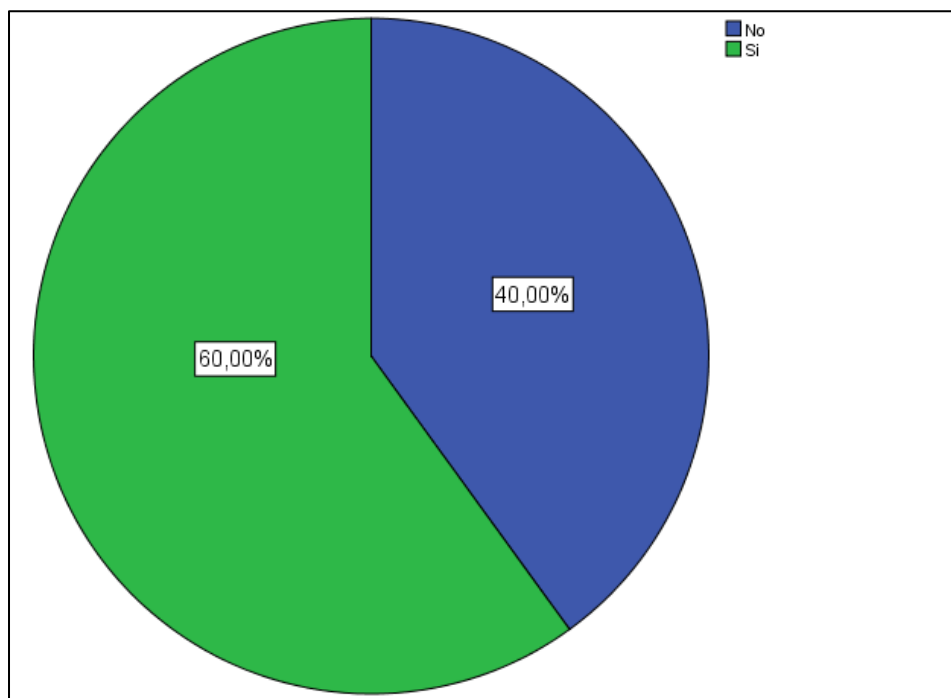
Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 40% de los encuestados tuvo una experiencia muy buena después de un año de contratar consultores, para 20% fue excelente, 20% buena, 10% regular y para un 10% su experiencia fue mala.

El segundo ítem para describir el poder de Poder de negociación de proveedores, estuvo relacionado al poder para fijar honorarios.



**Figura 9** *¿Ha influenciado el poder de negociación del personal (consultores) en la fijación de honorarios?*

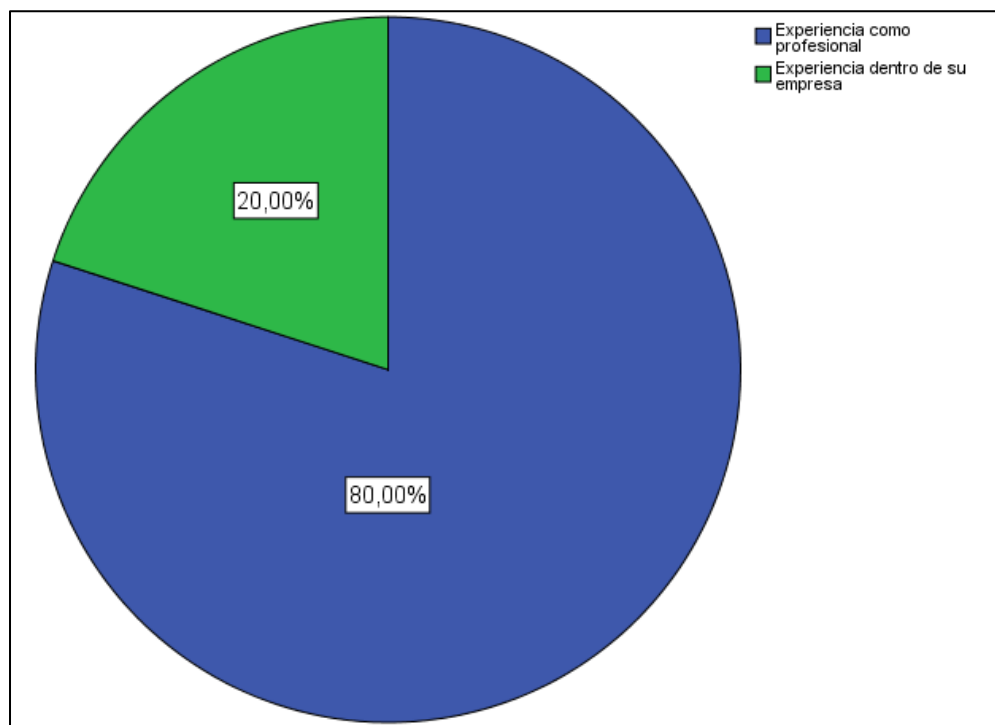


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 60% de los encuestados afirmó que sí ha influenciado el poder de negociación del personal (consultores) en la fijación de sus honorarios.

El tercer ítem para describir el poder de Poder de negociación de proveedores, estuvo relacionado a sus causas.

**Figura 10** *¿Qué considera usted que incrementa (prioritariamente) el poder de negociación de su personal(consultores)?*

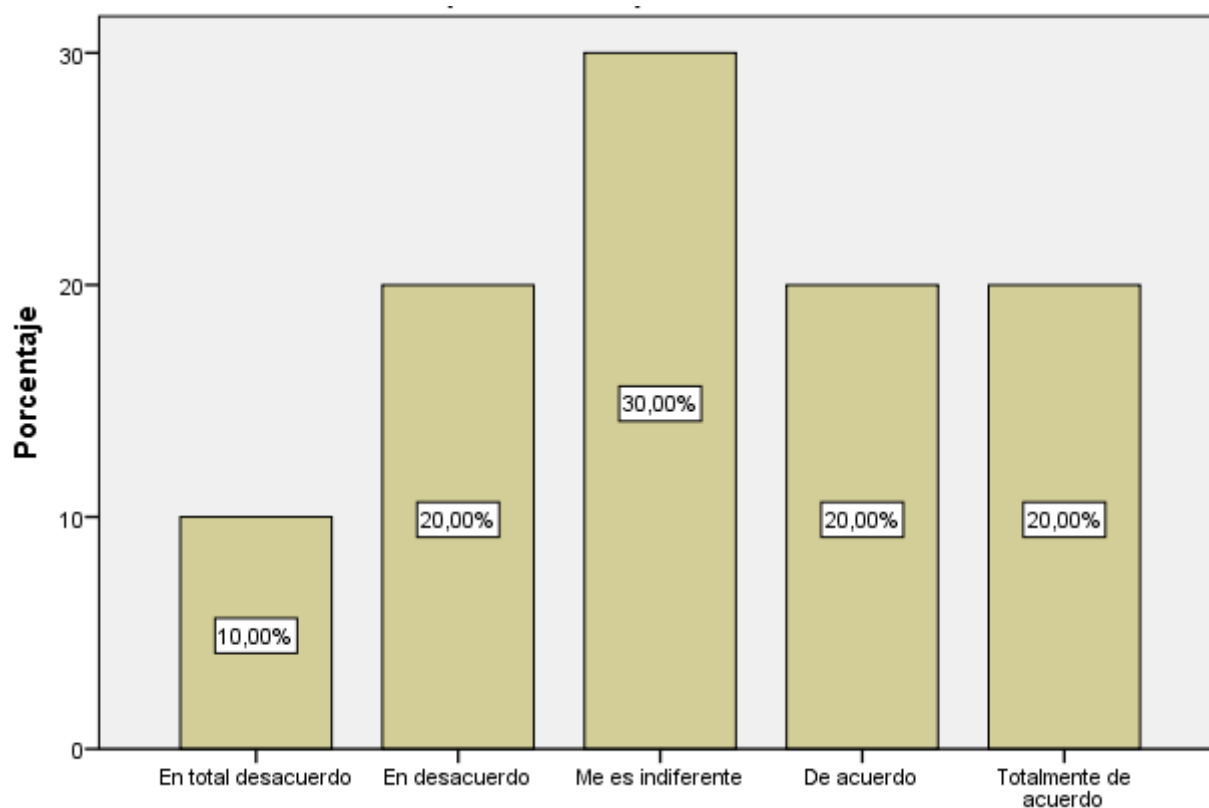


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 80% de los encuestados considera que la experiencia como profesional incrementa el poder de negociación de su personal (consultores) y 20% considera que es la experiencia dentro de su empresa.

El cuarto ítem para describir el poder de Poder de negociación de proveedores, estuvo relacionado a su nivel.

**Figura 11** *¿Considera usted que actualmente el poder de negociación de su personal (consultores) es alto?*

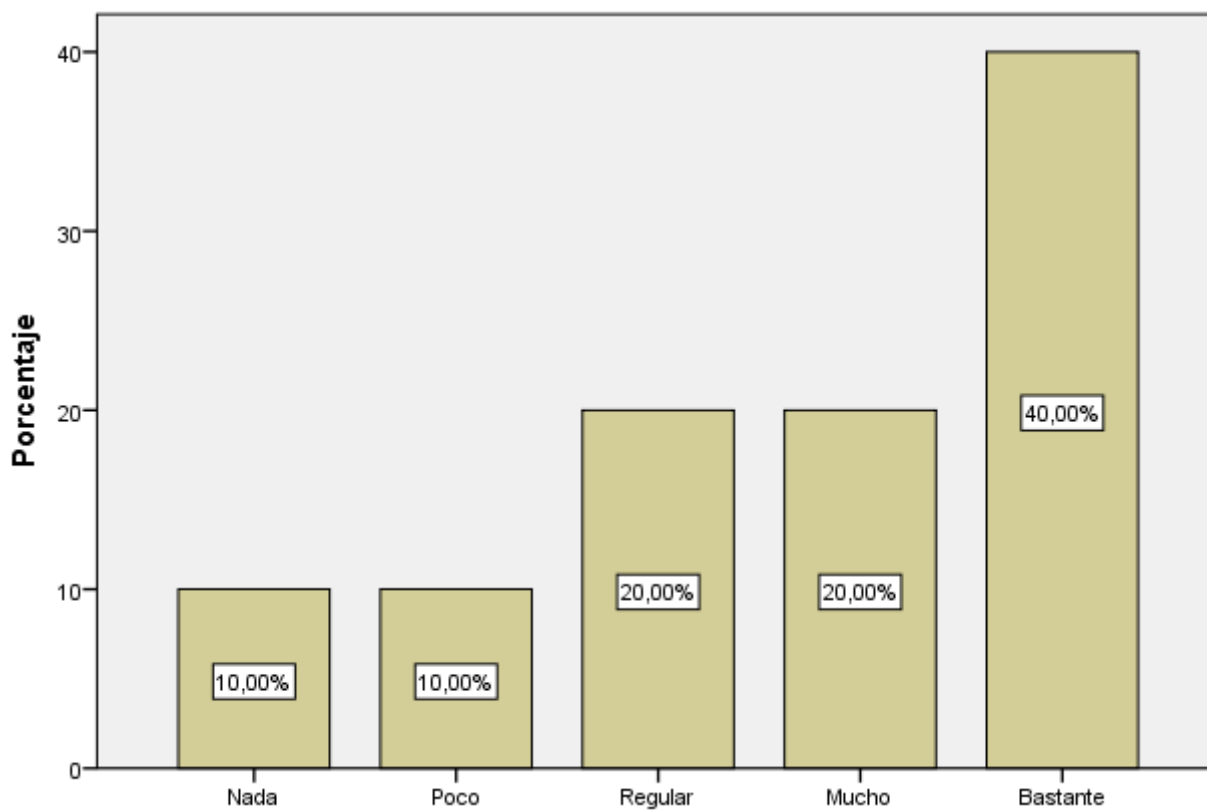


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 30% de los encuestados fueron indiferentes con el nivel del poder de negociación de su personal, pero el 20% está totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo, 20% en desacuerdo y solo 10% en total desacuerdo.

El tercer indicador fue la amenaza de nuevos entrantes, el cual fue calculado con cuatro preguntas, siendo la primera relaciona al elemento sobre su nivel de información sobre el sector (Figura 12).

**Figura 12** *¿Qué tanto está informado sobre los nuevos competidores que ingresan a su mercado?*

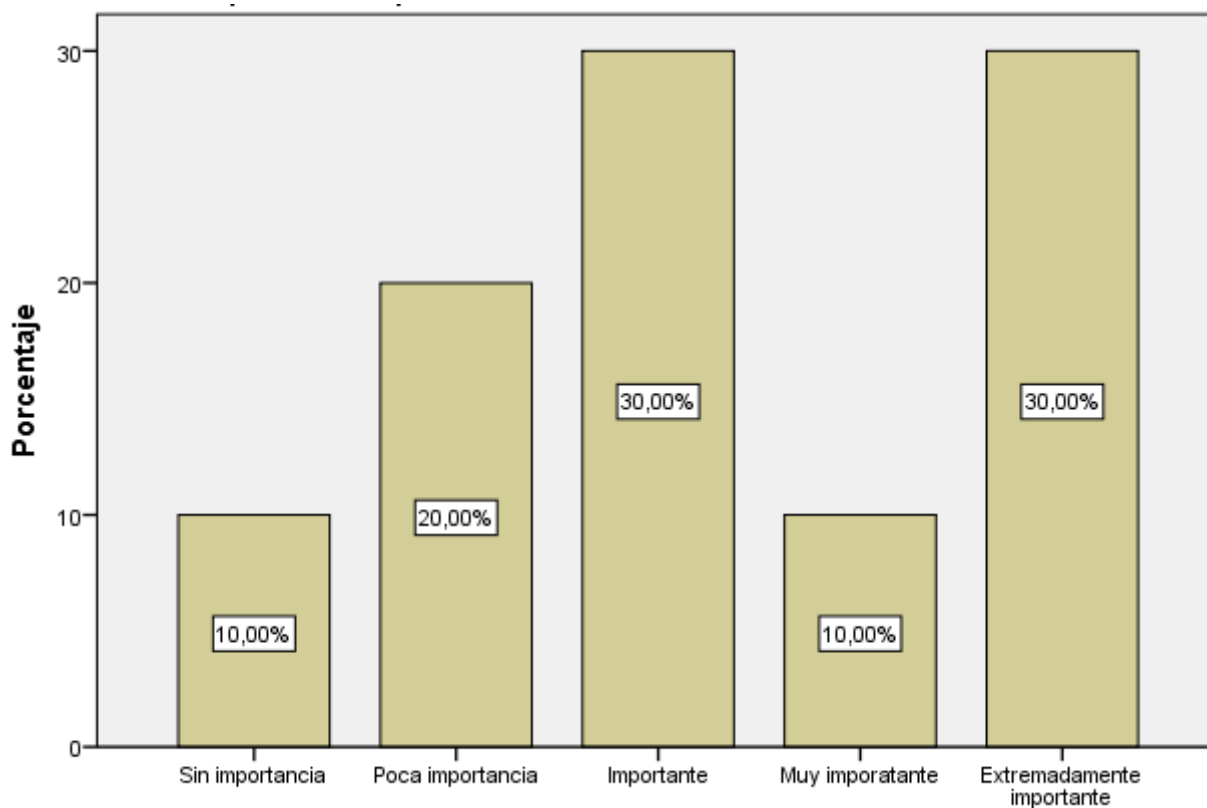


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 40% de los encuestados considera que está bastante informado, pero el 20% muy informado, 20% regular, 10% poco y 10% no está informado.

El segundo ítem para describir la amenaza de nuevos entrantes, estuvo relacionado a las regulaciones del estado en el sector.

**Figura 13** *¿Qué tan importante es que el Estado regule los requisitos para que una empresa ofrezca servicios de consultoría?*

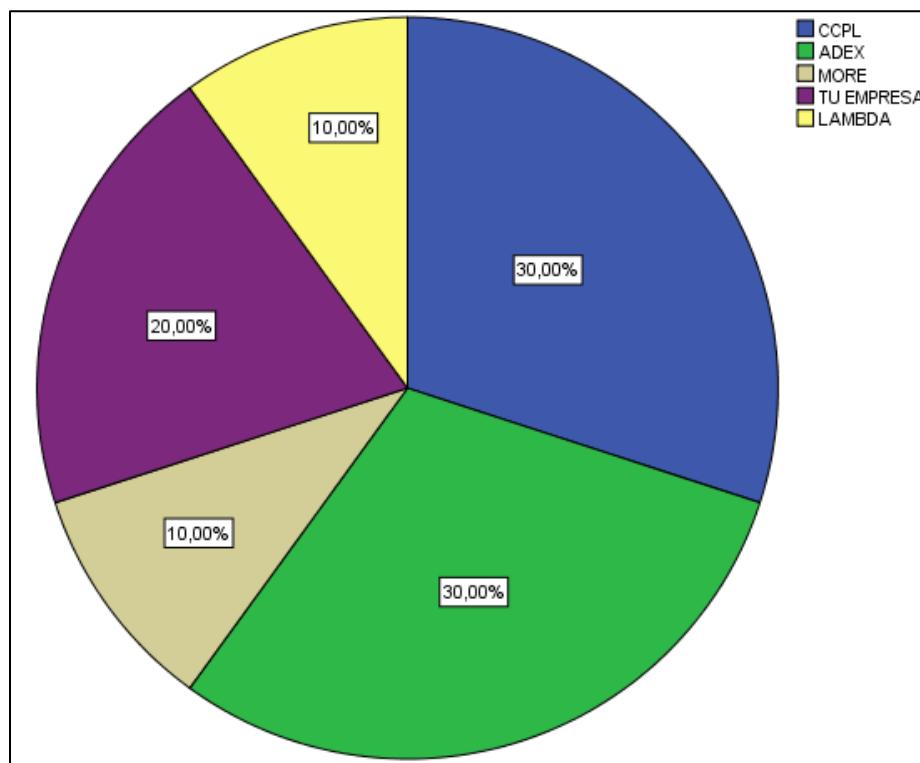


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 30% de los encuestados considera extremadamente importante que el estado regule los requisitos para que una empresa ofrezca servicios de consultoría, 30% importante, 20% poco importante, 10% muy importante y 10% sin importancia.

El tercer ítem para describir la amenaza de nuevos entrantes, estuvo relacionado a su competidor directo posicionado.

**Figura 14** Cuando piensa en un competidor directo de su empresa ¿Cuál es la primera marca o nombre de empresa que recuerda

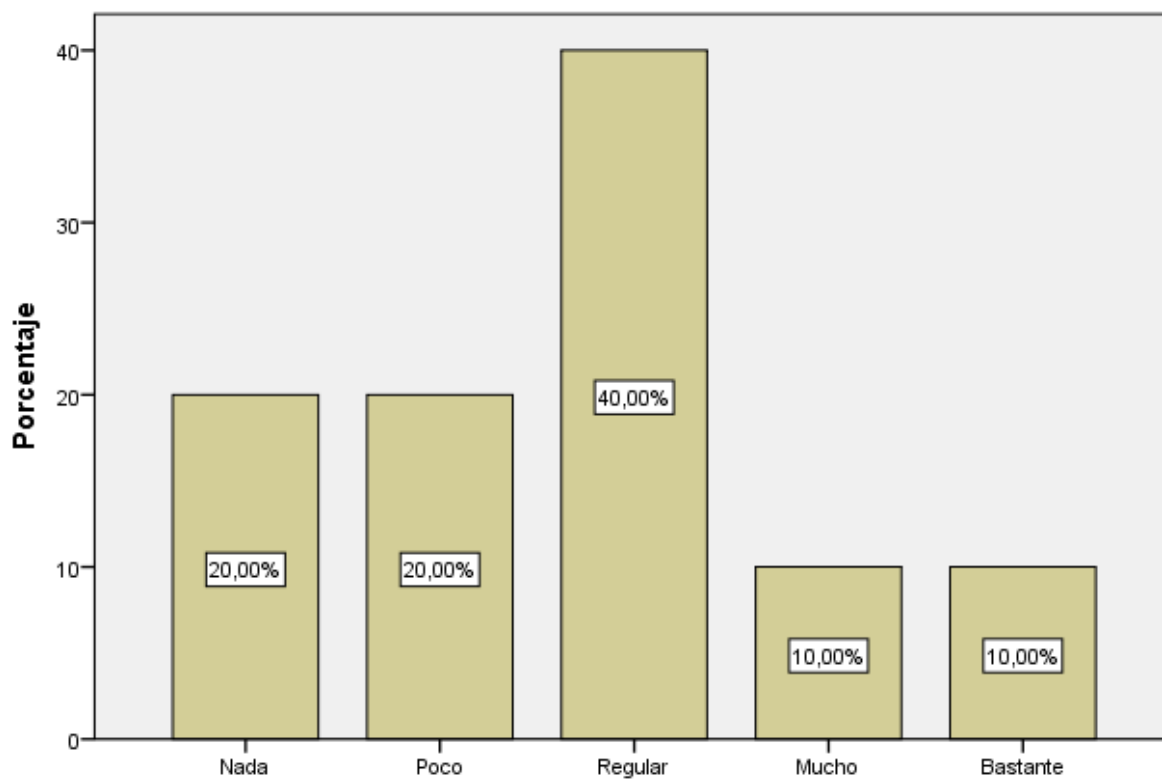


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 30% de los encuestados considera que su competidor directo es la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque (CCPL), 30% la Asociación de Exportadores (ADEX), 20% Tu empresa (que es un programa del estado), 10% Lambda (Lima) y 10% More (región Norte).

El cuarto ítem para describir la amenaza de nuevos entrantes, estuvo relacionado a si el incremento de profesionales es una amenaza para su mercado.

**Figura 15** *¿Qué tanto es una amenaza para su negocio el que haya incrementado la cantidad de profesionales que egresan de universidades?*

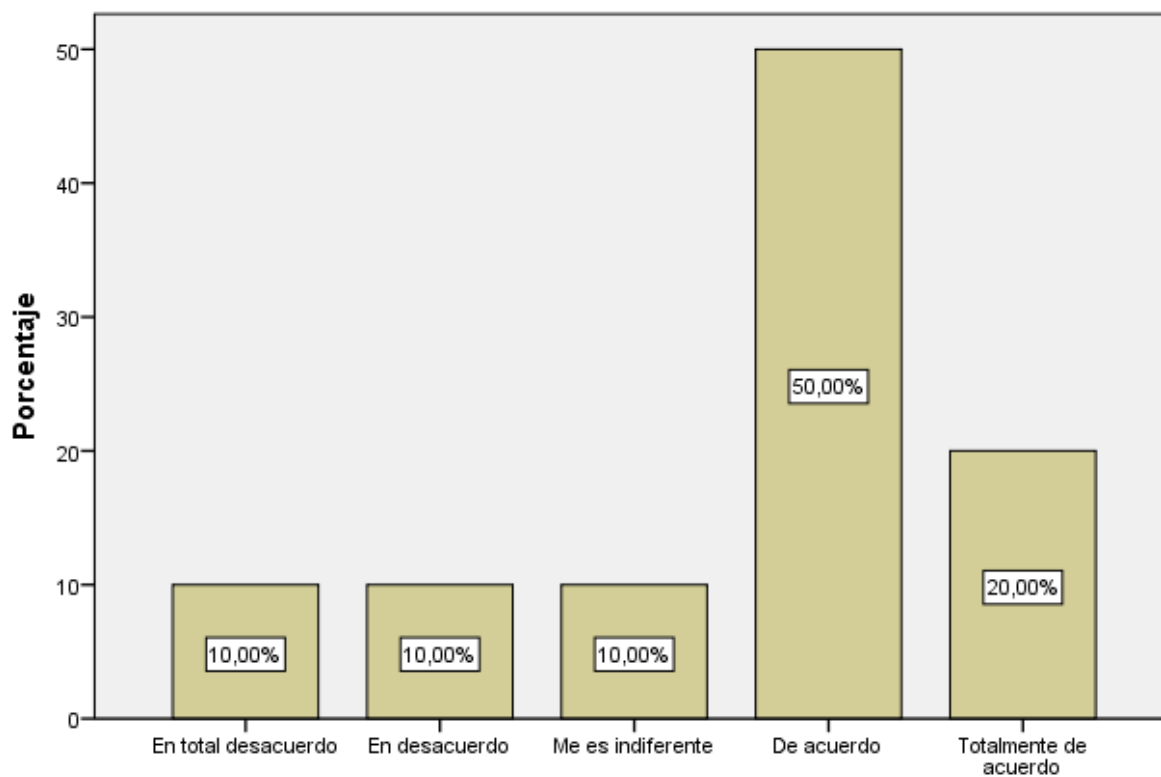


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 40% de los encuestados considera que el incremento de la cantidad de profesionales que egresan de universidades son una amenaza regular, para 20% poco, 20% nada, 10% bastante y para un 10% es mucha amenaza.

El cuarto indicador fue la amenaza de productos sustitutos, el cual fue calculado con cuatro preguntas, siendo la primera relacionada al número de servicios por año (Figura 16).

**Figura 16** *¿Considera usted que los servicios de consultoría empresarial han aumentado del año 2018 al 2019?*



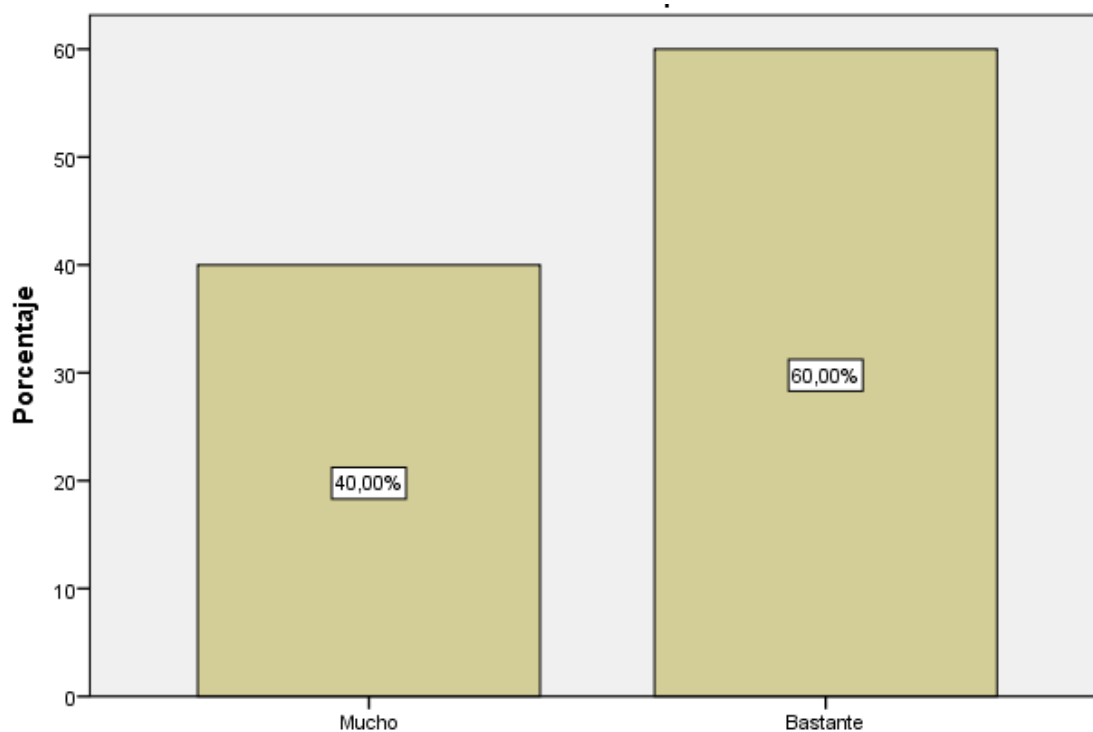
Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 50% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que los servicios de consultoría empresarial han aumentado del año 2018 al 2019, 20% está totalmente de acuerdo, 10% indiferente, 10% en desacuerdo y 10% en total desacuerdo.

El segundo ítem para describir la amenaza de productos sustitutos, estuvo relacionado a si la atención individualizada es una amenaza para su mercado.



**Figura 17** *¿Qué tan importante es la atención individualizada en la prestación del servicio de consultoría empresarial?*

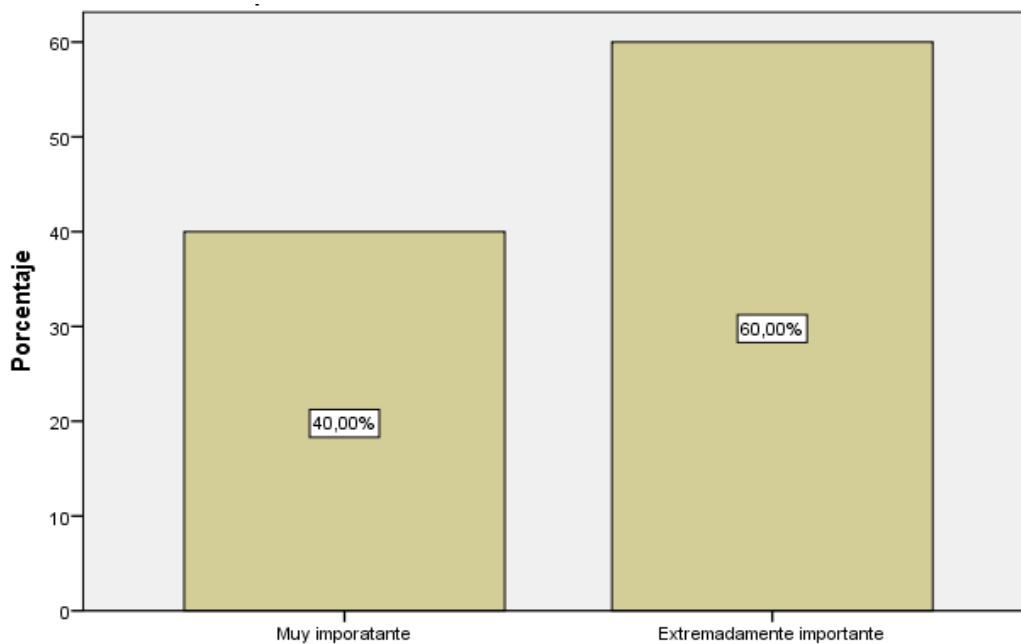


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 60% de los encuestados consideró que es bastante importante la atención individualizada en la prestación del servicio de consultoría empresarial y el 40% que es muy importante.

El tercer ítem para describir la amenaza de productos sustitutos, estuvo relacionado a si es necesario adaptar la consultoría a las nuevas ofertas del mercado.

**Figura 18** *¿Qué tan importante es adecuar sus servicios de consultoría empresarial a las nuevas ofertas del mercado?*

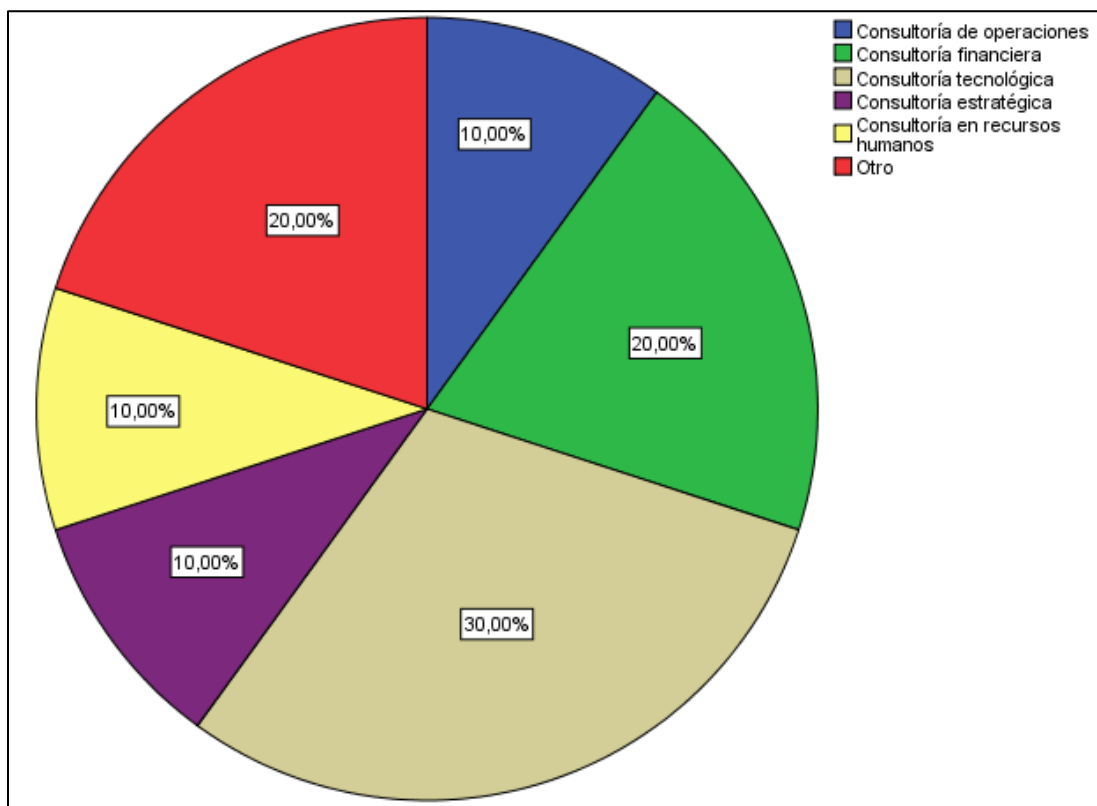


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 60% de los encuestados considera que es extremadamente importante adecuar sus servicios de consultoría empresarial a las nuevas ofertas del mercado y el 40% que es muy importante.

El cuarto ítem es para describir la amenaza de productos sustitutos, estuvo relacionado a los tipos de servicios de consultoría que serían una amenaza.

**Figura 19** *¿Qué tipo de servicio consultoría empresarial sería la mayor amenaza para su representada?*

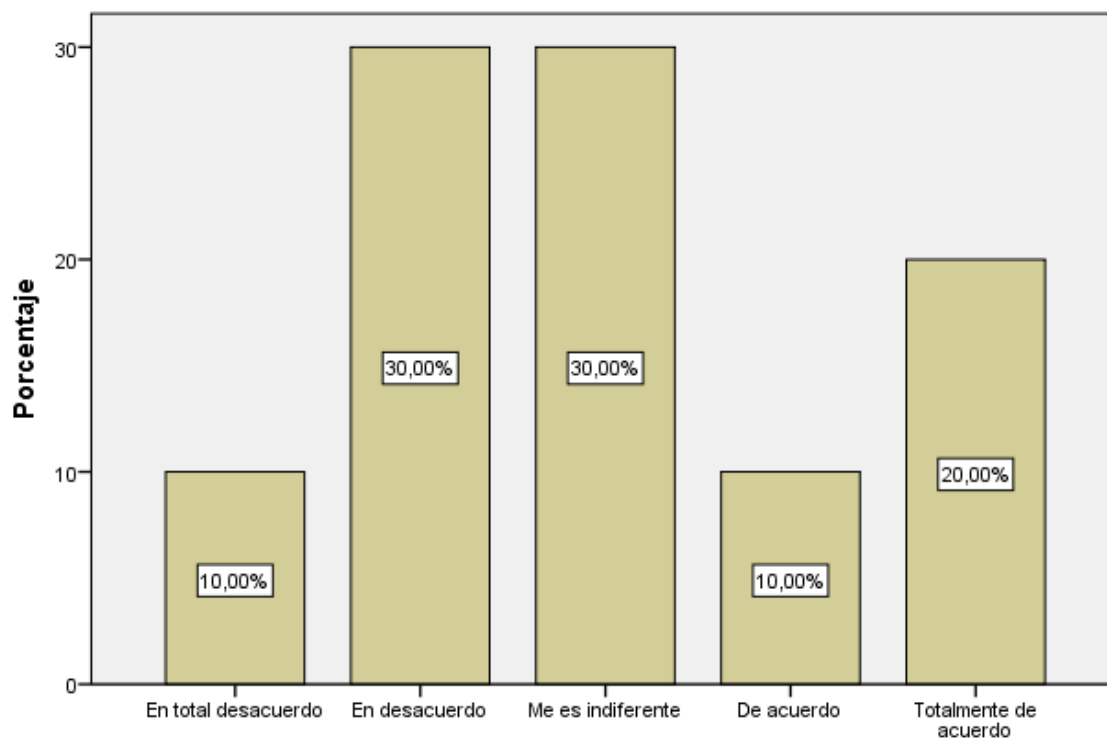


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 30% de los encuestados considera que el tipo de servicio consultoría empresarial que sería la mayor amenaza para su representada es la tecnológica, para 20% la financiera, 10% operaciones, 10% estratégica, 10% recursos humanos y 20% otros (comercial).

El quinto indicador fue el nivel de rivalidad entre competidores, el cual fue calculado con cuatro preguntas, siendo la primera relacionada a su percepción por año (Figura 20).

**Figura 20** *¿Considera usted que del año 2018 al 2019 ha incrementado el nivel de rivalidad entre los competidores de su sector?*

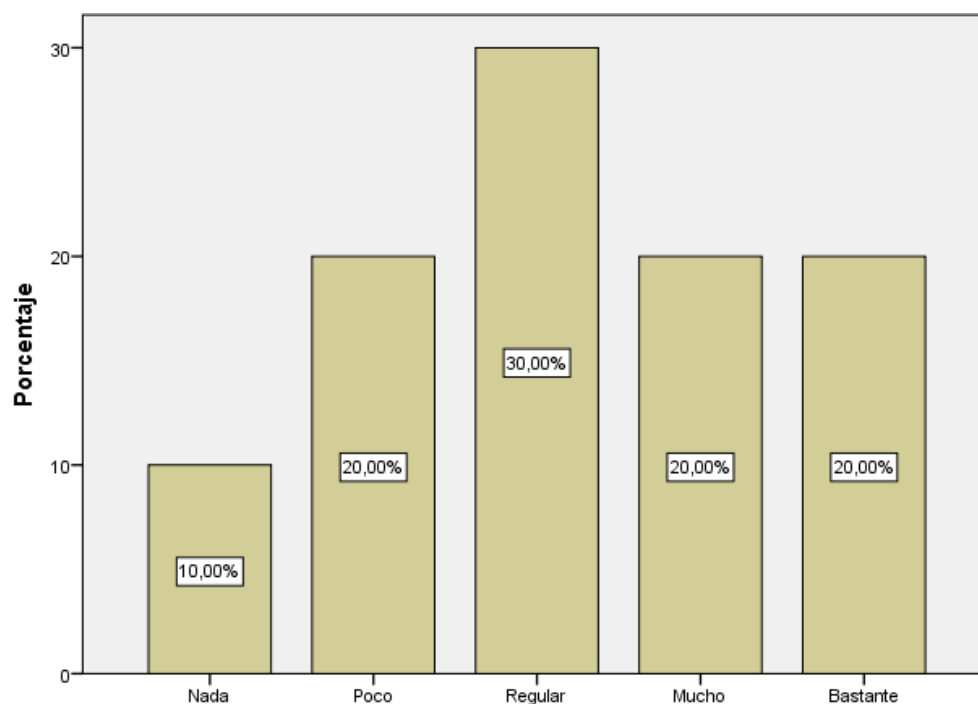


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 30% de los encuestados fueron indiferentes sobre si del año 2018 al 2019 ha incrementado el nivel de rivalidad entre los competidores de su sector, 30% está en desacuerdo, 20% totalmente de acuerdo, 10% de acuerdo y 10% en total desacuerdo.

El segundo ítem es para describir el nivel de rivalidad entre competidores, siendo relacionado a la valoración del porcentaje de participación en su mercado.

**Figura 21** *¿Qué tanto valora el porcentaje de participación en su mercado?*

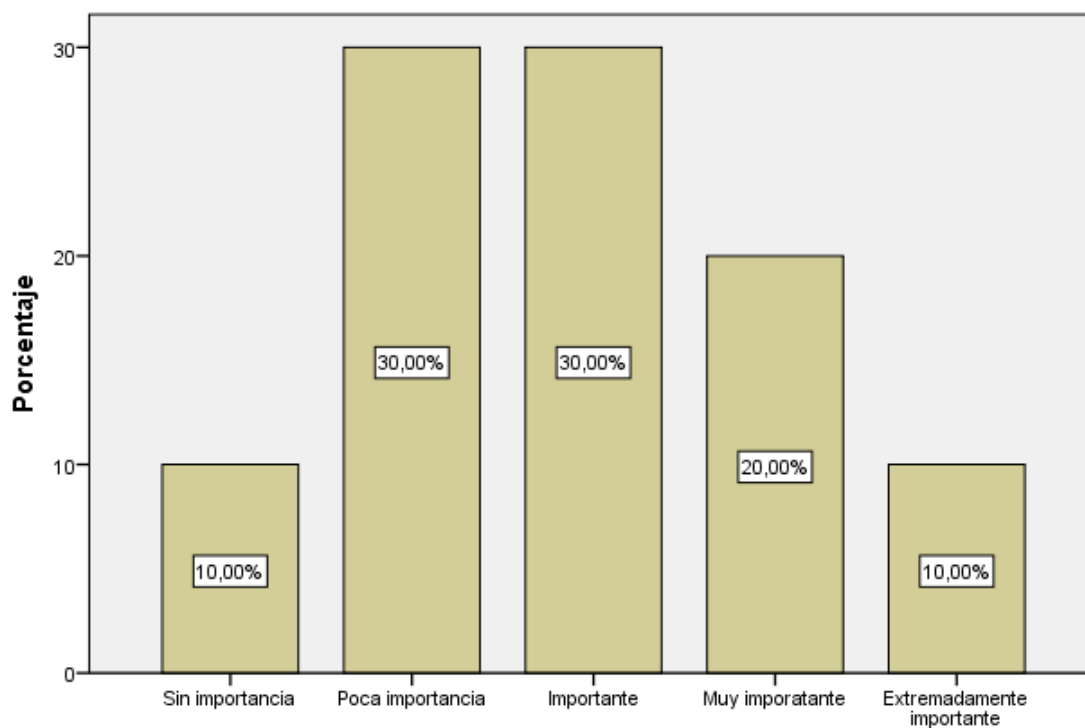


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 30% de los encuestados valora regular el porcentaje de participación en su mercado, 20% bastante, 20% mucho, 20% poco y 10% no valora.

El tercer ítem es para describir el nivel de rivalidad entre competidores, siendo relacionado a la valoración de la concentración en la participación de su mercado.

**Figura 22** *¿Qué tan importante que una sola empresa tenga más del 50% de su mercado?*

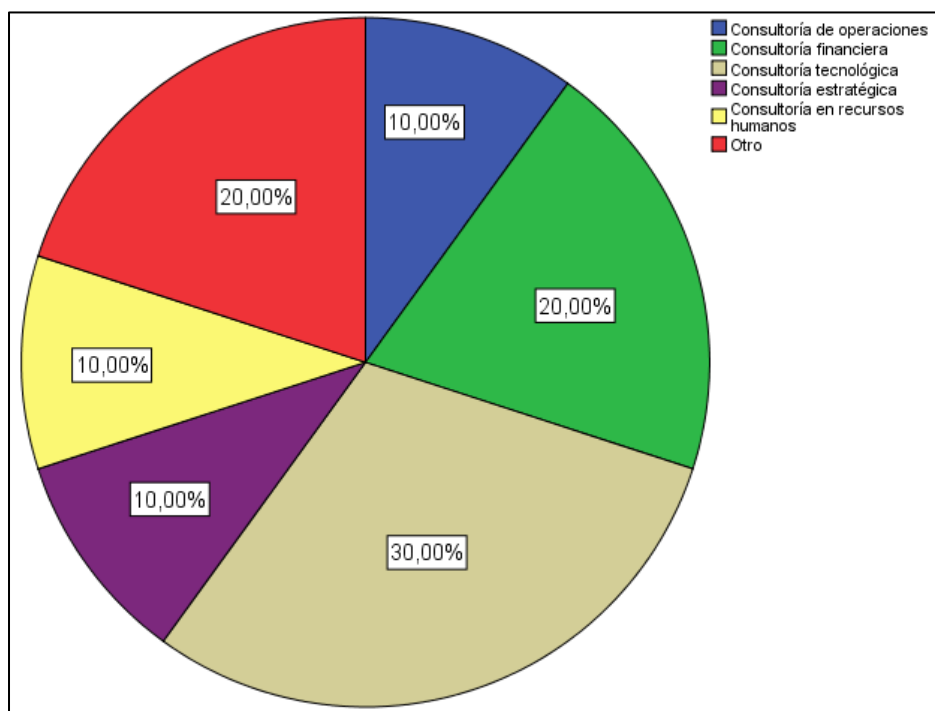


Nota. Datos obtenidos de la encuesta

El 30% de los encuestados considera que es importante que se analice si una sola empresa tiene más del 50% de su mercado, para 30% es de poca importancia, 20% mucha importancia, 10% extremadamente importante y para un 10% sin importancia.

El cuarto ítem es para describir el nivel de rivalidad entre competidores, siendo relacionado al tipo de servicio que es su fortaleza en la participación en su mercado.

**Figura 23** *¿Qué tipo de servicio de consultoría genera mayor competitividad a su empresa?*



Nota. Datos obtenidos de la encuesta

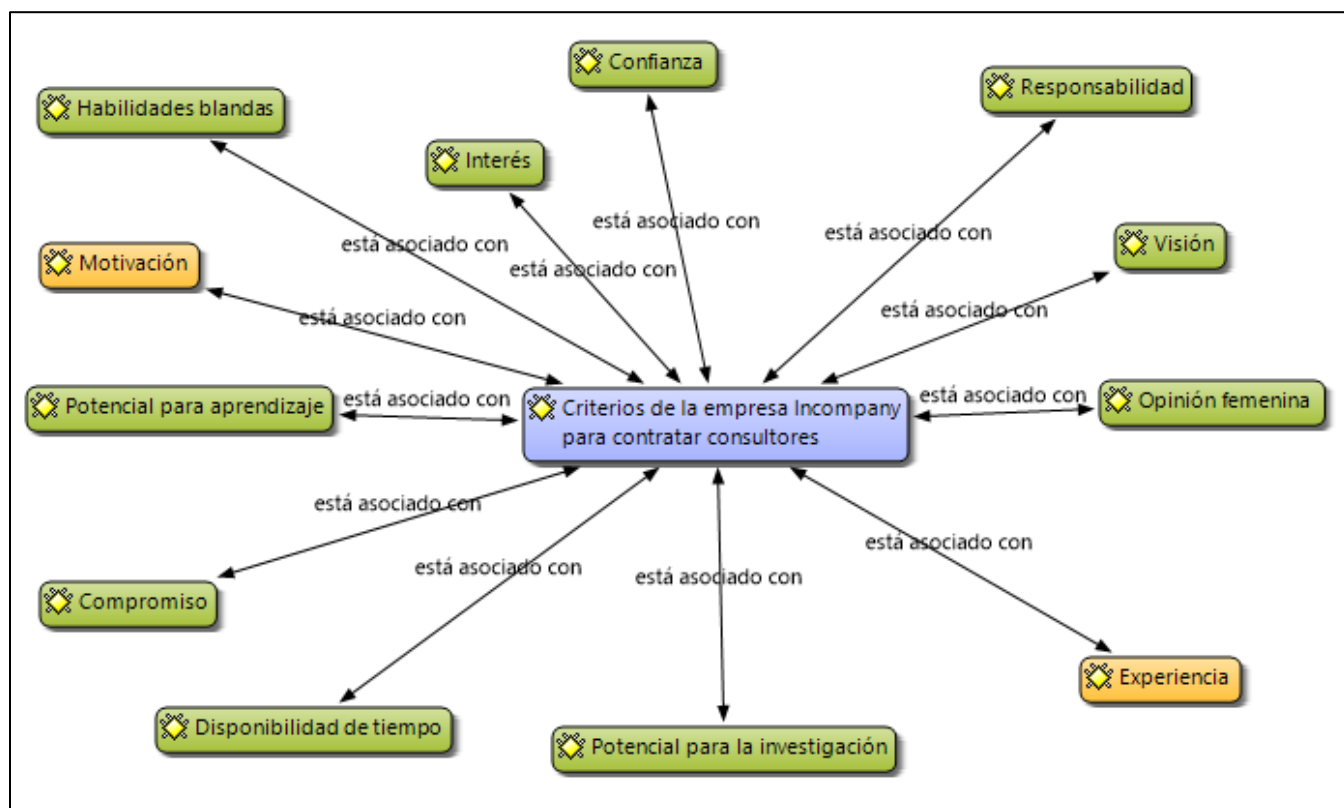
El 30% de los encuestados considera que el tipo de servicio de consultoría que genera mayor competitividad a su representada es la tecnológica, para 20% la financiera, 10% operaciones, 10% estratégica, 10% recursos humanos y 20% otros (comercial).

### 3.2. Nivel de competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany

El segundo objetivo fue identificar el nivel de competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany, el cual se logró empleando como instrumento a la guía de entrevista, que estaba conformada por 11 preguntas que permitieron calcular los dos indicadores propuestos.

El primer indicador fue las actividades primarias, el cual fue calculado con siete preguntas, siendo la primera relaciona a los criterios de la empresa Incompany para contratar consultores (Figura 24).

**Figura 24** *Criterios de la empresa Incompany para contratar consultores*



Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

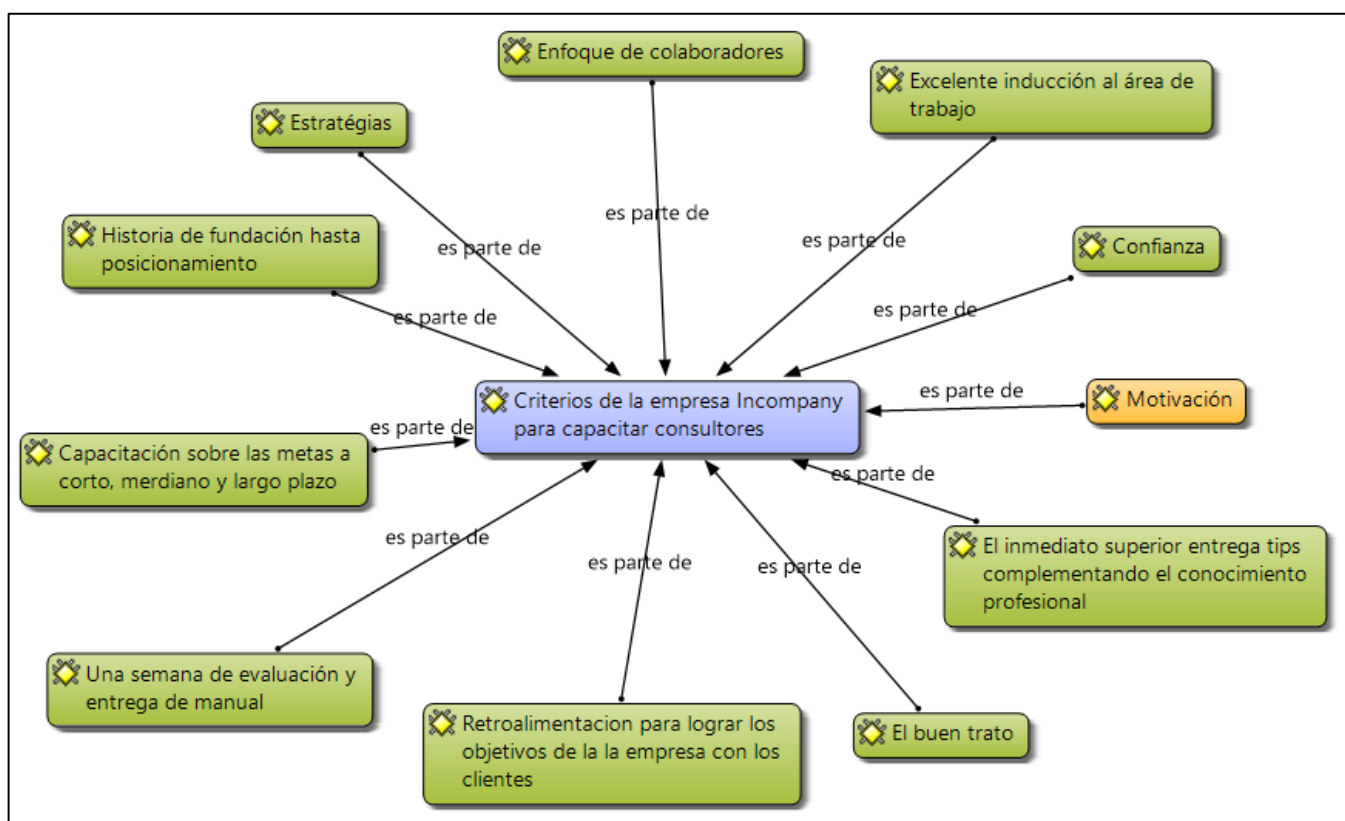
Según los entrevistados los criterios con mayor frecuencia identificados fueron la motivación y la experiencia, seguido por habilidades blandas, interés, confianza, responsabilidad, visión, opinión femenina, potencial para la investigación, disponibilidad de tiempo, compromiso



y potencial para aprendizaje, haciendo un total de 12 criterios, los cuales deben de evaluados lentamente acompañando dentro del modelo de proceso estratégico la propuesta de la valor para el personal con satisfactores y compensadores.

Después de contratar al personal, se le debe capacitar, por lo que a continuación se identificó como la empresa Incompany realiza esta actividad en el año 2020.

**Figura 25** *Criterios de la empresa Incompany para capacitar consultores*



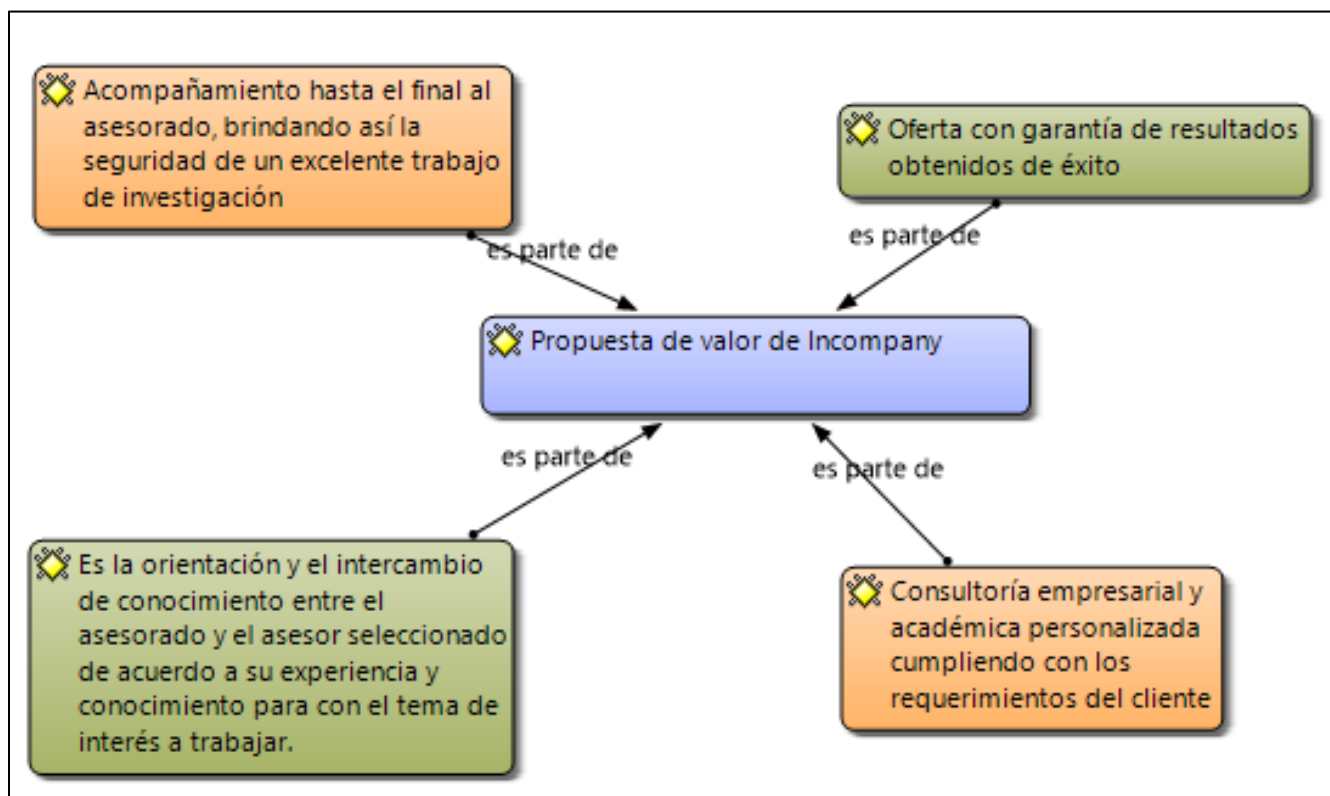
Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

La capacitación es una de las actividades primarias clave para hacer competitiva a una empresa de servicios, como lo es la de consultoría, por lo que se identificó que la empresa Incompany la realiza principalmente a través de la motivación (criterio con mayor frecuencia), seguido por la confianza que se brinda durante la capacitación, excelente inducción al área de trabajo, enfoque de colaboradores, estrategias de aprendizaje de construcción social, historia de

fundación (emprendimiento) hasta posicionamiento, capacitación sobre las metas a corto, mediano y largo plazo, una semana de evaluación y entrega de manual, así como retroalimentación, un buen trato dejando el ego afuera de la oficina y por último que el inmediato superior entrega tips complementado el conocimiento profesional.

Posterior a capacitar al personal, quien es el representante de la empresa para el cliente, este debe estar alineado a la propuesta de valor de su organización, por lo que a continuación se identificó cual es la percepción que ellos tienen de la propuesta de valor de la empresa Incompany en el año 2020.

**Figura 26** *Propuesta de valor de Incompany*



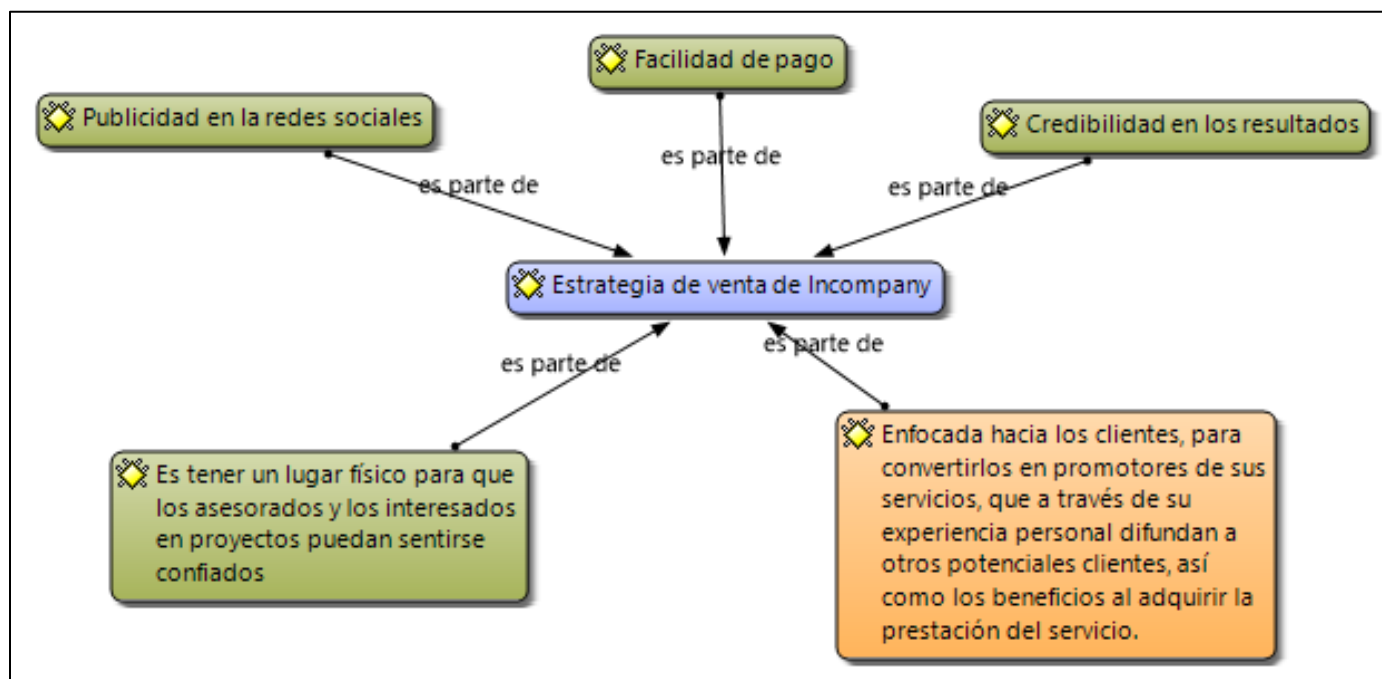
Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Según la entrevista, las precepciones más frecuentes sobre la propuesta de valor de Incompany son el acompañamiento hasta el final al asesorado, brindando así la seguridad de un

excelente trabajado de investigación de mercado, seguido por la consultoría empresarial y académica personalizada cumpliendo con los requerimientos del cliente; las de menor frecuencia fueron la oferta de garantía de resultados obtenidos de éxito y la orientación e intercambio de conocimiento entre el asesorado y el asesor seleccionado de acuerdo a su experiencia y conocimiento para con el tema de interés a trabajar; estas percepciones servirán de línea base para ajustar la propuesta de valor de Incompany hacia sus clientes en el modelo de proceso estratégico.

Después de identificar las percepciones de la propuesta de valor de Incompany, esta debe llegar al cliente a través de una estrategia de venta eficaz, por lo que a continuación se identificó como la empresa Incompany realiza su estrategia de venta en el año 2020.

**Figura 27** *Estrategia de venta de Incompany*



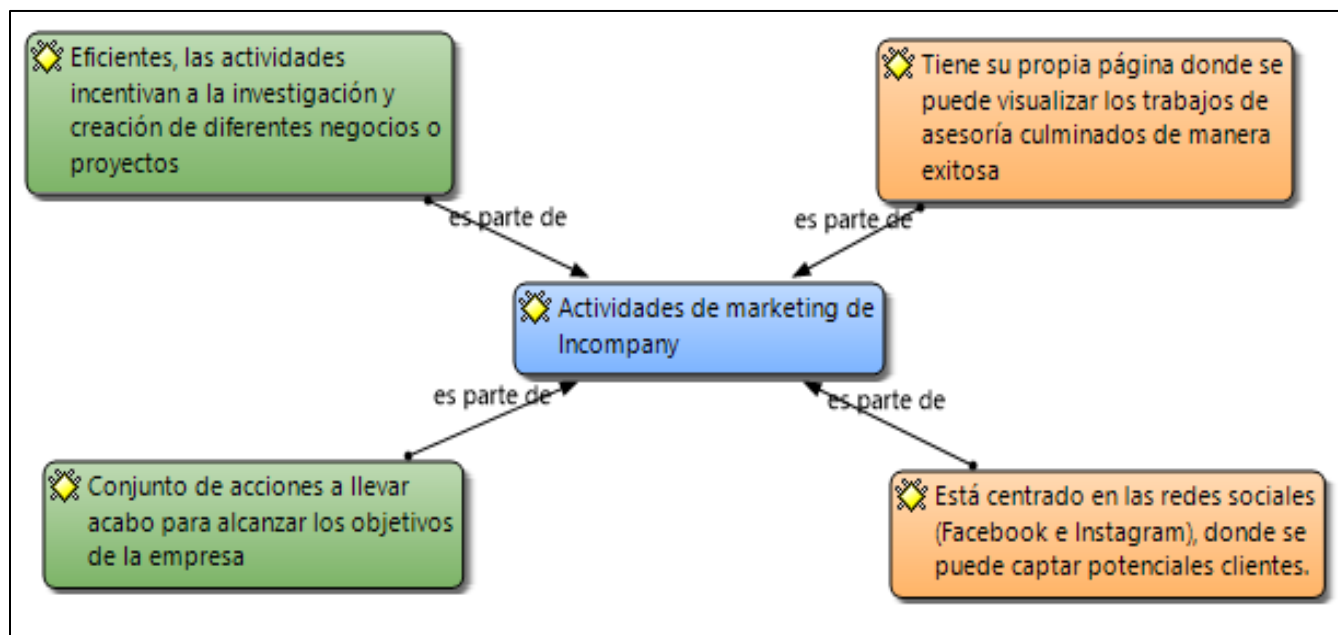
Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Según la entrevista, la estrategia de venta con mayor frecuencia, refiere que está enfocada hacia los clientes, para convertirlos en promotores de sus servicios, que a través de su

experiencia difundan a otros potenciales clientes, así como los beneficios al adquirir la prestación del servicio, seguido por la credibilidad en los resultados, facilidad de pago, publicidad den las redes sociales y la experiencia en un lugar físico para que los asesorados y los interesados en proyectos puedan sentirse confiados.

Posterior a identificar las estrategias de venta de Incompany, estas deben descomponerse en actividades eficientes, por lo que a continuación se identificó cuáles son las actividades de marketing de la empresa Incompany en el año 2020.

**Figura 28** *Actividades de marketing de Incompany*

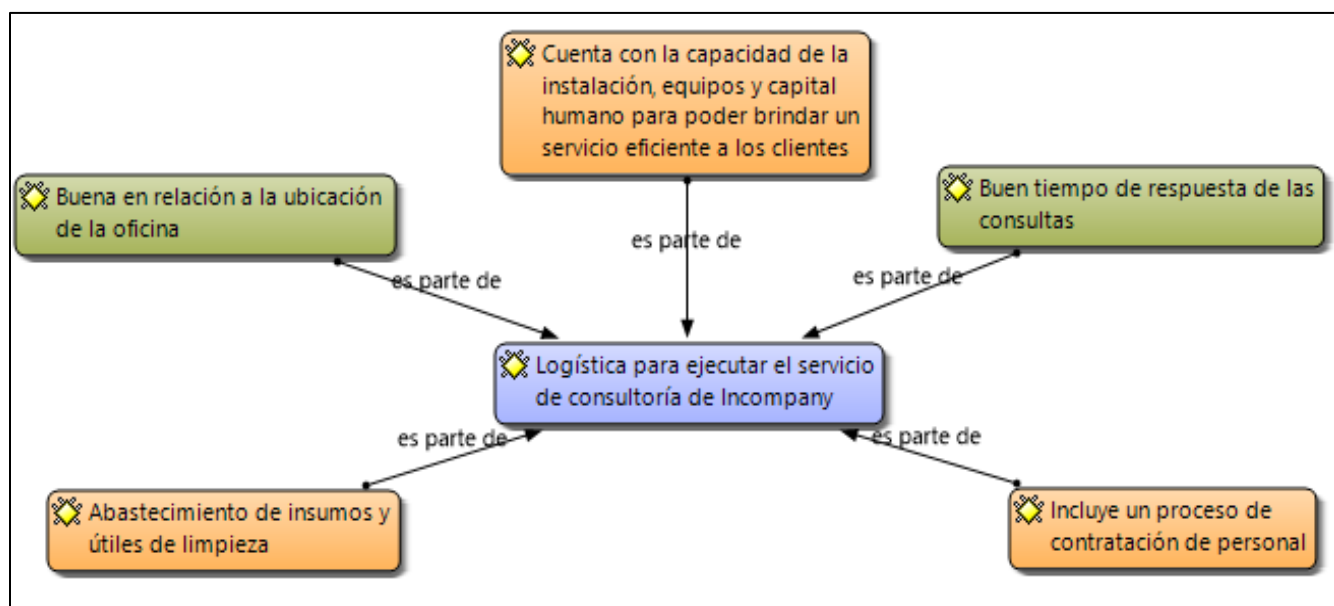


Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Las actividades de marketing identificadas con mayor frecuencia son dos y están centradas en el marketing digital como es tener su propia página donde se puede visualizar los trabajos de asesoría culminación de manera exitosa, seguido por el social marketing en una actividad centrada en las redes sociales (Facebook e Instagram).

Posterior a identificar las actividades de marketing de Incompany, estas deben relacionarse a la logística para ejecutar el servicio de consultoría, por lo que a continuación se identificó qué tipo de logística realiza la empresa Incompany en el año 2020.

**Figura 29** Logística para ejecutar el servicio de consultoría de Incompany

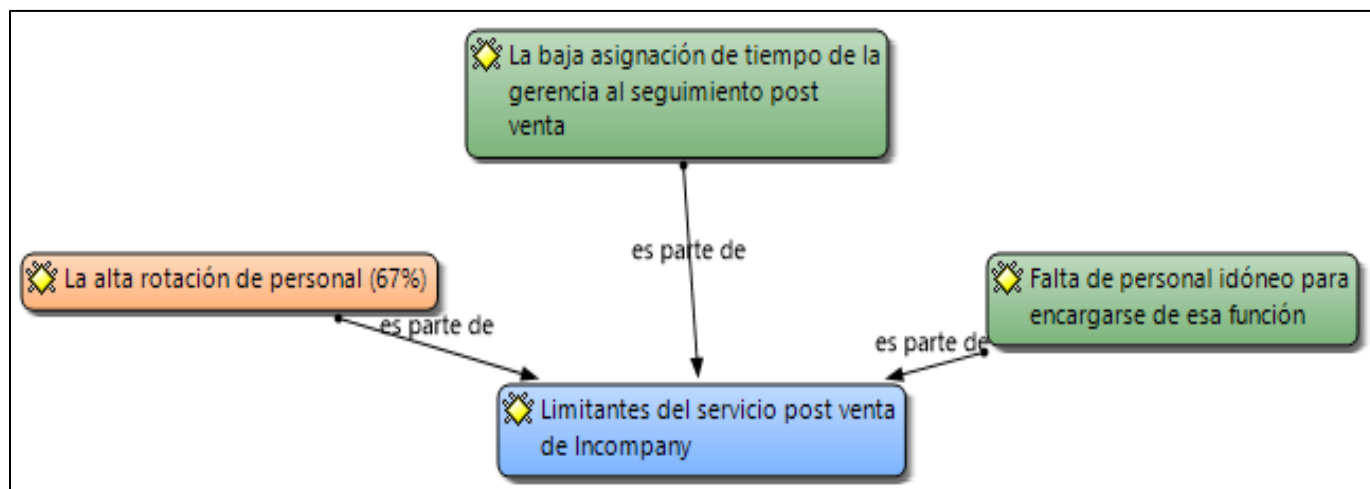


Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Según los entrevistados la logística de Incompany se caracteriza con mayor frecuencia por tener la capacidad de instalación con equipos y capital humano para poder brindar un servicio eficiente a los clientes, seguido por un proceso de contratación de personal y abastecimiento de insumos y útiles de limpieza, las otras dos características menos frecuentes fueron la buena ubicación de la oficina y el buen tiempo de respuestas de las consultas.

Posterior a caracterizar la logística de Incompany, esta debe relacionarse al servicio post venta de la consultoría, por lo que a continuación se identificó qué tipo cuales son las limitantes de esta actividad en la empresa Incompany en el año 2020.

**Figura 30** *Limitantes del servicio post venta de Incompany*

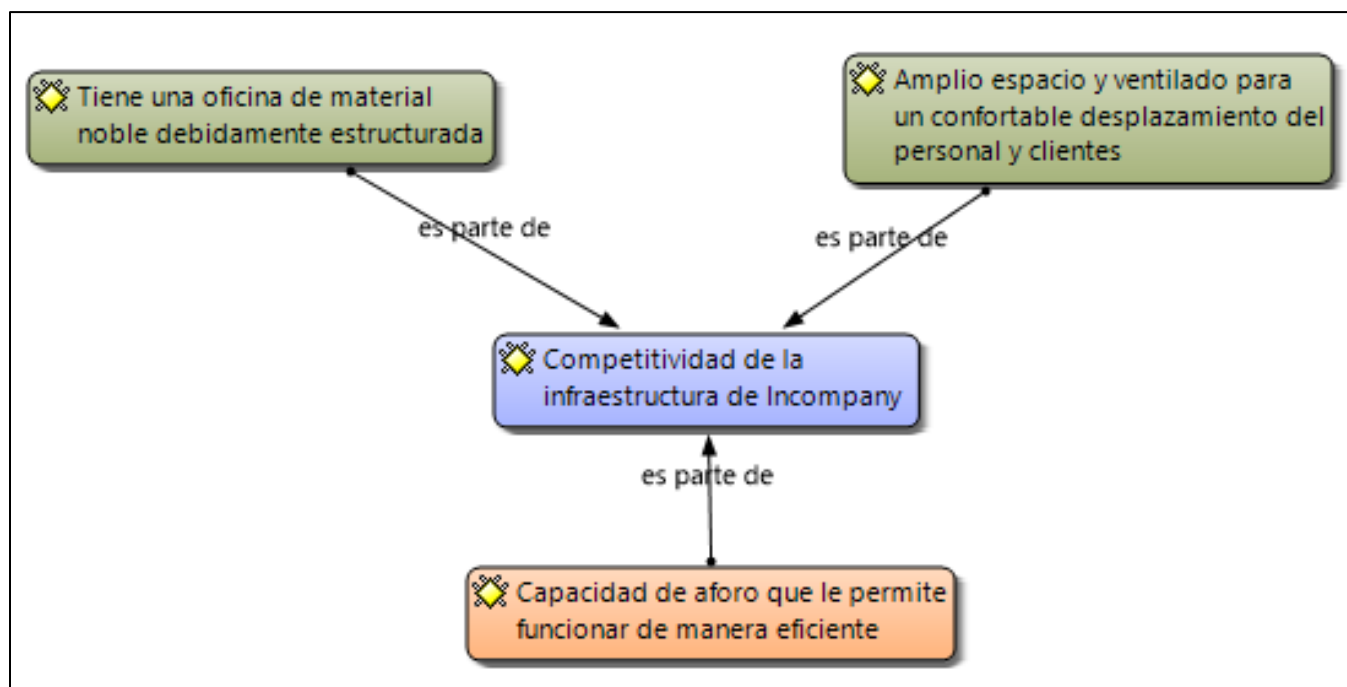


Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Según los entrevistados la limitante con mayor frecuencia para desarrollar la actividad de post venta de la consultoría de Incompany es la alta rotación del personal, seguido por la baja asignación de tiempo de la gerencia al seguimiento post venta y la falta de personal idóneo para encargarse de esa función.

Después de identificar las limitantes del servicio post venta de Incompany y haber culminado de identificar el nivel de las actividades primaria de la cadena de valor de la competitividad de Porter para organizaciones, se procedió a hacer lo propio para el segundo indicador que son las actividades secundarias o de apoyo, iniciando por la de infraestructura de la empresa Incompany en el año 2020.

**Figura 31** *Competitividad de la infraestructura de Incompany*

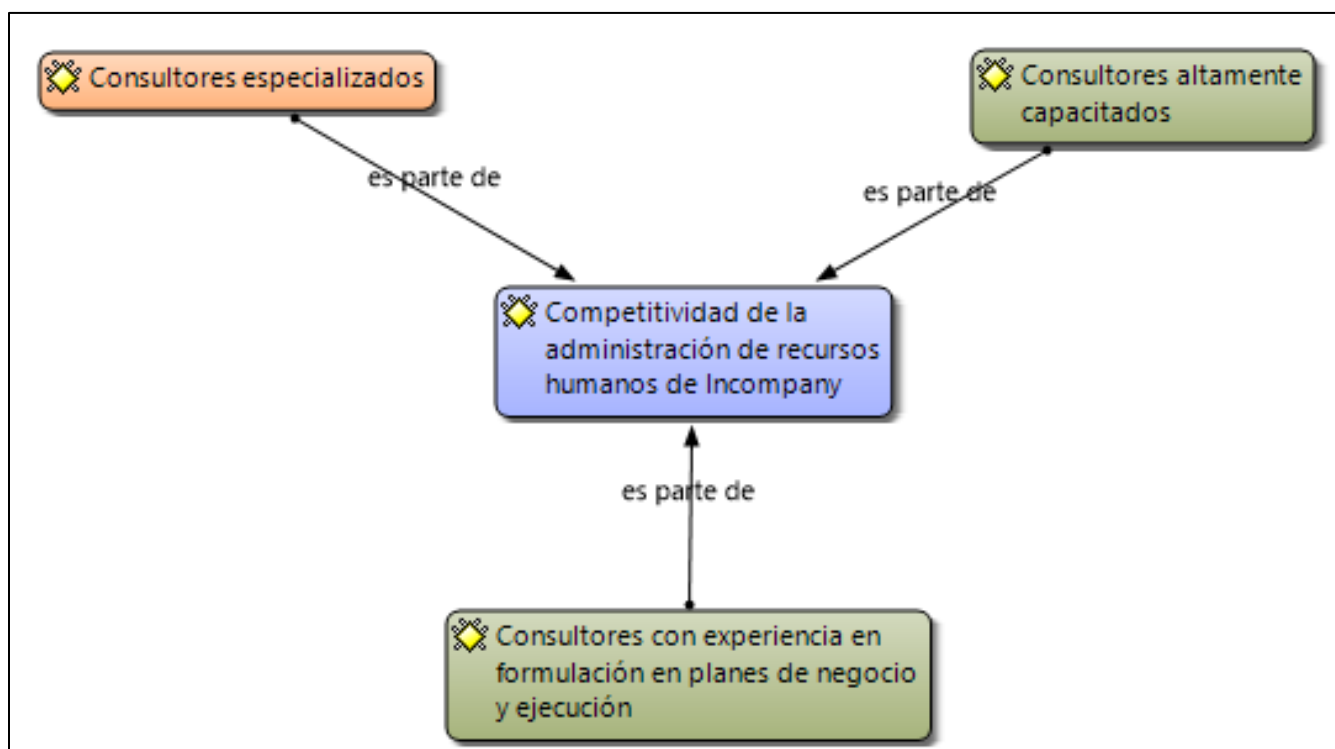


Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Según los entrevistados la competitividad de la infraestructura de Incompany se caracteriza con mayor frecuencia por tener la capacidad de aforo que le permite funcionar de manera eficiente, seguido por tener una oficina de material noble debidamente estructurada y la ventilación para un brindar confort al personal y clientes.

Posterior a caracterizar la infraestructura de Incompany, esta debe relacionarse con su competitividad para la administración de recursos humanos, por lo que a continuación se identificó su actividad de la empresa Incompany en el año 2020.

**Figura 32** *Competitividad de la administración de recursos humanos de Incompany*



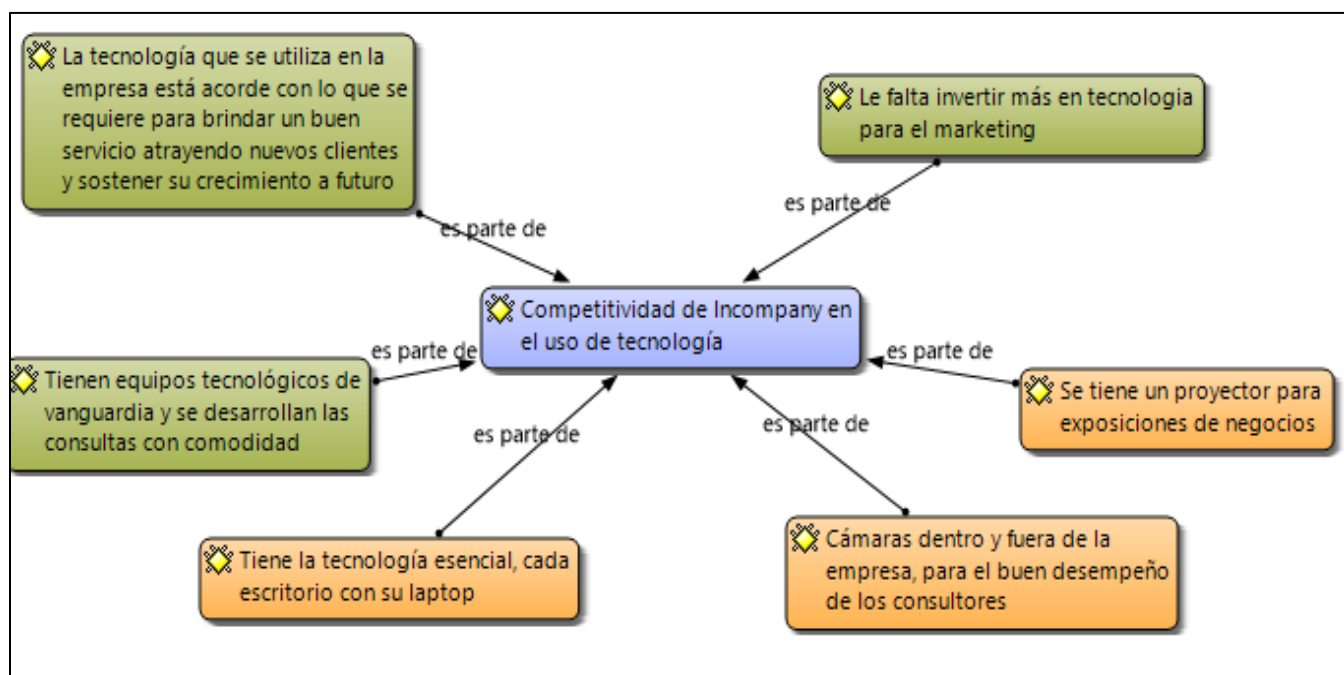
Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Según los entrevistados la competitividad de la administración de recursos humanos de Incompany se caracteriza con mayor frecuencia por tener consultores especializados, a los cuales se les brinda capacitaciones además de ser reclutados en base a su experiencia en la formulación y ejecución de planes de negocio.



Después de a caracterizar la administración de recursos humanos de Incompany, esta debe relacionarse con su competitividad para el uso de tecnología, por lo que a continuación se identificó como realiza esta actividad la empresa Incompany en el año 2020.

**Figura 33** *Competitividad de Incompany en el uso de tecnología*

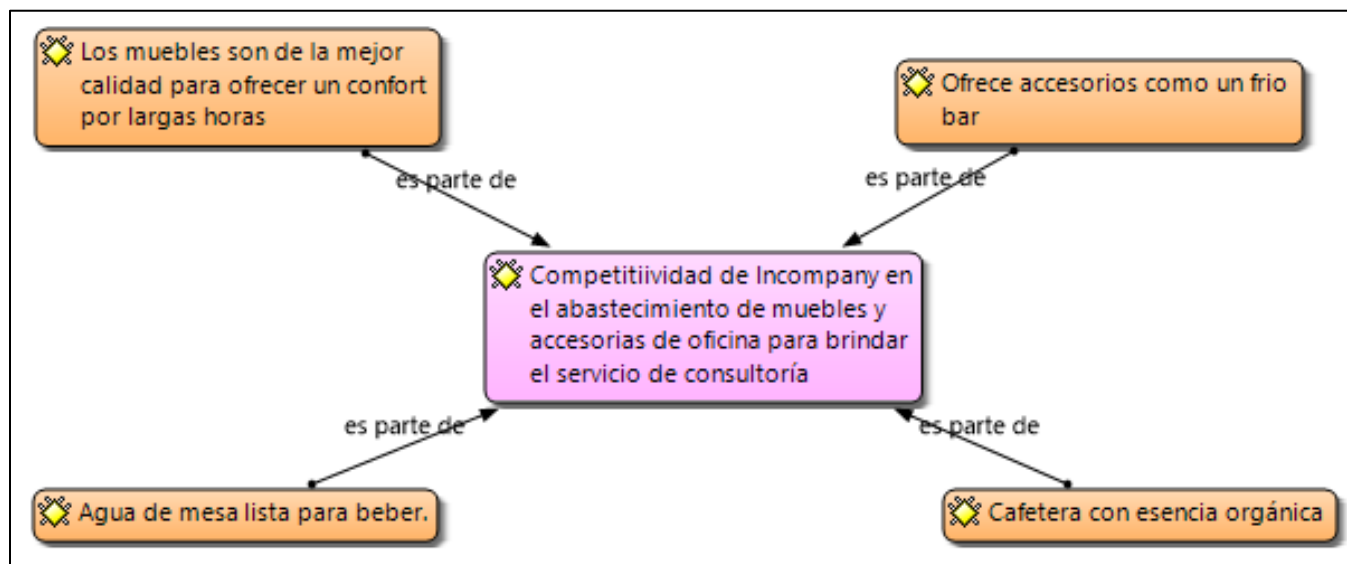


Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Según los entrevistados la competitividad de la administración de recursos humanos de Incompany se caracteriza con mayor frecuencia por tener una laptop por escritorio, cámaras dentro y fuera de la empresa, un proyector para exposiciones de negocios, seguido por las de menor frecuencia como, tener un equipo de vanguardia acorde a los requerimientos del cliente y por último que le falta invertir más en tecnología para el marketing.

Posterior a caracterizar el uso de tecnología de Incompany, esta debe relacionarse con su competitividad en el abastecimiento de muebles y accesorios de oficina, por lo que a continuación se identificó como realiza esta actividad la empresa Incompany en el año 2020.

**Figura 34** *Competitividad de Incompany en el abastecimiento de muebles y accesorios de oficina para brindar el servicio de consultoría.*



Nota. Entrevista al personal procesada con Atlas. TI.

Según los entrevistados la competitividad en el abastecimiento de muebles y accesorios de oficina para brindar el servicio de consultoría se caracteriza por brindar muebles de calidad para ofrecer confort por largas horas, seguido por ofrecer accesorios como un frío bar, una cafetera con esencia orgánica y agua de mesa lista para beber.

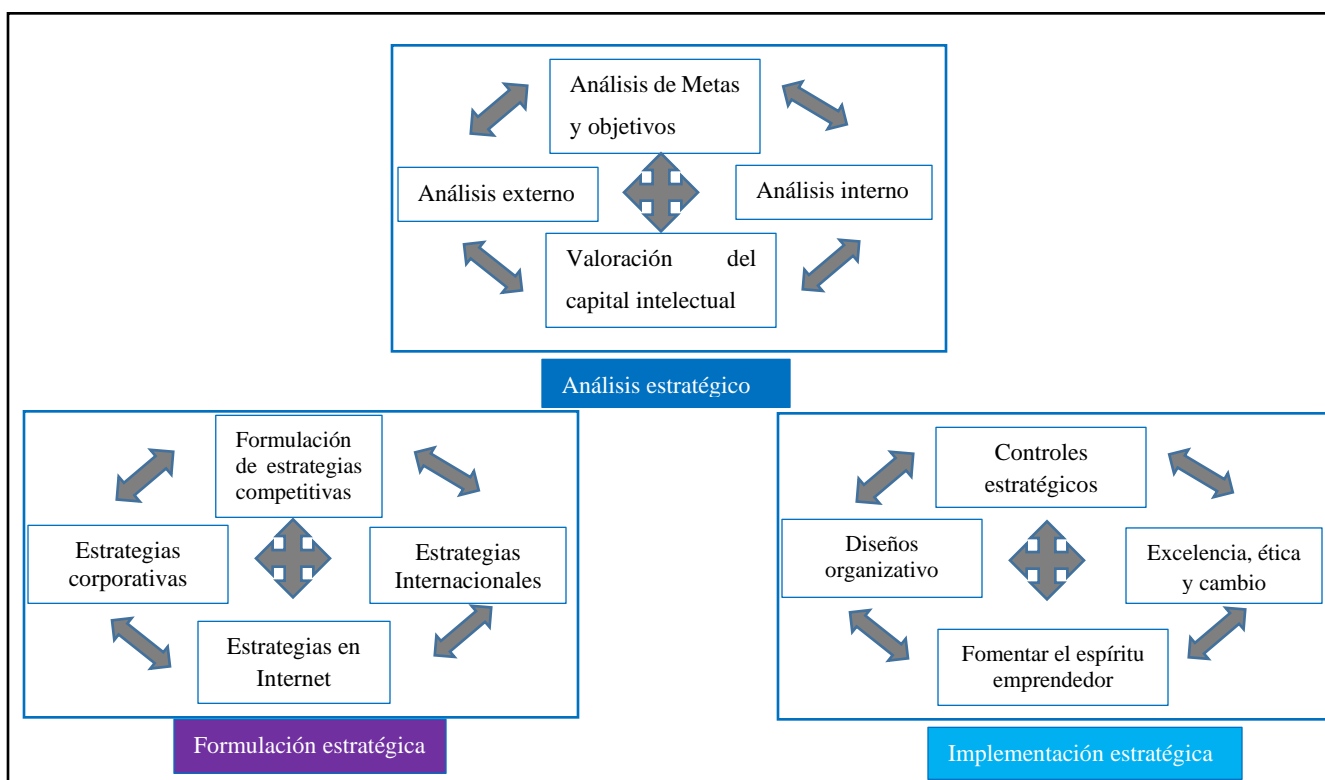
### 3.3. Análisis de los modelos estratégicos existentes en la teoría general de la administración

El tercer objetivo fue analizar los modelos estratégicos existentes en la teoría general de la administración, el cual se logró empleando como instrumento a la guía documentaria.

#### 3.3.1. Modelo estratégico de Dess y Lumpkin

(Dess & Lumpkin, 2003) afirman que la dirección estrategia es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener una ventaja competitiva” (p.3)

**Figura 35** *Modelo estratégico de Dess y Lumpkin*



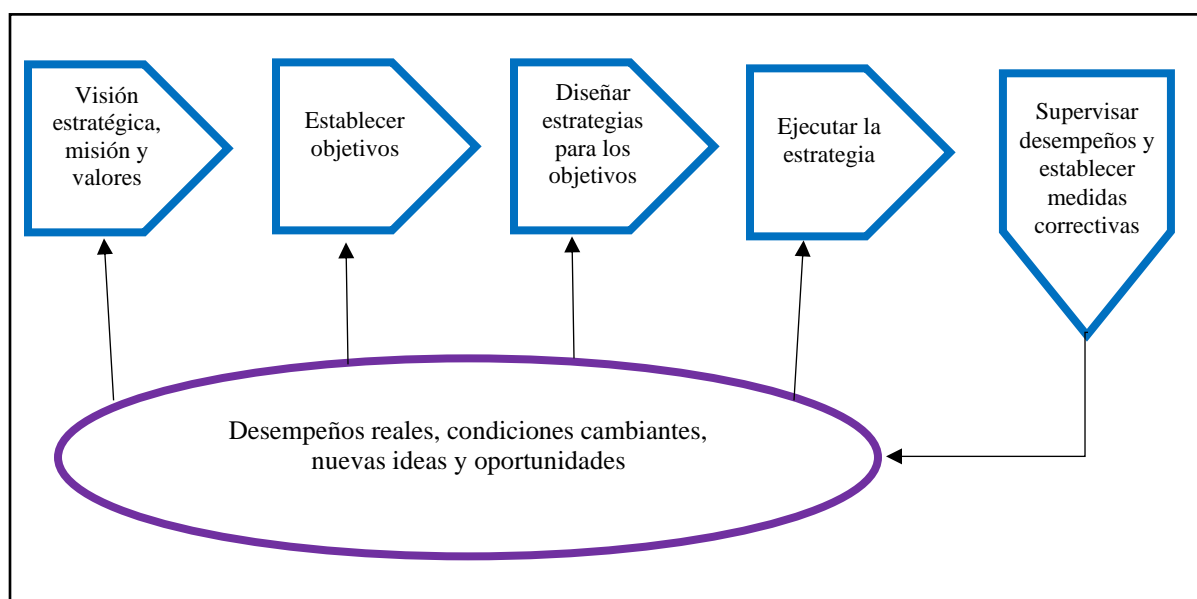
Nota. Elaborado en base a (Dess & Lumpkin, 2003).

Deduciendo que el proceso estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser elaborado con la meta de formular e implementar eficazmente las estrategias, incluyendo un análisis externo e interno de las tres dimensiones identificadas en la Figura 35.

### 3.3.2. Modelo estratégico de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) refiere que un modelo estratégico básico es el diseñado para una empresa con un solo giro comercial (línea de producto). Estableciendo seis estrategias funcionales (financiera, humana, TIC, Marketing, producción, cadena de abastecimiento e I&D).

**Figura 36** *Modelo estratégico de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland*

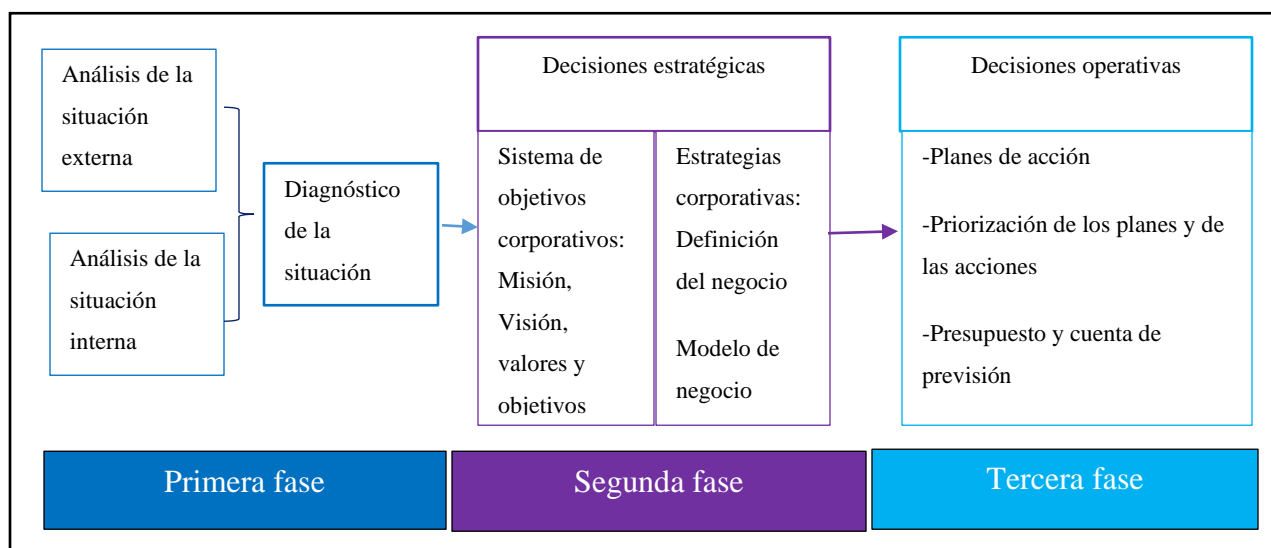


Nota. Modelo estratégico obtenido de (Thompson et al., 2012).

### 3.3.3. Modelo estratégico de Sainz

(Sainz, 2015) refiere que cuando una empresa es pequeña o mediana no suele tener personal libres para asumir la responsabilidad de la planificación de la empresa, requiriendo una consultoría con experiencia y metodología para hacer reflexionar al personal administrativo de la empresa.

**Figura 37** *Modelo estratégico de Sainz*



Nota. Modelo obtenido en base a (Sainz, 2015).

(Sainz, 2015) refiere que debe ser de un periodo de tres años, diferenciando la previsión con la planificación, la primera solo para futuros campos de acción y la segunda la incluye e incorpora metas, recursos, preparación metódica para las estrategias y las acciones.

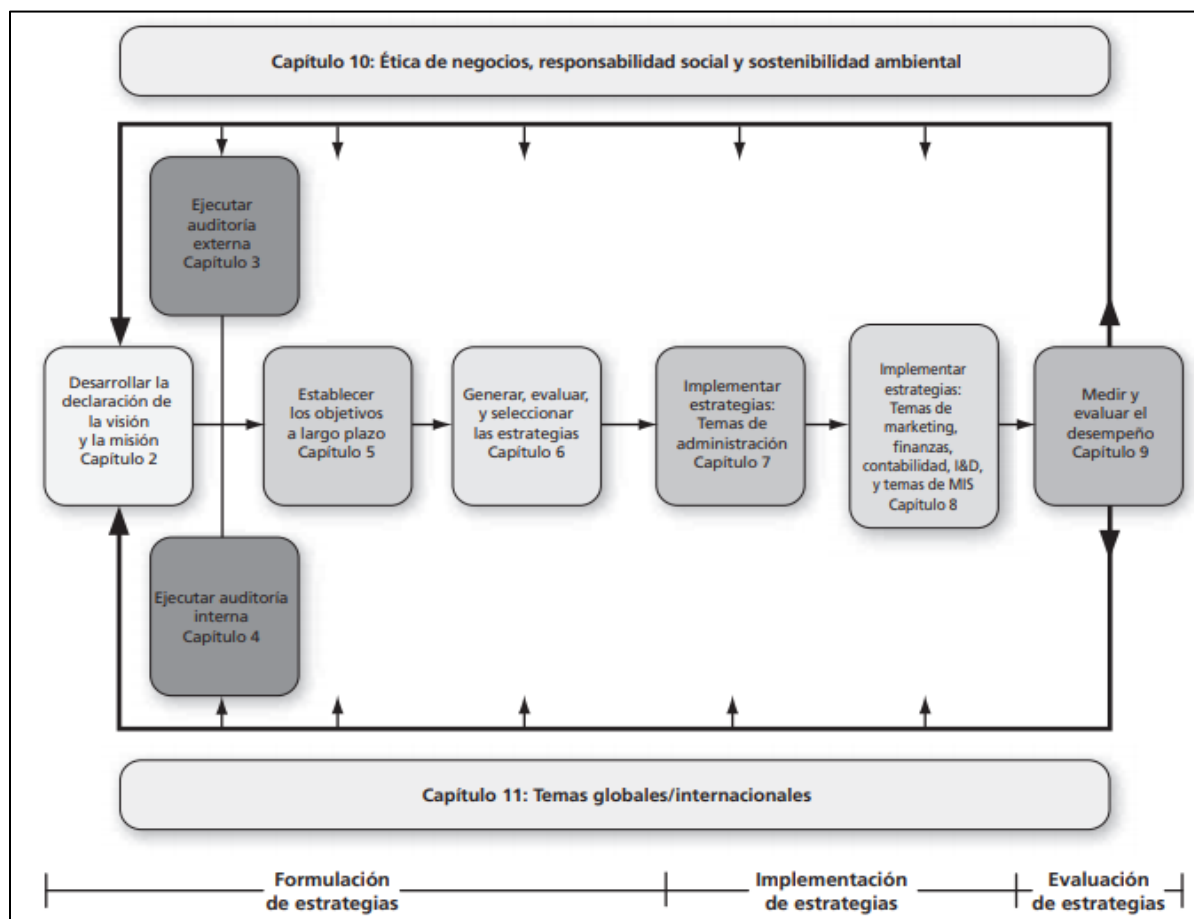
### 3.3.4. Modelo estratégico de David

(David, 2013) afirma que “su modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar estrategias” (p.13), identificando tres etapas: ubicación actual, ubicación futura y como llegar.

(David, 2013) refiere que en países en desarrollo como es el caso de Perú “un cambio importante en la estrategia de los competidores podría requerir un cambio en la misión de la empresa, por lo tanto las actividades de formular, implementar y evaluar estrategias deben llevarse a cabo de manera continua” (p.13), en tiempos inferiores a un año o incluso a seis meses.

(David, 2013) refiere que en la práctica el modelo se realiza a través de los niveles jerárquicos, con reuniones formales cada seis meses para actualizar la visión, misión y en general el plan estratégico, empleando espacios fuera de la empresa, para impulsar la creatividad y mejorando la comunicación

**Figura 38** *Modelo estratégico de David*

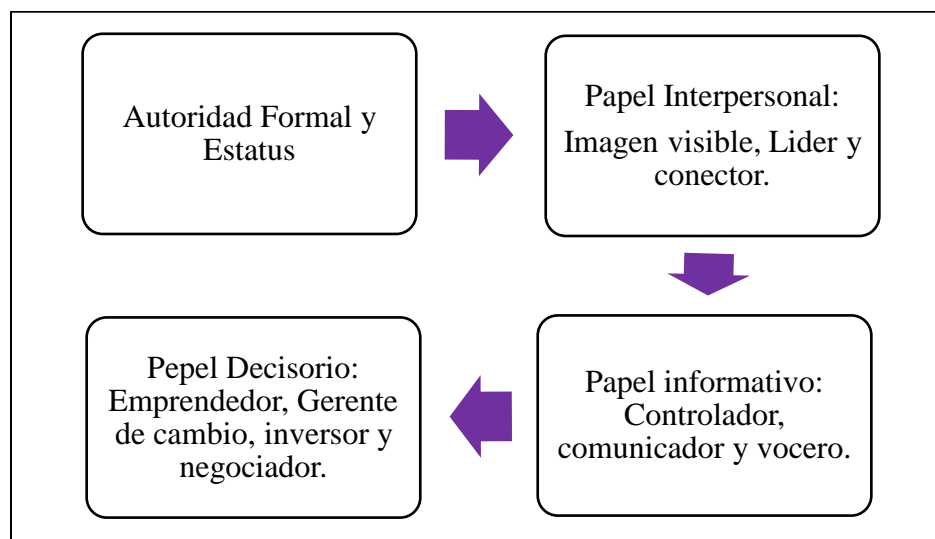


Nota. Obtenida del libro de (David, 2013)

### 3.3.4. Modelo estratégico de Mintzberg

(Mintzberg , 1991) refiere la sociedad está llena de organizaciones, desde el nacimiento, educación y trabajo. Refiriendo que los medios orales son con mayor frecuencia prioridad en comparación con los estrictos. (Dilema de la delegación), seguido por afirmar que no se puede especificar lo que puede aprender un directivo.

**Figura 39** *Características del Administrador estratégico*



Nota. Información base en (Mintzberg , 1991).

(Mintzberg , 1991) refiere que un administrador al ser una imagen visible, el 12% del tiempo recibe información no seria, lo cual dificulta la retroalimentación del planeamiento estratégico. De forma paralela en el Papel decisorio el administrador es un Emprendedor, Gerente de cambio, inversor y negociador, por lo que tiene que formular, evaluar, ejecutar y gestionar proyectos, haciendo referencia que estos surgen de pequeñas decisiones, supervisando más de un proyecto a la vez. El proyecto de nuevo producto o servicio es solo un tipo, existiendo otros como marketing, gestión del talento humano, TIC y adquisiciones de empresas.

### **3.4. Validación del nuevo modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany**

El cuarto objetivo fue evaluar la validación del nuevo modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany, el cual se logró empleando como instrumento al focus group.

El Cuadro de Mando Integral (CMI o BSC) consideró diferentes áreas de la organización para el logro de objetivos, a través de la transformación de misión, visión y estrategias de la empresa en metas e indicadores cuantificables y relacionados entre sí, que permitirá la toma de decisiones para aumentar la competitividad en las organizaciones.

#### **3.4.1. Indicadores del Cuadro de Mando Integral**

El modelo cuenta con cuatro perspectivas, que a su vez están compuestas por indicadores relacionados entre sí que permiten analizar las variables necesarias para evaluar el desempeño de la organización. la elección y actualización de indicadores dependen del modelo de negocio de consultoría. En adelante describimos las perspectivas e indicadores propios del modelo de gestión según (Ballvé, 2000)

##### ***Perspectiva financiera***

Para indicadores con resultados económicos y financieros sobre el desempeño de la estrategia, considerando a los resultados positivos como una gestión exitosa, estos son, según (Ballvé, 2000)

##### ***Perspectiva del cliente***

(Ballvé, 2000) refiere sobre la importancia de una correcta identificación del mercado objetivo, se pretende generar estrategias para fidelización y adquisición de nuevos clientes, siendo sus indicadores:



### ***Perspectiva de procesos internos***

Es aquí donde se relacionan objetivos de accionistas con la perspectiva de los clientes para cada organización, los cuales son según (Ballvé, 2000).

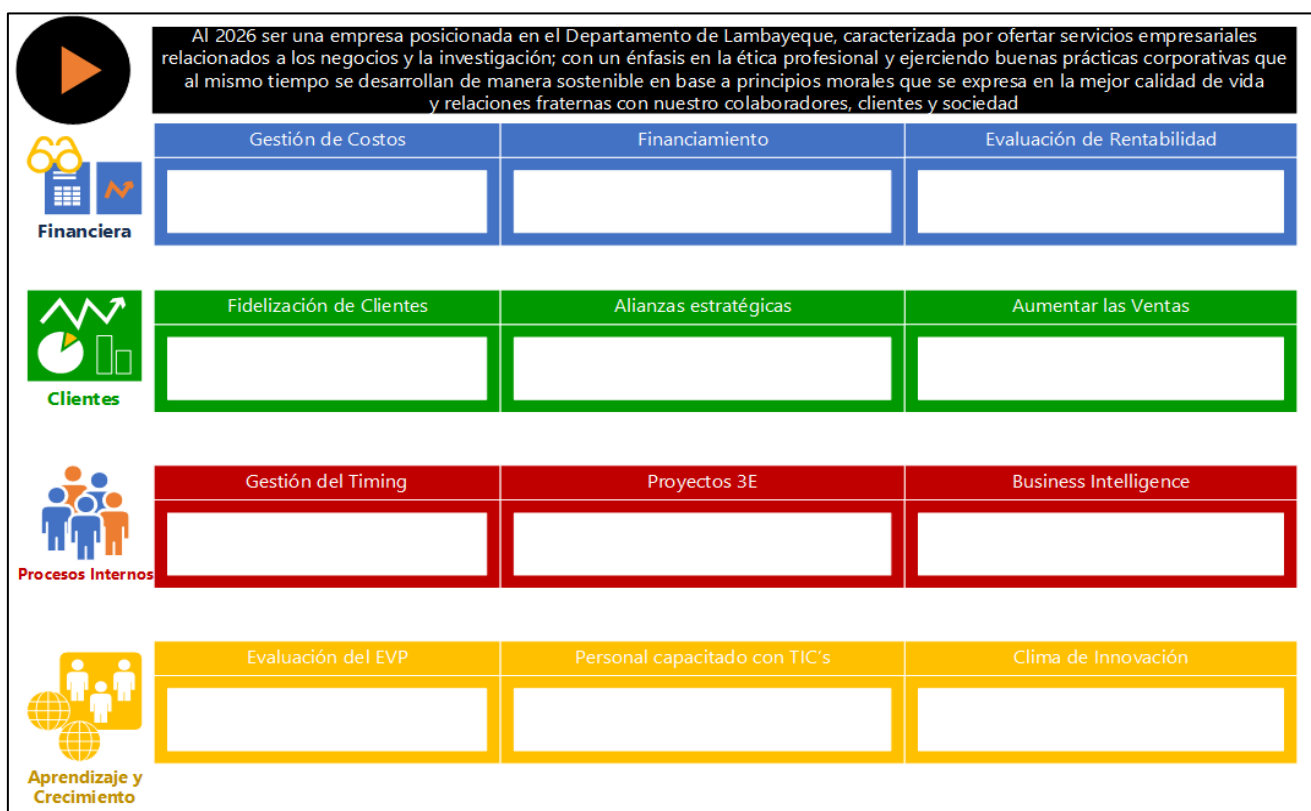
### ***Perspectiva de aprendizaje y crecimiento***

A través de esta perspectiva se determina el nivel de competitividad de las personas, siendo base de éxito para organizaciones que se enfrentan a constantes cambios de su entorno, en ese sentido, sus indicadores son (Ballvé, 2000).

### **3.4.2. Relación de causa-efecto en las perspectivas del CMI**

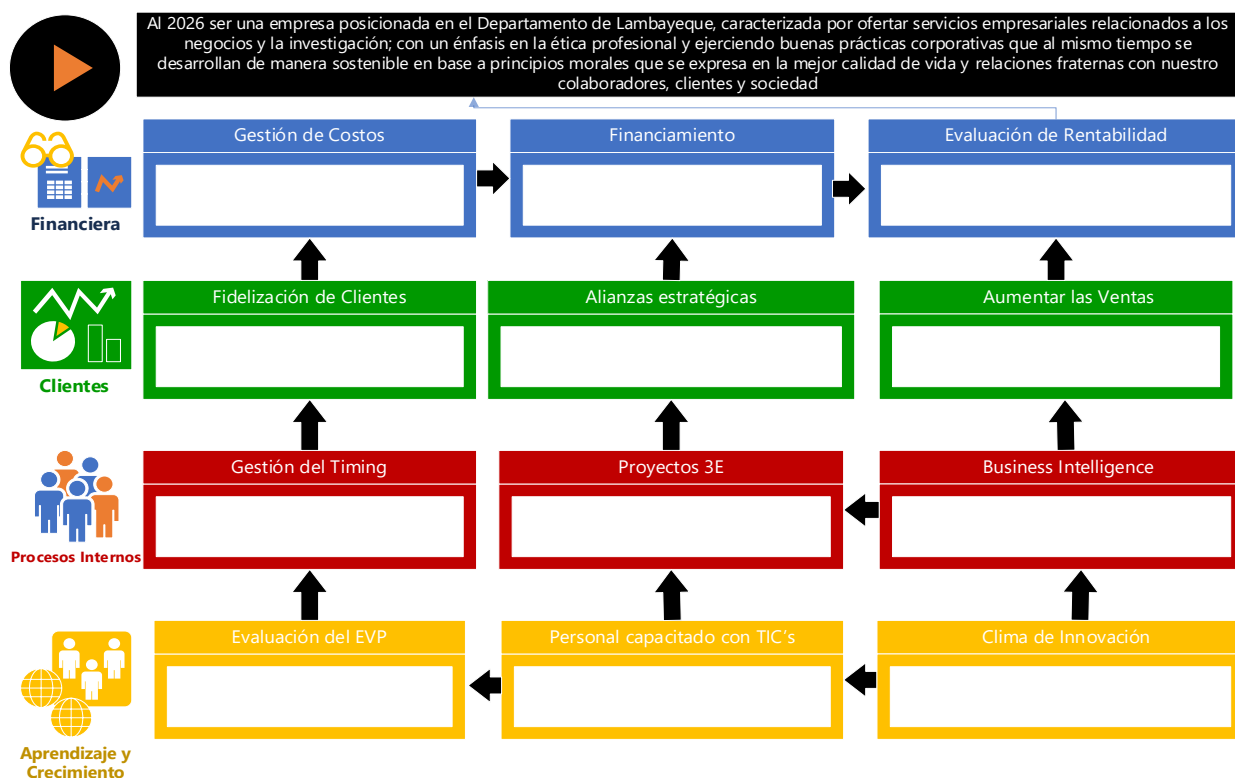
una relación causa-efecto debido a que integra a todas las áreas de la organización hacia una misma meta (Ballvé, 2000).

**Figura 40** Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) primera etapa de Incompany



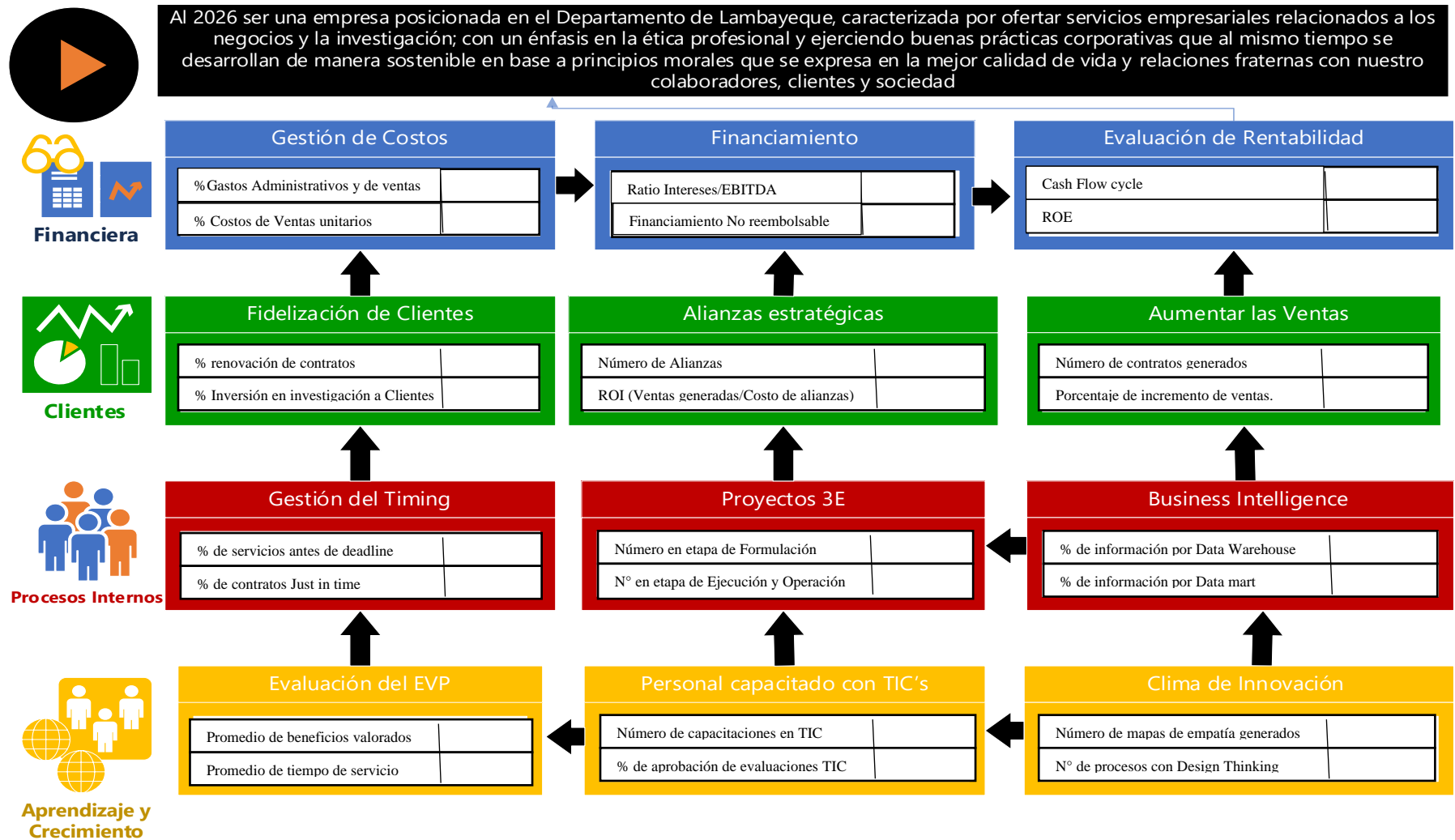
Nota: Elaborado con el Software BSC DESIGNER a partir Focus Group aplicado a los colaboradores de la empresa Incompany.

**Figura 41** Relación causa efecto del BSC de la empresa Incompany en segunda etapa.



Nota: Elaborado con el Software BSC DESIGNER a partir Focus Group aplicado a los colaboradores de la empresa Incompany.

**Figura 42** BSC con Key Performance Indicator (KPIs) para la empresa Incompany

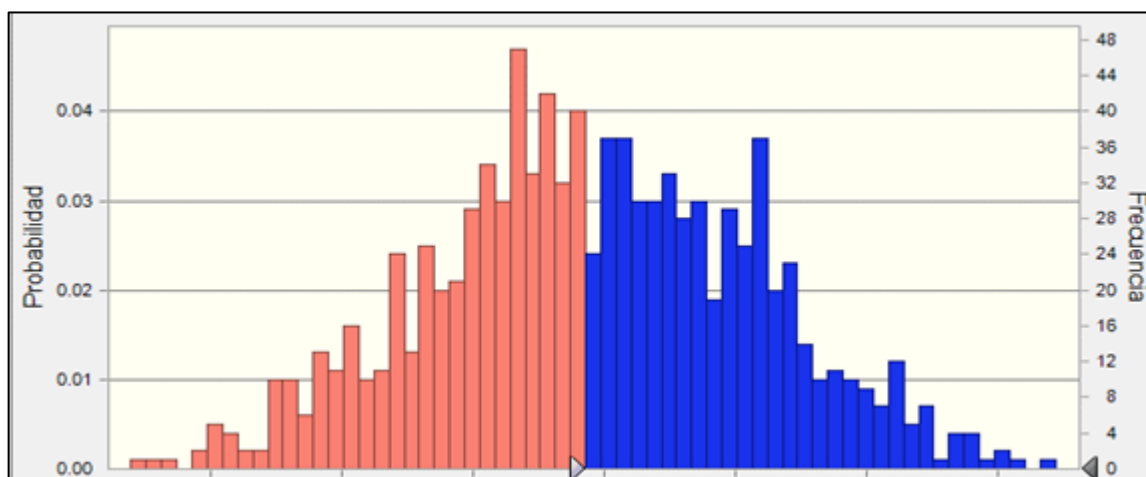


Nota: Elaborado con el Software BSC DESIGNER a partir Focus Group aplicado a los colaboradores de la empresa Incompany.

Los KPI's identificados en el Focus Group fueron Ciclo del flujo de efectivo, ROE, Ratio Intereses/EBITDA, Ratio Financiamiento No reembolsable/activo, Variación Gastos Administrativos y de ventas, Porcentaje de reducción de Costos de Ventas unitarios, Porcentaje de renovación de contratos, Variación en Inversión en investigación a Clientes, ROI (Ventas generadas/Costo de alianzas), Número de contratos generados, Porcentaje de incremento de ventas, Proceso internos, % de servicios antes de deadline, % de contratos just in time (contratos cumplidos/total de contratos), Número en etapa de Formulación, Número en etapa de Ejecución y Operación, % de información por Data Warehouse, % de información por Data mart, Promedio de beneficios valorados por nuevo colaborador, Promedio de tiempo de servicio por colaborador, Número de capacitaciones en TIC, Porcentaje de aprobación de evaluación de Competencia TIC, Número de mapas de empatía generados y Número de nuevos procesos de innovación con Design Thinking.

El Software BSC Designer permite registrar los datos KPI y generar gráficas, pero no permite hacer simulaciones ante diferentes escenarios por lo que se procedió a hacer simulaciones por cada KPI con el Software Crystall Ball

**Figura 43** Evaluación de KPI de Rentabilidad en 1000 escenarios



Nota. Elaborado con el KPI promedio (media) de los escenarios con el Software Crystall Ball.

Se evaluó con el Software Crystall Ball los KPI de evaluación de rentabilidad, obteniendo una probabilidad del 49.75% para lograr el desempeño esperado para el periodo proyectado, proceso aprendido durante la maestría en ciencias con mención en proyectos de inversión, el cual también puede calcularse con un rango de valores mínimos (escenario pesimista) y máximos (escenario optimista).

La simulación del Software Crystall Ball puede complementarse de forma integral con aplicación de Macros en Excel basados en el Método de Monte Carlo, el cual se desarrolló en el curso de Evaluación estratégica de Proyectos Estratégicos en entornos inciertos con el Magister Francisco Velásquez Llatas

Para ejecutar la simulación del modelo propuesto se empleó el Visual Basic de MicroSoft (Ejecución de Macros) considerando el Valor esperado del KPI ( $E[kpi]$ ), acompañado de su

desviación estándar (Riesgo operativo) y Coeficiente de Variación (unidades de Riesgo por cada unidad del KPI), empleando los siguiente comandos en la programación.

**Tabla 3** *Comandos para programar Macros en Excel para simular de forma integral el BSC en 1000 escenarios*

| <b>Número de Orden de los Comandos en el Simulador</b> | <b>Comandos de programación en Excel con Macros</b> |
|--|---|
| <b>Primero</b>   | Sub Simulac 1 ( )                                   |
| <b>Segundo</b>   | Dim J   |
| <b>Tercero</b>   | N (G2)  |
| <b>Cuarto</b>  | For j=1 Ton   |
| <b>Cinco</b>   | Range (“F”&j+3)=C10                                 |
| <b>Seis</b>  | Aplication  |

Nota. Elaboración Propia.

Este método de simulación tiene sus ventajas y desventajas pero en definitiva es una información relevante para que la gerencia tome decisiones dirigidas a mejorar la competitividad de la empresa Incompany.

## Capítulo IV. Discusión

La discusión se desarrolló en base a los cuatro objetivos específicos, iniciando por diagnosticar la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque, seguido por identificar el nivel de competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany y el tercero fue evaluar la validación del nuevo modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany

Ante el primer objetivo el antecedente que muestra Perez & Trujillo (2012) sobre consultoría integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá se centra en el análisis de demanda a similitud con Paz (2016) quien realizó una encuesta dirigida a empresas privadas para conocer los tipos de consultoría que requieren las empresas, seguido por identificar los medios que emplean las empresas para contactar a las consultoras y por último determinar la demanda promedio anual de los servicios de consultoría, a diferencia de la presente tesis que realiza un análisis de oferta al diagnosticar la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque, Perú; obteniendo resultados diferentes a los de Lossio (2016) el cual refiere que debido al bajo nivel de inversión en activos necesarios para hacer consultoría, así como al incremento de profesionales de nivel en el Perú, el número de consultores es cada vez mayor (bajas barreras de entrada), además de referir que en el mercado limeño existen pocas marcas posicionadas y que en provincias el número es aún menor.

Para el segundo objetivo específico el antecedente que proporciona Castillo (2016) hace referencia a su objetivo específico diagnosticar a su empresa objeto de estudio para la mejora de la competitividad empresarial a través de la innovación y empleando como estructura a la Matriz

FODA en similitud con la presente tesis que tiene por objetivo identificar el nivel de competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany, pero que se diferencia al emplear como estructura la cadena de valor para la competitividad de una organización de Porter.

Para el ultimo objetivo específico el antecedente que proporciona Castillo (2016) hace referencia a su objetivo específico enunciar, evaluar e identificar factores de la gestión estratégica en similitud con la presente tesis que tiene por objetivo general diseñar un modelo de gestión estratégica para contribuir a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría, pero que se diferencia al evaluar la validación del modelo propuesto a través de Focus Group con el personal para involucrarlos.

No es apropiado afirmar que la hipótesis planteada siempre será acertada, debido a que son los agentes económicos los responsables de llevar a cabo la propuesta, principalmente el éxito o fracaso estará bajo responsabilidad de las empresas.



## **Capítulo V. Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany**

### **5.1. Direccionamiento estratégico**

#### **5.1.1. Visión**

Al 2026 ser una empresa posicionada en el departamento de Lambayeque, caracterizada por ofertar servicios empresariales relacionados a los negocios y la investigación; con un énfasis en la ética profesional y ejerciendo buenas prácticas corporativas que al mismo tiempo se desarrollan de manera sostenible en base a principios morales que se expresa en la mejor calidad de vida y relaciones fraternas con nuestro colaboradores, la sociedad y clientes.

#### **5.1.2. Misión**

Ser una empresa dedicada a la generación de productos con propuesta de valor, consultoría empresarial y académica, orientada a los requerimiento de urgencia de sus clientes.

#### **5.1.3. Valores**

- Trabajo en equipo y aprendizaje activo.
- Humildad: Identificación con los grupos de interés
- Responsabilidad social y respeto al medio ambiente
- Superación: Constante innovación en la calidad de servicios, mejora continua y búsqueda de la excelencia en la organización.

#### **5.1.4. Código de Ética**

La empresa se compromete con sus grupos de interés (Stakeholders):

- A ser una organización transparente y con un talento humano diverso y responsable.
- A tener servicios de calidad mediante la innovación continua, para ser más competitivos.
- Mantener relaciones constructivas con los clientes, proveedores y sociedad en general.
- Privilegiar las relaciones con organizaciones que interactúen como aliados estratégicos.

## **5.2. Organización (Auditoría interna)**

### **5.2.1. Gerente**

- Tendrá a su cargo la iniciativa de Planificación en la empresa.
- Recoger información tanto interna como externa, debido a su red de contactos.
- Su principal función es lograr el cumplimiento de la visión de Inconpany
- Organizar la estructura de la empresa para que logre la eficiencia.
- Dirigir el Talento Humano de la empresa hacia la efectividad.
- Controlar los KPI esperados con eficacia.

### **5.2.2. Responsable de marketing**

- Incrementar la cantidad de clientes y valor de transacción de la empresa.
- Controlar el manejo de la relación comercial con los clientes con el fin de fidelizarlos.
- Presentar informes y reportes de su gestión comercial en forma oportuna.
- Analizar los requisitos de ingreso a los mercados (estudios de mercado)
- Realizar funciones de Social manager y Community manager.
- Responsable de la participación en relaciones públicas y otros eventos promocionales (ferias).

### **5.2.3. Responsable de la producción de servicios**

- Responsable de dirigir la consultoría para proyectos de inversión.
- Responsable de dirigir la consultoría financiera.

- Responsable de dirigir la consultoría estratégica.
- Responsable de dirigir la consultoría en comercio exterior
- Responsable de dirigir la consultoría en investigación académica

### **5.3. Auditoría externa**

#### **5.3.1. Análisis PESTE**

##### **5.3.1.1. Político**

El presidente Joe Biden asumió la presidencia de Estados Unidos el 20 de enero de 2021. Según (BBC News, 2021) su administración hasta el momento ha reflejado una reconstrucción de Estados Unidos tras las consecuencias que trajo la pandemia COVID-19 en la economía del país, firmando decretos y directivas (como el incremento del salario mínimo vital).

Angela Merkel (Canciller de la República Federal Alemana) (Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, 2020) destaca un liderazgo inteligente, en donde existe una dinámica de consignas, directrices y, prácticamente, órdenes directas que canaliza en las altas esferas, junto con la estrategia comunitaria (El Bundestag es el parlamento alemán que elige al canciller).

En Rusia, Vladimir Putin es su presidente desde el año 2000, en donde al 2021 se tiene un sistema político presidencialista con una democracia soberana (no liberal). Con siete plenipotenciarios que tienen su política interior muy controlada y teniendo un régimen nacionalista (Real Instituto El Cano, 2020).

En el Perú su presidente es Pedro Castillo, con un primer ministro con investigación por apología al terrorismo y en el congreso solo tiene 37 escaños de 130. Sin embargo, los críticos exigen al gobierno que se enfoque en otros temas, como la cuestión socioeconómica y la inseguridad ciudadana (BBC News, 2021).

En el Departamento de Lambayeque, su Gobernador Regional es Luis Diaz, en reemplazo de Lozano por su suspensión, desde febrero del 2021 (Gobierno Regional de Lambayeque, 2021)

En la Provincia de Chiclayo, su alcalde es Marco Gasco, en donde según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021), no cumple con la regla Fiscal de Saldo de Deuda (212 millones de soles), pero sí cumple con la regla ahorro en la cuenta corriente al año 2021 (700 mil soles).

En el Distrito de la Victoria, su alcalde es Rony Olivera, ex regidor de la municipalidad de La Victoria, Es el actual sucesor del ex alcalde victoriano Anselmo Lozano, busca continuar con el desarrollo del distrito; al 2021 no cumple con la regla Fiscal de Saldo de Deuda (31 millones de soles), pero sí cumple con la regla ahorro en la cuenta corriente (2.8 millones de soles) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

Congreso de la República del Perú, es un órgano que ejerce el poder legislativo en la República del Perú. La Presidente del Congreso es María del Carmen Alva Prieto de Acción Popular, abogada de profesión con maestría en gestión pública (Gestión , 2021).

#### ***5.3.1.2. Económico***

Para analizar el escenario económico se inició con el Producto Bruto Interno (PBI) real del Perú en el cual los tres primeros trimestres del 2021 alcanzaron los niveles del 2019 (19.7% de incremento del 2020 al 2021), mostrando una aceleración del 0.4%, proyectando que para el 2023 el PBI crecerá en un 3.4% en comparación con el 2022 (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

La inversión privada fija a septiembre del 2021 creció en un 24.5% en comparación con el periodo enero a septiembre de 2020, pero que para el año 2022 se proyecta un incremento del 0.0% en con el 2021 (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

La inflación total promedio anual que ha mantenido el Perú desde el 2001 al 2020 es de 2,6%, pero que a septiembre del 2021 ha alcanzado el 4.95%, impulsada por la caída del tipo de

cambio, inflación en energía e inflación en alimentos importados. Para el 2022 se proyecta una inflación en un intervalo de 3.20 a 3.74% (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

El sector servicios (donde se desarrolla la empresa) a septiembre del 2021 ha crecido en un 9.9% en comparación con el 2020, pero se proyecta que para el 2022 tenga un crecimiento de 3.6%, afectando aún la pandemia COVID-19 a los negocios que dependen la interacción directa y no han podido adaptarse al medio virtual (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

Lambayeque, es el sexto departamento del Perú con mayor competitividad, con un PBI real 11,329 millones de soles, con un PBI real per cápita de 8,656, nivel de ingreso por trabajo de 1,152 soles y con una fuerza laboral educada del 32.9% (Instituto Peruano de Economía, 2021).

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME), la cual no tiene fin de lucro, integrada por 38 ONG's del país. Tiene como finalidad fortalecer las instituciones de microfinanzas, de servicios, de desarrollo empresarial, y organismos públicos de promoción a la MYPE a través de proyectos innovadores, incidencia pública y servicios de calidad (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa, 2021).

Financiamiento para emprendedores, tipos de financiamiento que existen en el Perú: Capital semilla (StartUp Perú), Redes de inversionistas ángeles, Crowdfunding, La inversión colorativa en startups o corporate venture, Negociación de la factura electrónica, capital de riesgo o micro Venture capital (Agencia Peruana de Noticia Andina, 2020).

### **5.3.1.3. Social**

Programas sociales, tienen por finalidad de asistir a las poblaciones vulnerables. El Perú se cuenta con más de treinta programas sociales, entre los más importantes se tiene a: Qali Warma, JUNTOS, Pensión 65, Cuna Más, Beca 18, Empleo Juvenil (Jóvenes Productivos), Trabaja Perú, AGRORURAL, Programa de Vivienda Rural y Mejoramiento Integral de Barrios.

La reducción de la pobreza es una necesidad absoluta para la supervivencia de la especie humana, según el (Instituto Peruano de Economía, 2021) La tasa de pobreza del Perú 2019 fue del 20% en comparación con el resultado en 2020 donde fue del 30%. Lambayeque cuenta con una pobreza de 10 % en el 2019 y un 16% de pobreza en el 2020. Así mismo existe una clase media vulnerable (5 a 12.4 dólares) de 49%, clase media (12.4 a 62 dólares) de 32% y clase alta de 0.4%.

### **5.3.1.4. Tecnológico**

¿Quién financiará la tecnología? Según (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2021) el financiamiento afecta todas las etapas de innovación, uno de los agentes que apoyan son las Startup (Empresa Emergente), que comercializa productos y servicios a través del uso intensivo de TIC's.

La (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2021) refiere que la India (Perú puesto 76 de 130 economías) ha generado un Departamento de tecnología que ofrece incentivos fiscales y créditos a bajas tasa de interés para una meta similar a Silicon Valley.

La (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2021) refiere que se debe financiar a principiantes de la academia (early starters from academia) e incubadoras (incubators), como es el caso de la Incubadora de Empresas (UNPRG), programa dirigido a estudiantes emprendedores para el desarrollo de ideas de negocio. Este programa está dividido en tres etapas, la primera etapa consiste en generar ideas de negocio, en la segunda etapa se define el modelo de negocio utilizando

la metodología CANVAS y elaborarán el plan de negocio para su idea, y por último en la tercera etapa un jurado especialista evaluará de manera presencial el proyecto.

Modelo similar en IMPULSAT, es una incubadora de negocios de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo dirigida a emprendedores. El programa cuenta con tres etapas: Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación.

Jóvenes Empresarios (USS), es un programa de la Incubadora de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales (FACEM), de la Universidad Señor de Sipán. Los aspectos materia de evaluación son: Idea de Negocio, Materia Prima de la Zona, Generación de Empleo, Viabilidad Económica y Comercial.

#### ***5.3.1.5. Ecológico***

En un escenario de cambio climático o calentamiento global, el (Ministerio del Ambiente, 2021) afirma que el principal problema público del Perú es “La disminución de bienes y servicios que proveen los ecosistemas y que afectan el desarrollo de las personas y la sostenibilidad ambiental” (p.3) identificando ocho causas y cinco consecuencias.

El (Instituto Nacional de Estadística e Informática , 2021) refiere que respecto a las condiciones y calidad ambiental, no se han registrado variaciones atípicas; en base al componente de recursos del medio ambiente y su uso, el Perú tiene un consumo de 19,339,000 barriles de petróleo (incremento del 8.4% anual); en el componente de residuos, estos explican el 44.9% de los gases de efecto invernadero y una importación de 1,202,665 toneladas de fertilizantes químicos (incremento de 21.8% anual), la urea con una participación del 33.2%. El gobierno ha respondido con decretos como el caso del Impuesto al consumo de bolsas de plástico de un solo uso.



### 5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**Tabla 4** *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

| Factores   | Peso        | Calificación | Peso Ponderado |
|--|-------------|--------------|----------------|
| <b>Oportunidades</b>   |             |              |                |
| 1 Demanda de servicios de consultoría para cubrir la ineficacia de la gestión pública en el Perú | 0.20        | 2            | 0.4            |
| 2 La actividad económica del Perú en crecimiento (consumo e inversión privada)                   | 0.10        | 2            | 0.2            |
| 3 Existencia del programa de emergencia empresarial, que requiere servicios de consultoría.      | 0.10        | 1            | 0.1            |
| 4 Digitalización de los servicios gerenciales.   | 0.10        | 1            | 0.1            |
|  | <b>0.50</b> |              | <b>0.8</b>     |
| <b>Amenazas</b>  |             |              |                |
| 1 Crecimiento continuo de la competencia   | 0.10        | 2            | 0.2            |
| 2 Fácil acceso al mercado  | 0.10        | 2            | 0.2            |
| 3 Incremento de la pobreza en el Perú y Lambayeque.  | 0.10        | 1            | 0.1            |
| 4 Inestabilidad Política en Perú y Lambayeque.   | 0.20        | 1            | 0.2            |
|  | <b>0.50</b> |              | <b>0.7</b>     |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>1.5</b>     |

### 5.3.3. Competitividad del sector

Se establecerá la estructura competitiva del mercado mediante el análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Rivalidad entre los competidores de la industria

Al 2021 se reconocen dos grandes competidores, Icomex Perú y Codex Perú Trade, los cuales están presentes en el mercado por más de 5 años.

A través de inteligencia de negocios realizadas a las empresas consultores antes mencionadas, se ha obtenido datos importantes los cuales estarán detallados en la siguiente tabla.

**Tabla 5** *Identificación de la competencia*

|                             | <b>ICOMEX PERÚ</b>  | <b>CODEX PERÚ TRADE</b>   |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Servicio</b>             | Consultoría y planes de negocios                                    | Consultoría y Planes de negocios  |
| <b>Principales Clientes</b> | Empresas exportadoras e importadoras del Departamento de Lambayeque | Empresas del Perú que requieran de proyectos para acceder a financiamiento no reembolsable. |
| <b>Ventajas que Ofrecen</b> | Una amplia red de contactos (Alianzas)                              | Experiencia de éxito en planes de negocio.  |

Nota. Elaboración Propia

Incompany se encuentra en una industria de crecimiento lento.

***Riesgo de ingreso de competidores potenciales***

Ante esta nueva tendencia, el servicio de consultoría se vuelve un negocio atractivo para posibles emprendedores que posean habilidades de investigación. Sin embargo, la implementación para brindar un servicio de calidad y confianza requiere un financiamiento considerable, capital humano altamente preparado y con experiencia en el rubro.

Para medir el riesgo de competidores potenciales se ha considerado los siguientes parámetros:

**Tabla 6** *Parámetros para calificación de ingreso de competidores*

| <b>PARÁMETROS O INTERVALOS</b>             | <b>CALIFICACIÓN</b> |
|--|---------------------|
| Crecimiento menor o igual al 20% en un año | Baja                |
| Crecimiento del 21% a 50 % en un año       | Media               |
| Crecimiento de 51% a 100% en un año        | Alta                |

Elaboración Propia

Las dos empresas competidoras identificadas, tienen sus operaciones desde el año 2014, durante ese tiempo hasta el 2019 no han ingresado nuevos competidores, demostrando que el sector ha tenido un bajo riesgo de competidores potenciales.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que en su mayoría los profesionales encargados de brindar el servicio de consultoría buscan una remuneración que respalde sus amplios conocimientos en investigación y su larga trayectoria en el sector. Así como también flexibilidad en los horarios de trabajo.

Al 2021, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que estas consultoras se aprovisionan de mano de obra a bajo costo como son los practicantes, de atribuirle un salario a los proveedores, su calificación sería mediante los siguientes intervalos.

**Tabla 7** *Calificación de negociación de los proveedores en función al salario*

| <b>Salario u Honorarios</b>    | <b>Calificación</b> |
|--------------------------------|---------------------|
| De 6,49 a 15.74 soles por hora | Bajo                |
| 15,75 a 24 soles por hora      | Medio               |
| De 25 soles a más              | Alto                |

Elaboración Propia

Cabe resaltar que el salario u honorario puede ser determinado por objetivos o resultados, en donde el proveedor tenga el 50% y la empresa 50%.

### ***Poder de negociación de los clientes***

El poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que reconocen el grado complejidad y de eficiencia que el servicio de consultoría requiere. Adicional a ello, el cliente presenta la necesidad inmediata de contar con un profesional capacitado que guíe su investigación.

### ***Amenaza de productos sustitutos***

La amenaza de productos sustitutos, en este caso de servicios sustitutos proviene de profesionales de carreras de tipo empresariales como: administración, contabilidad, economía, comercio y negocios internacionales, y afines; orientados a la investigación que requieran contar con un ingreso extra.

**Tabla 8** *Espectro de estructura de la industria*

|                                     | <b>Competencia monopolística</b>         |
|-------------------------------------|--|
| <b>Concentración</b>                | Muchas organizaciones                    |
| <b>Barreras de entrada y salida</b> | No hay barreras                          |
| <b>Diferenciación de productos</b>  | Alta diferenciación                      |
| <b>Información</b>                  | Disponibilidad imperfecta de información |

Nota. Elaboración Propia

**Tabla 9** *Análisis de factores claves de éxito (Matriz de Perfil Competitivo o MPC)*

| <b>Factor</b>                                      | <b>Ponderado del factor</b> | <b>Icomex</b> |                 | <b>Codex Peru</b> |                 | <b>Incompany</b> |                 |
|--|-----------------------------|---------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|  |                             | Nota          | Valor ponderado | Nota              | Valor Ponderado | Nota             | Valor Ponderado |
| <b>Capacidad de la Administración o gerencia</b>   | 0.3                         | 4             | 1.2             | 3                 | 0.9             | 2                | 0.6             |
| <b>Promoción</b>                                   | 0.2                         | 4             | 0.8             | 3                 | 0.6             | 2                | 0.4             |
| <b>Competitividad de sus precios</b>               | 0.1                         | 4             | 0.4             | 3                 | 0.3             | 2                | 0.2             |
| <b>Finanzas</b>                                    | 0.1                         | 4             | 0.4             | 4                 | 0.4             | 2                | 0.2             |
| <b>Calidad de Recursos humanos (colaboradores)</b> | 0.2                         | 4             | 0.8             | 3                 | 0.6             | 3                | 0.6             |
| <b>Uso de Tecnologías de la Información (TICs)</b> | 0.1                         | 3             | 0.3             | 2                 | 0.2             | 1                | 0.1             |
| <b>Total</b>                                       | 1                           |               | 3.90            |                   | 3.00            |                  | 2.10            |

Nota. Matriz de Perfil Competitivo o MPC

### 5.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**Tabla 10** *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

| Factores           |  | Peso        | Calificación | Peso Ponderado |
|--------------------|--|-------------|--------------|----------------|
| <b>Fortalezas</b>  |  |             |              |                |
| 1                  | Gerencia con experiencia en administración (delimitación de funciones y red de contactos)                          | 0.12        | 1            | 0.12           |
| 2                  | Modelo de Negocios B2B, Social Marketing en Facebook, Word of mouth Marketing y Marca registrada en INDECOPI (BAV) | 0.09        | 1            | 0.09           |
| 3                  | Servicio profesional diferenciado, Tecnología en los procesos y gestión de tiempos.                                | 0.18        | 2            | 0.36           |
| 4                  | La empresa realiza Contabilidad Financiera y Administrativa  | 0.06        | 1            | 0.056          |
| 5                  | Colaboradores egresados de Universidades de Calidad  | 0.15        | 2            | 0.3            |
|                    |  | <b>0.60</b> |              | <b>0.926</b>   |
| <b>Debilidades</b> |  |             |              |                |
| 1                  | No tienen planeamiento estratégico   | 0.12        | 1            | 0.12           |
| 2                  | Reducido manejo de Marketing Digital (página Web), participación en eventos y falta de un plan de marketing        | 0.15        | 1            | 0.15           |
| 3                  | Falta de un plan de Operaciones  | 0.04        | 1            | 0.04           |
| 4                  | No escalabilidad del Negocio por ineficaz manejo de contratos (Not Stickyness)                                     | 0.05        | 1            | 0.05           |
| 5                  | Falta de un Data warehouse   | 0.04        | 2            | 0.08           |
|                    |  | <b>0.40</b> |              | <b>0.44</b>    |
| Total              |  | <b>1.00</b> |              | <b>1.366</b>   |

Nota. Elaboración propia.

## 5.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos que se propone alcanzar la empresa en el largo y corto plazo, se realizan tomando como base la visión establecida, con la finalidad de ser sostenible en el tiempo.

### 5.4.1. Objetivos a largo plazo

- Ser la empresa más confiable en el sector de competencia.
- Tecnologías de la Información y comunicación en los procesos.
- Tener a los colaboradores actualizados y con competencias (aprendizaje y crecimiento)
- Ser una empresa rentable y en crecimiento.

### 5.4.2. Objetivos a corto plazo

**Objetivo 1:** Ser la empresa más confiable en el sector de competencia.

- ✓ Incrementar la fidelización de los clientes con servicio postventa.
- ✓ Incrementar las ventas de manera anual.
- ✓ Mejorar la percepción de los servicios brindados mediante alianzas estratégicas.

**Objetivo 2:** Tecnologías de la Información y comunicación en los procesos

- ✓ Reducir el tiempo de respuesta en atención al cliente (servicios por unidad de negocio).
- ✓ Brindar atención de calidad a cada uno de los proyectos en sus respectivas etapas.
- ✓ Realizar Business Intelligence en la empresa, con evaluación anual.

**Objetivo 3:** Tener a los colaboradores actualizados y con competencias (aprendizaje y crecimiento)

- ✓ Obtener un Employ Value Proposition (EVP) para nuestros colaboradores de forma anual
- ✓ Implementar estrategias de capacitación constante al personal utilizando nuevas tecnologías.
- ✓ Crear un ambiente y condiciones de trabajo para la innovación disruptiva.

**Objetivo 4:** Ser una empresa rentable y en crecimiento.

- ✓ Evaluar KPI's financieros de forma periódica
- ✓ Emplear el marketing para la fijación de precios y la administración de operaciones para la gestión de costos.

- ✓ Obtener capital de instituciones financieras, ronda de capitales y financiamiento no reembolsable dirigido a crear diferenciación (barreras de entrada).

## 5.5. Estrategias en función al FODA

**Tabla 11** *FODA cruzado estratégico*

|  | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>  |
|--|--|---|
|  | 1 Gerencia con experiencia en administración (delimitación de funciones y red de contactos)<br>2 Modelo de Negocios B2B, Social Marketing en Facebook, Word of mouth Marketing y Marca registrada en INDECOPI<br>3 Servicio profesional diferenciado, Tecnología en los procesos y gestión de tiempos.<br>4 La empresa realiza Contabilidad Financiera<br>5 Colaboradores egresados de Universidades de Calidad.   | 1 No tienen planeamiento estratégico<br>2 Reducido manejo de Marketing Digital (página Web), participación en eventos y falta de un plan de marketing<br>3 Falta de un plan de Operaciones<br>4 No escalabilidad del Negocio por ineficaz manejo de contratos (Not Stickyness)<br>5 Falta de un Data warehouse  |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Estrategias FO-Explote</b>  | <b>Estrategias DO-Busque</b>  |
| 1 Demanda de servicios de consultoría para cubrir la ineficacia de la gestión pública en el Perú.<br>2 La actividad económica del Perú en crecimiento (consumo e inversión privada)<br>3 Existencia del programa de emergencia empresarial, que requiere servicios de consultoría.<br>4 Digitalización de los servicios gerenciales. | 1. Desarrollo de nuevos servicios para la gestión pública (ERP para fichas técnicas y Evaluaciones de impacto para inversiones) (O1 y F3).<br>2. Desarrollar liderazgo corporativo para una estructura societaria en el sector (socio Icomex Perú EIRL) (O2 y F1).<br>3. Mostrarse como una empresa que cumple con los requisitos tributarios y evidenciables para concursos (O3 y F4)<br>4. Realizar una Gestión del Talento Humano dirigido a la digitalización (O4 y F5).<br>5. Elaborar un CRM y un BAV (O2, O3, O4 y F2). | 1. Elaborar y monitorear un Cuadro de mando BSC (O2, y D1).<br>2. Elaborar un plan de marketing y diseñar una página web para vender, no solo para informar (Landing page) (O2 y D2).<br>3. Elaboración de un plan de operaciones respaldo en el VISIO MS y MS Project (O4 y D3).<br>4. Mejora de la unidad de contratos para atender clientes de instituciones públicas (O1 y D4).<br>5. Tener un Data warehouse que incluya también los programas de emergencia empresarial (O3 y D5) |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Estrategias FA-Confronte</b>  | <b>Estrategias DA-Evite</b>   |
| 1 Crecimiento continuo de la competencia   | 1. Solicitar auditoría externa (A1 y F1).  | 1. Estrategia de expansión con los servicios actuales a nuevos  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>2 Fácil acceso al mercado</p> <p>3 Incremento de la pobreza en el Perú y Lambayeque.</p> <p>4 Inestabilidad Política en Perú y Lambayeque.</p> | <p>2. Estrategia de penetración con los mismos servicios para mismos mercados (A2 y F2).</p> <p>3. Realizar una responsabilidad social visible y marketing de contenidos (A3, F1, F2 y F5).</p> <p>4. Estrategia de reinversión de utilidades solo cuando sea necesario (crecimiento) (A4 y F4).</p> <p>5. Estrategia de innovación con nuevos servicios para actual mercado (A1, A2 y F3).</p> | <p>mercados (otros departamentos) (A1, A2, D1, D2 y D4).</p> <p>2. Variabilizar los contratos (para incrementar los ingresos de los colaboradores) (A3, D3).</p> <p>3. Emplear un Data warehouse para identificar escenarios y que la empresa responda (A4 y D5)</p> |
|---|---|--|

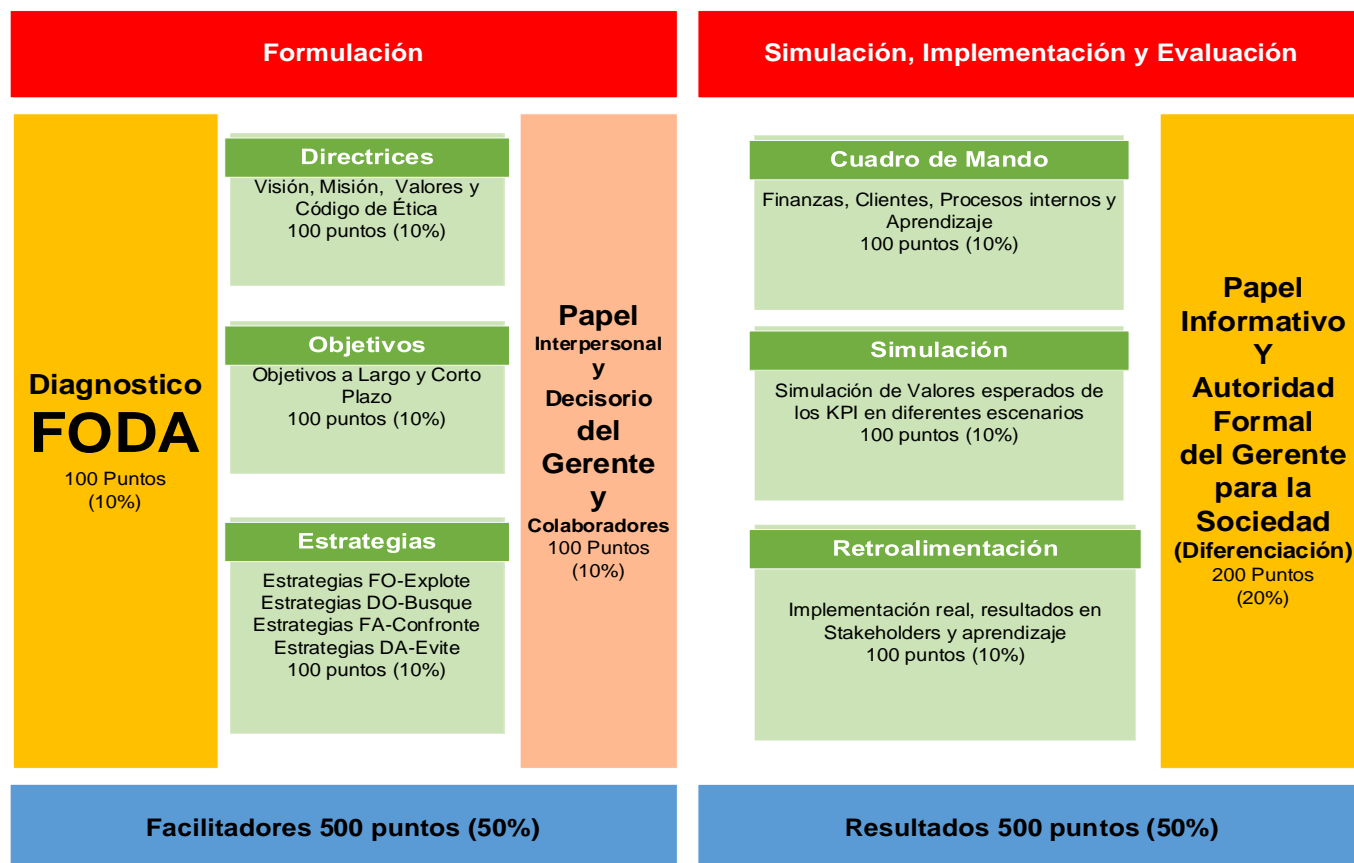
---

Nota. Obtenido a partir de las matrices MEFE y MEFI.



## 5.6. Diseño en forma de esquema del Modelo

**Figura 44** *Modelo de Proceso Estratégico de Lizana (Propuesto con evidencia empírica)*



Nota. Elaboración Propia con el Software Visio Microsoft

El modelo tiene en total nueve componentes, siendo cinco agentes Facilitadores y cuatro son Resultados. Los primero abarcan la etapa de formulación en el proceso estratégico de una empresa consultora, seguido por los resultados que antes de implementación estratégica, se recomienda una simulación, para que posterior a su ejecución se pueda realizar una retroalimentación que genere beneficios a los Stakeholders, resaltando el papel de un (a) gerente en una empresa consultora.

## Conclusiones

1. El 40% de los encuestados considera que el precio es el elemento sobre el cual el cliente tiene el mayor poder de negociación, obteniendo mayor beneficio en los acuerdos contractuales y que el tamaño (micro, pequeña y mediana empresa) de su cliente importa bastante y que es muy relevante tener más poder de negociación que sus clientes; el 40% de los encuestados tuvo una experiencia muy buena después de un año de contratar consultores, el 60% afirmó que sí ha influenciado el poder de negociación del personal (consultores) en la fijación de sus honorarios, el 80% considera que la experiencia como profesional incrementa el poder de negociación de su personal (consultores); el 40% de los encuestados considera que está bastante informado sobre los nuevos competidores que ingresan a su mercado, el 30% considera extremadamente importante que el Estado regule los requisitos para que una empresa ofrezca servicios de consultoría, el 30% considera que su competidor directo es la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque (CCPL), 30% la Asociación de Exportadores (ADEX), 20% Tu empresa (que es un programa del estado), 10% Lambda (Lima) y 10% More (región Norte), el 40% considera que el incrementado de la cantidad de profesionales que egresan de universidades son una amenaza regular; el 50% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que los servicios de consultoría empresarial han aumentado del año 2018 al 2019, el 30% considera que el tipo de servicio consultoría empresarial que sería la mayor amenaza para su representada es la tecnológica, para 20% la financiera, 10% operaciones, 10% estratégica, 10% recursos humanos y 20% comercial.

2. La competitividad de Incompany en emplear criterios como la motivación y la experiencia, seguido por habilidades blandas, interés, confianza, responsabilidad, visión, opinión femenina, potencial para la investigación, disponibilidad de tiempo, compromiso y potencial para contratar personal; excelente inducción al área de trabajo, enfoque de colaboradores, estrategias de aprendizaje de construcción social, historia de fundación (emprendimiento) hasta posicionamiento, capacitación sobre las metas a corto y largo plazo, una semana de evaluación y entrega de manual, así como retroalimentación, un buen trato dejando el ego afuera de la oficina y por último que el inmediato superior entrega tips complementado el conocimiento profesional; las precepciones más frecuentes sobre la propuesta de valor de Incompany son el acompañamiento hasta el final al asesorado, brindando así la seguridad de un excelente trabajado de investigación de mercado, seguido por la consultoría empresarial y académica personalizada cumpliendo con los requerimientos del cliente; las de menor frecuencia fueron la oferta de garantía de resultados obtenidos de éxito y la orientación e intercambio de conocimiento entre el asesorado y el asesor seleccionado de acuerdo a su experiencia y conocimiento para con el tema de interés a trabajar; la estrategia de venta está enfocada hacia los clientes, para convertirlos en promotores de sus servicios, que a través de su experiencia difundan a otros potenciales clientes, así como los beneficios al adquirir la prestación del servicio, seguido por la credibilidad en los resultados, facilidad de pago y publicidad en las redes sociales; la logística de Incompany se caracteriza por el buen tiempo de respuestas de las consultas; la limitante con mayor frecuencia para desarrollar la actividad de post venta de la consultoría de Incompany es la alta rotación del personal, seguido por la baja asignación de tiempo de la gerencia al seguimiento post venta y la falta de personal idóneo para encargarse de esa función.

3. El tercer objetivo específico planteado por recomendación del Dr. Carlos Querevalu Morante fue el de analizar los modelos estratégicos existentes en la teoría general de la administración, analizando el de D' Alessio (PUCP), Dess y Lumpkin, Modelo estratégico de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, Modelo de Sainz, Modelo de David y Modelo de Mintzberg, deduciendo que los modelos de proceso estratégico son 50% analíticos (planificación central) y 50% prácticos (intuición y decisiones).
4. El cuarto objetivo específico fue evaluar la validación y simulación del nuevo modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany, en donde se recurrió al Cuadro de Mando Integral con sus tres etapas en donde se aplicó un Focus Group hasta obtener los 24 KPI, que posteriormente fueron simulados, obteniendo el KPI de rentabilidad una probabilidad del 49.75% (Crystall Ball) de cumplir con el desempeño esperado, probabilidad que fue trabajada de forma integral a través de los Macros de Excel.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda emplear la estructura de encuesta diseñada en la presente investigación para diagnosticar de la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en otros departamentos del Perú, debido a que el instrumento fue validado por tres especialistas y con una fiabilidad (alfa de Cronbach) de 0.926 (muy alta) y que las empresas del sector empleen la información para tomar decisiones de forma asociativa en el Departamento de Lambayeque como lo hacen otro tipo de asociaciones que disminuyen la incertidumbre (asimetría de la información) de sus clientes que solicitan un servicio porque todas las empresas que las conforman se respaldan como si tuvieran una certificación o garantía (costo de señalización).
2. Se recomienda a la empresa Incompany considerar el diagnóstico de un agente externo que empleó las actividades competitivas de Porter para determinar el nivel de la empresa de servicios de consultoría, pudiendo ser un referente para elaborar un ranking de competitividad empresarial al ser aplicado a otras empresas del mismo sector. Recomendado al o la gerente evaluar lentamente los resultados del modelo de proceso estratégico, para rediseñar la propuesta de valor para el personal (EVP) con satisfactores y compensadores, estas percepciones servirán de línea base para ajustar la propuesta de valor de Incompany hacia sus clientes en el modelo de proceso estratégico.
3. Se recomienda a los investigadores comparar más modelos, e incluirlos en una tabla con criterios de evaluación similares para los modelos, y de esa forma poder caracterizarlos y diferenciarlos mejor; para los empresarios se recomienda seleccionar y adaptar el modelo de proceso estratégico teórico según el diagnóstico de competitividad del sector y de la empresa como se realizó en el primer y segundo objetivos específicos, pudiéndose inclinar en mayor

proporción por un modelo analítico o práctico. Debiendo evitar falta de compromiso de la Dirección y la falta de continuidad en el proceso.

4. Se recomienda que el Cuadro de Mando Integral no se mantenga solo en la alta dirección, sino que se extienda a los colaboradores (consultores), para que en equipo propongan una ruta estratégica al interior del Cuadro de Mando Integral (Validación) y que se aplique una simulación parcial (univariable) y una integral (Simulación multivariable en Macros de Excel) pero justificando los escenarios con Datos obtenidos en el diagnostico externo e interno, para disminuir al mínimo las ambigüedades y subjetividades.

### Referencias Bibliográficas

- Agencia Peruana de Noticia Andina. (2020). *America Económica*.  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/6-alternativas-para-financiar-tu-emprendimiento-en-peru>
- Ballvé, A. M. (2000). *Cuadro de Mando*. Gestión.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de inflación*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2021.pdf>
- Banco Mundial. (2019). Indicadores del sector privado:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.DISC.XQ?view=chart>
- BBC News. (2021). *Biden presidente: las 17 primeras medidas con las que empieza a revertir las políticas de Trump*. Sitio web de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55729207>
- BBC News. (2021). *Quién es el Primer ministro de Perú*. Sitio web de BBC:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-58026252>
- Castillo, K. S. (2016). *Modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad empresarial*. Tesis, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.
- Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa. (2021). *Financiamiento*. Sitio web de COPEME: <https://www.copeme.org.pe/>
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia*. Pearson y PUCP.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Pearson.  
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica: creando ventajas competitivas*. McGraw Hill.

Effio Carranza, A. (2018). *Estudio para determinar la viabilidad de la creación de una consultora especializada en negocios internacionales para el sector agrícola peruano en el departamento de Lambayeque - valle Chancay y Olmos*. Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1266/1/TL\\_EffioCarranzaAnthony.pdf.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1266/1/TL_EffioCarranzaAnthony.pdf.pdf)

Financial Times. (2019). *UK's Leading Management Consultants 2020*. Sitio web del FT:

<https://www.ft.com/content/74653542-5e70-11e8-9334-2218e7146b04>

Gestión . (2021). *Congreso de la República*. Obtenido de Sitio web de Gestión :

<https://gestion.pe/peru/maria-del-carmen-alva-quien-es-la-nueva-presidenta-del-congreso-de-la-republica-nndc-noticia/>

Gobierno Regional de Lambayeque. (2021). *Gobernador*. Sitio web de regionlambayeque:

<https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/noticia/detalle/33513?pass=Mg==>

Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Herrera Ochoa, C., & Núñez Correa, V. (2019). *Plan de negocio para el desarrollo de consultoría e implementación de sistemas integrados de gestión para la gran y mediana empresa*. Tesis de Maestría , Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625232/Nu%c3%b1ezC\\_V.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625232/Nu%c3%b1ezC_V.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2021). *Anuario de Estadísticas Ambientales 2020* . Sitio web del INEI:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1760/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1760/libro.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (2021). *Desarrollo Económico Regional Lambayeque*. Sitio web de IPE: <https://www.ipe.org.pe/portal/ii-foro-de-desarrollo-economico-regional-lambayeque-2021/>



- Lossio, D. (2016). *Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú*. Tesis de maestría, Universidad de Piura, Perú.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2972/MDE\\_1622.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2972/MDE_1622.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Reporte de Finanzas Públicas*. Sitio web del MEF:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_Fiscal/RFT\\_1T2021\\_14052021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_Fiscal/RFT_1T2021_14052021.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (2021). *Política Nacional del Ambiente 2030*. Sitio web del Minam:  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1302575/Brochure%20de%20la%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20del%20Ambiente.pdf>
- Ministerio Federal de Relaciones Exteriores. (2020). *La actualidad de Alemania*. Sitio web de detatsachen: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/files/2020-11/tatsachen\\_2018\\_spa.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/files/2020-11/tatsachen_2018_spa.pdf)
- Mintzberg , H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Editorial ISBN.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CZX1NRqyPkMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Mintzberg+&ots=5rANFnAE3k&sig=HjAigCxhbIRF1286VLj9Jvz6fuI#v=onepage&q=Mintzberg&f=false>
- Mintzberg, H. (1971). *Managerial Work*. Management Science.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategi Safari* . Free Press NY.
- Mintzbert, H. (2015). *La sociedad frente a las grandes corporaciones*. Libros de Cabecera S.L.
- Montoya Restrepo , I. (2009). La formación de la estrategia de Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Ciencia Económica*, 23-44.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (2021). *Global Innovation Index*. Sitio web de WIPO: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf)

- Paz, J. A. (2016). *La consultoría en la empresa privada y su vinculación con la creación de empleo en el Municipio de Guatemala*. Tesis, San carlos de guatemala , Guatemala.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5376.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5376.pdf)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techiniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Real Academia Española. (2019). Diccionario: <https://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- Real Instituto El Cano. (2020). *El putinismo, sistema político de Rusia* . Sitio web del Cano:  
<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/d5aa9e9c-c1cd-4a79-81cc-68fc6bb78996/ARI15-2018-Putinismo-sistema-politico-de-Rusia.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d5aa9e9c-c1cd-4a79-81cc-68fc6bb78996>
- Sainz, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.  
<https://books.google.com.pe/books?id=bIyC20AfAu0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. Mc Graw Hill.  
[http://aulavirtual.iberioamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberioamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)
- Unites States Consulting. (2019). Global Consulting Industry :  
<https://www.consulting.us/consulting-industry/global>

## **Anexos**

### **Anexo 1 Datos Básicos del Problema**

En el departamento de Lambayeque al 2019 existen instituciones o empresas privadas como la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, Instituto Peruano de Comercio y Negocios Internacionales, Icomex Perú, Codex Perú Trade, Estudios econométricos, Welfare, entre otras consultoras legales y contables, pero ¿Por qué no existe una asociación lambayecana de consultoría? Ante esta débil institucionalidad la empresa Incompany requiere un modelo de proceso estratégico que mejore su competitividad alejado de variables como el precio y la calidad, la cuales han sido muy utilizadas por la economía del siglo 20, pero que, para la tercera década del siglo 21, se requiere una nueva y adecuada propuesta de valor.

### **Formulación del problema de investigación**

¿Cómo el modelo de proceso estratégico contribuye a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany en el periodo 2020 al 2024?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **General**

Diseñar un modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany en el periodo 2020 al 2024

#### **Específicos**

1. Diagnosticar la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque.
2. Identificar el nivel de competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany.
3. Analizar los modelos estratégicos existentes en la teoría general de la administración.
4. Evaluar la validación y simulación del nuevo modelo de proceso estratégico que contribuya a la competitividad de la empresa de servicios de consultoría Incompany.

## Anexo 2 Instrumentos de Recolección de Datos



**Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

### CUESTIONARIO

#### Objetivo específico de la Tesis:

- a) Diagnosticar la competitividad del sector de las empresas de servicios de consultoría en el departamento de Lambayeque.

**Tipo de cuestionario:** Cuestionario individual anónimo

**Instrucción:** Llene o marque con una (X) el recuadro, según corresponda.

EDAD: \_\_\_\_\_

CARGO Y PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

-Nivel de rivalidad entre competidores

#### I. INFORMACIÓN SOBRE PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

1. ¿Sobre qué tipo de elemento considera usted que el cliente tiene mayor poder de negociación?

|                            |
|----------------------------|
| a) Precio                  |
| b) Calidad del servicio    |
| c) Acuerdos contractuales  |
| d) Canales de comunicación |
| e) Otro (escriba):         |

2. ¿Considera que en los acuerdos contractuales con el cliente, el obtiene el mayor beneficio?

|                     |               |                   |            |                       |
|---------------------|---------------|-------------------|------------|-----------------------|
| 1                   | 2             | 3                 | 4          | 5                     |
| En total desacuerdo | En desacuerdo | Me es indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

3. Del 1 al 5 ¿Qué tanto le importa el tamaño de su cliente (micro, pequeña y mediana empresa)?

|              |           |             |          |          |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|
| Bastante (5) | Mucho (4) | Regular (3) | Poco (2) | Nada (1) |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|

4. En su opinión ¿Qué tan importante sería tener más poder de negociación que sus clientes?

|                           |                |            |                 |                 |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Extremadamente importante | Muy importante | Importante | Poco importante | Sin importancia |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|

## II. INFORMACION SOBRE PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

5. Después de contratar consultores como personal ¿Cuál fue su experiencia después de un año de trabajo?

|           |           |       |         |      |
|-----------|-----------|-------|---------|------|
| Excelente | Muy buena | Buena | Regular | Mala |
|-----------|-----------|-------|---------|------|

6. ¿Ha influenciado el poder de negociación del personal (consultores) en la fijación de honorarios?

|    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

7. ¿Qué considera usted que incrementa (prioritariamente) el poder de negociación de su personal (consultores)?

|                                     |
|-------------------------------------|
| a) Experiencia como profesional     |
| b) Experiencia dentro de su empresa |
| c) Recomendaciones                  |
| d) Grado académico                  |
| e) Otro (escriba):                  |

8. ¿Considera usted que actualmente el poder de negociación de su personal (consultores) es alto?

|                          |                    |                        |                 |                            |
|--------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1<br>En total desacuerdo | 2<br>En desacuerdo | 3<br>Me es indiferente | 4<br>De acuerdo | 5<br>Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|

### III. INFORMACION SOBRE AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

9. Del 1 al 5 ¿Qué tanto está informado sobre los nuevos competidores que ingresan a su mercado?

|              |           |             |          |          |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|
| Bastante (5) | Mucho (4) | Regular (3) | Poco (2) | Nada (1) |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|

10. En su opinión ¿Qué tan importante es que el estado regule los requisitos para que una empresa ofrezca servicios de consultoría?

|                           |                |            |                 |                 |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Extremadamente importante | Muy importante | Importante | Poco importante | Sin importancia |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|

11. Cuando piensa en un competidor directo de su empresa ¿Cuál es la primera marca o nombre de empresa que recuerda?

|  |
|--|
|  |
|--|

12. Del 1 al 5 ¿Qué tanto es una amenaza para su negocio el que haya incrementado la cantidad de profesionales que egresan de universidades?

|              |           |             |          |          |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|
| Bastante (5) | Mucho (4) | Regular (3) | Poco (2) | Nada (1) |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|

### IV. INFORMACION SOBRE AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

13. ¿Considera usted que los servicios de consultoría empresarial han aumentado del año 2018 al 2019?

|                          |                    |                        |                 |                            |
|--------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1<br>En total desacuerdo | 2<br>En desacuerdo | 3<br>Me es indiferente | 4<br>De acuerdo | 5<br>Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|

14. Del 1 al 5 ¿Qué tan importante es la atención individualizada en la prestación del servicio de consultoría empresarial?

|              |           |             |          |          |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|
| Bastante (5) | Mucho (4) | Regular (3) | Poco (2) | Nada (1) |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|

15. En su opinión ¿Qué tan importante es adecuar sus servicios de consultoría empresarial a las nuevas ofertas del mercado?

|                           |                |            |                 |                 |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Extremadamente importante | Muy importante | Importante | Poco importante | Sin importancia |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|

16. ¿Qué tipo de servicio consultoría empresarial sería la mayor amenaza para su representada?

|                                    |
|------------------------------------|
| a) Consultoría de operaciones      |
| b) Consultoría financiera          |
| c) Consultoría tecnológica         |
| d) Consultoría estratégica         |
| e) Consultoría en recursos humanos |
| f) Otro (escriba):                 |

## V. INFORMACION SOBRE NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

17. ¿Considera usted que del año 2018 al 2019 ha incrementado el nivel de rivalidad entre los competidores de su sector?

|                          |                    |                        |                 |                            |
|--------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1<br>En total desacuerdo | 2<br>En desacuerdo | 3<br>Me es indiferente | 4<br>De acuerdo | 5<br>Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|

18. Del 1 al 5 ¿Qué tanto valora el porcentaje de participación en su mercado?

|              |           |             |          |          |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|
| Bastante (5) | Mucho (4) | Regular (3) | Poco (2) | Nada (1) |
|--------------|-----------|-------------|----------|----------|

19. En su opinión ¿Qué tan importante que una sola empresa tenga más del 50% de su mercado?

|                           |                |            |                 |                 |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Extremadamente importante | Muy importante | Importante | Poco importante | Sin importancia |
|---------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|

20. ¿Qué tipo de servicio de consultoría genera mayor competitividad a su empresa?

|                                    |
|------------------------------------|
| a) Consultoría de operaciones      |
| b) Consultoría financiera          |
| c) Consultoría tecnológica         |
| d) Consultoría estratégica         |
| e) Consultoría en recursos humanos |
| f) Otro (escriba):                 |

## **GUÍA DE ENTREVISTA**

### **Actividades primarias**

Pregunta 1: ¿Cuáles son los criterios de la empresa Incompany para contratar consultores?

Pregunta 2: ¿Cuáles son los criterios de la empresa Incompany para capacitar consultores?

Pregunta 3: ¿Cuál considera que es la propuesta de valor de Incompany?

Pregunta 4: ¿Cuál considera que es la estrategia de venta de Incompany?

Pregunta 5: ¿Cómo describiría las actividades de marketing de Incompany?

Pregunta 6: ¿Cómo describiría la logística para ejecutar el servicio de consultoría de Incompany?

Pregunta 7: ¿Cuál considera que son las limitantes del servicio post venta de Incompany?

### **Actividades Secundarias**

Pregunta 8: ¿Cómo describiría la competitividad de la infraestructura de Incompany para brindar el servicio de consultoría?

Pregunta 9: ¿Cómo describiría la competitividad de la administración de recursos humanos de Incompany para brindar el servicio de consultoría?

Pregunta 10: ¿Cómo describiría la competitividad de Incompany en el uso de tecnología para brindar el servicio de consultoría?

Pregunta 11: ¿Cómo describiría la competitividad de Incompany en el abastecimiento de muebles y accesorias de oficina para brindar el servicio de consultoría?



### Anexo 3 Formato de Tabulación de Datos en SPSS

RESULTADOS.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 20 de 20 variables

|    | ELEME<br>TO_CUE<br>NTE | BENEFIC<br>IO_CUE<br>NTE | TAMAÑO<br>_CUE<br>NTE | MAYOR<br>_CUE<br>NTE | DESEMP<br>EÑO_PR<br>OVEED | FIJACIÓN<br>_PROVE<br>ED | CAUSA<br>_PROVE<br>ED | PODER<br>_PROVEE<br>D | INFORM<br>ACIÓN_E<br>NTRANT... | REGULA<br>CIÓN_EN<br>TRANTE... | COMPETI<br>DOR_DIR<br>ECTO | PROFES<br>IONALES<br>_AMENA... | AUMENT<br>O_SUSTI<br>TUTOS | ATENCIÓN<br>N_SUSTI<br>TUTOS | OFERTA<br>_SUSTIT<br>UTOS | AM<br>A:TL |
|----|------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------|------------|
| 1  | 2                      | 4                        | 5                     | 5                    | 4                         | 0                        | 1                     | 2                     | 5                              | 5                              | 1                          | 3                              | 4                          | 5                            | 5                         |            |
| 2  | 2                      | 4                        | 2                     | 5                    | 4                         | 1                        | 1                     | 3                     | 5                              | 2                              | 2                          | 3                              | 4                          | 4                            | 4                         |            |
| 3  | 3                      | 4                        | 5                     | 5                    | 4                         | 1                        | 1                     | 3                     | 3                              | 3                              | 3                          | 3                              | 4                          | 4                            | 5                         |            |
| 4  | 1                      | 5                        | 1                     | 2                    | 3                         | 1                        | 2                     | 5                     | 4                              | 3                              | 4                          | 2                              | 4                          | 5                            | 5                         |            |
| 5  | 1                      | 5                        | 5                     | 4                    | 5                         | 0                        | 1                     | 4                     | 5                              | 5                              | 5                          | 1                              | 5                          | 5                            | 4                         |            |
| 6  | 2                      | 1                        | 1                     | 1                    | 1                         | 0                        | 1                     | 1                     | 1                              | 1                              | 1                          | 1                              | 1                          | 5                            | 5                         |            |
| 7  | 2                      | 2                        | 2                     | 2                    | 2                         | 1                        | 1                     | 2                     | 2                              | 2                              | 1                          | 2                              | 2                          | 4                            | 4                         |            |
| 8  | 3                      | 3                        | 3                     | 3                    | 3                         | 1                        | 1                     | 3                     | 3                              | 3                              | 2                          | 3                              | 3                          | 4                            | 5                         |            |
| 9  | 1                      | 4                        | 4                     | 4                    | 4                         | 1                        | 2                     | 4                     | 4                              | 4                              | 2                          | 4                              | 4                          | 5                            | 5                         |            |
| 10 | 1                      | 5                        | 5                     | 5                    | 5                         | 0                        | 1                     | 5                     | 5                              | 5                              | 4                          | 5                              | 5                          | 5                            | 4                         |            |
| 11 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 12 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 13 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 14 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 15 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 16 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 17 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 18 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 19 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 20 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |
| 21 |                        |                          |                       |                      |                           |                          |                       |                       |                                |                                |                            |                                |                            |                              |                           |            |

Vista de datos Vista de variables

### Anexo 4 Formato de Tabulación de Datos en ATLAS.TI

PREGUNTA 1 DE ENTREVISTA - ATLAS.ti

Proyecto Edición Documentos Citas Códigos Memos Redes Análisis Herramientas Visualizaciones Ventanas Ayuda

DPs P 1: ENTREVISTA 1 AL EQUIPO DE INCOMPANY.docx

Administrador de códigos [UH: PREGUNTA 1 DE ENTREVISTA]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

| Nombre  | Funda... | Densidad | Autor | Creado      | Modifica... | Familias |
|---|----------|----------|-------|-------------|-------------|----------|
| Compromiso  | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Confianza   | 2        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Criterios de la empresa Incompany para capacitar consultores                  | 1        | 0        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Criterios de la empresa Incompany para contratar consultores                  | 1        | 12       | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Disponibilidad de tiempo  | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| El buen trato   | 1        | 0        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| El inmediato superior entrega tips complementando el conocimiento profesional | 1        | 0        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Excelente inducción al área de trabajo  | 1        | 0        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Experiencia   | 2        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Habilidades blandas   | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Interés   | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Motivación  | 3        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Opinión femenina  | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Potencial para aprendizaje  | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Potencial para la investigación   | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Responsabilidad   | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Una semana de evaluación y entrega de manual                                  | 1        | 0        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |
| Visión  | 1        | 1        | Super | 16/01/20... | 16/01/20... |          |

18 Códigos

Activar Windows

No hay elemento seleccionado Todos Nombre - Título

**Anexo 5 Rúbricas de Expertos de Instrumentos de Recolección de Datos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Chiclayo, 2019

Señor:  
**TEODORO MARTÍNEZ INOÑÁN**  
Lambayeque.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el Título de Magister en ciencias con mención en proyectos de inversión.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado instrumentos de recolección de datos, los mismo que por el rigor que se exige es necesario validar el contenido de dichos instrumentos; por lo que, reconociendo su Grado de Magister en Ciencias con Mención en Proyectos de Inversión y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para que en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez de los instrumentos.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumentos detallados con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

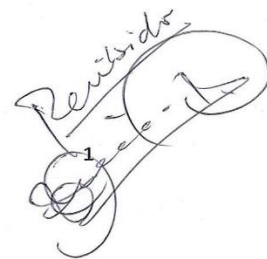
Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma \_\_\_\_\_



Lic. Nikolays Pedro Lizana Guevara

*Revisado*  


FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: "Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría" Caso de validación: Empresa Incompany 2020-2024"

| Variable                    | Dimensiones | Ítems  | Preguntas   | Criterios de evaluación                   |    |  |    |                                       |    |   |    | Observaciones o recomendaciones |
|-----------------------------|-------------|--|---|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                             |             |  |   | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                             |             |  |   | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| Competitividad ad sectorial |             | ¿Sobre qué tipo de elemento considera usted que el cliente tiene mayor poder de negociación?                 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | ¿Considera que, en los acuerdos contractuales con el cliente, el obtiene el mayor beneficio?                 |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | Del 1 al 5 ¿Qué tanto le importa el tamaño de su cliente (micro, pequeña y mediana empresa)?                 |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | En su opinión ¿Qué tan importante sería tener más poder de negociación que sus clientes?                     |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | Después de contratar consultores como personal ¿Cuál fue su experiencia después de un año de trabajo?        |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | ¿Ha influenciado el poder de negociación del personal (consultores) en la fijación de honorarios?            |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | ¿Qué considera usted que incrementa (prioritariamente) el poder de negociación de su personal (consultores)? |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| ¿Considera usted que actualmente el poder de negociación de su personal (consultores) es alto?   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Del 1 al 5 ¿Qué tanto está informado sobre los nuevos competidores que ingresan a su mercado?  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| En su opinión ¿Qué tan importante es que el estado regule los requisitos para que una empresa ofrezca servicios de consultoría?          | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Cuando piensa en un competidor directo de su empresa ¿Cuál es la primera marca o nombre de empresa que recuerda?                         | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Del 1 al 5 ¿Qué tanto es una amenaza para su negocio el que haya incrementado la cantidad de profesionales que egresan de universidades? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ¿Considera usted que los servicios de consultoría empresarial han cambiado del año 2018 al 2019?   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Del 1 al 5 ¿Qué tan importante es la atención individualizada en la prestación del servicio de consultoría empresarial?                  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| En su opinión ¿Qué tan importante es adecuar sus servicios de consultoría empresarial a las nuevas ofertas del mercado?                  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ¿Qué tipo de servicio consultoría empresarial sería la mayor amenaza para su representada?   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |





FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: "Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría" Caso de validación: Empresa Incompany 2020-2024"

| Variable       | Dimensiones                   | Ítems  | Preguntas | Criterios de evaluación                   |    |  |    |                                       |    |   |    | Observaciones o recomendaciones |
|----------------|-------------------------------|--|-----------|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                |                               |  |           | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                |                               |  |           | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| Competitividad | Competitividad organizacional | ¿Cuáles son los criterios de la empresa Incompany para contratar consultores?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cuáles son los criterios de la empresa Incompany para capacitar consultores?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cuál considera que es la propuesta de valor de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cuál considera que es la estrategia de venta de Incompany?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cómo describiría las actividades de marketing de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cómo describiría la logística para ejecutar el servicio de consultoría de Incompany?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cuál considera que son las limitantes del servicio post venta de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cómo describiría la competitividad de la infraestructura de Incompany para brindar el servicio de consultoría?                    |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cómo describiría la competitividad de la administración de recursos humanos de Incompany para brindar el servicio de consultoría? |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |

[illegible]

**M.Sc. TEODORO MARTÍNEZ INOÑÁN**

Firma del experto Evaluador : \_\_\_\_\_

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

"MODELO DE PROCESO ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA" CASO DE VALIDACIÓN: EMPRESA INCOMPANY 2020-2024.

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA Y GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE E IDENTIFICAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA INCOMPANY.

### III. TESISTA:

LIC. NIKOLAYS PEDRO LIZANA GUEVARA

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado los instrumentos de recolección de datos, se procedió a validarlos teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

.....  
 .....

APROBADO: SI

☒

NO

☐

Chiclayo, Noviembre del 2019

Firma

EXPERTO:  **M.Sc. TEODORO MARTÍNEZ INOÑÁN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Chiclayo, 2019

Señor:  
**JULIO ROMERO SÁNCHEZ**  
Lambayeque.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el Título de Magister en ciencias con mención en proyectos de inversión.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado instrumentos de recolección de datos, los mismo que por el rigor que se exige es necesario validar el contenido de dichos instrumentos; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumentos detallados con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma



Lic. Nikolays Pedro Lizana Guevara

FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: "Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría" Caso de validación: Empresa Incompany 2020-2024"

| Variable                    | Dimensiones                 | Ítems  | Preguntas   | Criterios de evaluación                   |    |  |    |                                       |    |   |    | Observaciones o recomendaciones |
|-----------------------------|-----------------------------|--|---|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                             |                             |  |   | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                             |                             |  |   | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| Competitividad ad sectorial | Competitividad ad sectorial | ¿Sobre qué tipo de elemento considera usted que el cliente tiene mayor poder de negociación?                 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |                             | ¿Considera que, en los acuerdos contractuales con el cliente, el obtiene el mayor beneficio?                 |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |                             | Del 1 al 5 ¿Qué tanto le importa el tamaño de su cliente (micro, pequeña y mediana empresa)?                 |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |                             | En su opinión ¿Qué tan importante sería tener más poder de negociación que sus clientes?                     |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |                             | Después de contratar consultores como personal ¿Cuál fue su experiencia después de un año de trabajo?        |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |                             | ¿Ha influenciado el poder de negociación del personal (consultores) en la fijación de honorarios?            |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |                             | ¿Qué considera usted que incrementa (prioritariamente) el poder de negociación de su personal (consultores)? |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |



[illegible]

**ECON. JULIO ROMERO SÁNCHEZ**

Firma del experto Evaluador

..

FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: "Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría" Caso de validación: Empresa Incompany 2020-2024"

| Variable       | Dimensiones                   | Ítems  | Preguntas | Criterios de evaluación                   |    |  |    |                                       |    | Observaciones o recomendaciones |   |    |
|----------------|-------------------------------|--|-----------|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---------------------------------|---|----|
|                |                               |  |           | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    |                                 | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |
|                |                               |  |           | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO |                                 | SI  | NO |
| Competitividad | Competitividad organizacional | ¿Cuáles son los criterios de la empresa Incompany para contratar consultores?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |
|                |                               | ¿Cuáles son los criterios de la empresa Incompany para capacitar consultores?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |
|                |                               | ¿Cuál considera que es la propuesta de valor de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |
|                |                               | ¿Cuál considera que es la estrategia de venta de Incompany?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |
|                |                               | ¿Cómo describiría las actividades de marketing de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |
|                |                               | ¿Cómo describiría la logística para ejecutar el servicio de consultoría de Incompany?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |
|                |                               | ¿Cuál considera que son las limitantes del servicio post venta de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |
|                |                               | ¿Cómo describiría la competitividad de la infraestructura de Incompany para brindar el servicio de consultoría?                    |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |
|                |                               | ¿Cómo describiría la competitividad de la administración de recursos humanos de Incompany para brindar el servicio de consultoría? |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |                                 |   |    |



[illegible]

**ECON. JULIO ROMERO SÁNCHEZ**

Firma del experto Evaluador : \_\_\_\_\_

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

"MODELO DE - PROCESO ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA" CASO DE VALIDACIÓN: EMPRESA INCOMPANY 2020-2024.

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA Y GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE E IDENTIFICAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA INCOMPANY.

### III. TESISTA:

LIC. NIKOLAYS PEDRO LIZANA GUEVARA

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado los instrumentos de recolección de datos, se procedió a validarlos teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

..... Ninguna .....

APROBADO: SI



NO



Chiclayo, Noviembre del 2019

Firma

EXPERTO: ECON. JULIO ROMERO SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Chiclayo, 2019

Señor:  
**MARCO CAPRISTAN CAMPOS**  
Lambayeque.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el Título de Magister en ciencias con mención en proyectos de inversión.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado instrumentos de recolección de datos, los mismo que por el rigor que se exige es necesario validar el contenido de dichos instrumentos; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumentos detallados con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma



Lic. Nikolays Pedro Lizana Guevara



FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: "Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría" Caso de validación: Empresa Incompany 2020-2024"

| Variable                    | Dimensiones | Ítems  | Preguntas   | Criterios de evaluación                   |    |  |    |                                       |    |   |    | Observaciones o recomendaciones |
|-----------------------------|-------------|--|---|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                             |             |  |   | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                             |             |  |   | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| Competitividad ad sectorial |             | ¿Sobre qué tipo de elemento considera usted que el cliente tiene mayor poder de negociación?                 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | ¿Considera que, en los acuerdos contractuales con el cliente, el obtiene el mayor beneficio?                 |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | Del 1 al 5 ¿Qué tanto le importa el tamaño de su cliente (micro, pequeña y mediana empresa)?                 |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | En su opinión ¿Qué tan importante sería tener más poder de negociación que sus clientes?                     |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | Después de contratar consultores como personal ¿Cuál fue su experiencia después de un año de trabajo?        |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | ¿Ha influenciado el poder de negociación del personal (consultores) en la fijación de honorarios?            |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |
|                             |             | ¿Qué considera usted que incrementa (prioritariamente) el poder de negociación de su personal (consultores)? |   | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    | ✓   |    |                                 |



[illegible]

**LIC. ADM. MARCO CAPRISTAN CAMPOS**

Firma del experto Evaluador

play.

FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DEL PROYECTO: "Modelo de proceso estratégico para contribuir a la competitividad de empresas de servicios de consultoría" Caso de validación: Empresa Incompany 2020-2024"

| Variable       | Dimensiones                   | Ítems  | Preguntas | Criterios de evaluación                   |    |  |    |                                       |    |   |    | Observaciones o recomendaciones |
|----------------|-------------------------------|--|-----------|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|---------------------------------|
|                |                               |  |           | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM |    | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |
|                |                               |  |           | SI  | NO | SI   | NO | SI                                    | NO | SI  | NO |                                 |
| Competitividad | Competitividad organizacional | ¿Cuáles son los criterios de la empresa Incompany para contratar consultores?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cuáles son los criterios de la empresa Incompany para capacitar consultores?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cuál considera que es la propuesta de valor de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cuál considera que es la estrategia de venta de Incompany?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cómo describiría las actividades de marketing de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cómo describiría la logística para ejecutar el servicio de consultoría de Incompany?  |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cuál considera que son las limitantes del servicio post venta de Incompany?   |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cómo describiría la competitividad de la infraestructura de Incompany para brindar el servicio de consultoría?                    |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |
|                |                               | ¿Cómo describiría la competitividad de la administración de recursos humanos de Incompany para brindar el servicio de consultoría? |           | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                     |    |   |    |                                 |

[illegible]

**LIC. ADM. MARCO CAPRISTAN CAMPOS**

Firma del experto Evaluador : Placido



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

"MODELO DE PROCESO ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA" CASO DE VALIDACIÓN: EMPRESA INCOMPANY 2020-2024.

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA Y GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE E IDENTIFICAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA INCOMPANY.

### III. TESISTA:

LIC. NIKOLAYS PEDRO LIZANA GUEVARA

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado los instrumentos de recolección de datos, se procedió a validarlos teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

..... Consideran no solo la consultoría de  
..... corto tiempo, sino también la asistencia continua .....

APROBADO: SI

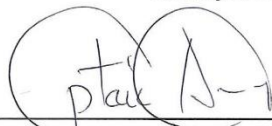


NO



Chiclayo, Noviembre del 2019

Firma



EXPERTO: LIC. ADM. MARCO CAPRISTAN CAMPOS

## Anexo 6 Evidencias fotográficas de la Recolección de Datos



Encuesta al Gerente de Icomex Perú EIRL.



Encuesta al Gerente de AZATRADE



Encuesta al Ex Consultor Jefe de Codex Perú Trade SAC.



Encuesta al Jefe y Responsable del área de Consultoría Empresarial para MIPYMES de la Camara de Comercio y Producción de Lambayeque.





Encuesta al Gerente de Estudios Econometricos SAC.



Economista Julio Romero Sánchez-Proconsult