



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PUESTA EN MARCHA DE EMPRESA SGSST CON
PROPUESTA DE VALOR EN ACOMPAÑAMIENTO POST ACCIDENTES**

PRESENTADO POR

Xenia Julia Burgos Renteria

Sonia Navarro Pachas

Fredy Lincol Rivera Díaz

Edgar Venegas Velásquez

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: LUIS ZEVALLOS HIDALGO

LIMA –PERU

2020

Dedicatoria

A nuestras familias que, con su invaluable apoyo y constante aliento, compartieron esta importante etapa de crecimiento profesional y personal.

Agradecimientos

Primeramente, a Dios Todopoderoso por llenarnos de paciencia y sabiduría para llevar a feliz término las metas propuestas.

Gracias a los catedráticos que enriquecieron nuestra formación con su experiencia, enseñanzas y consejos.

Resumen Ejecutivo

Actualmente, prevenir riesgos laborales está tomando mayor predominancia no sólo en el Perú sino internacionalmente. En especial porque las empresas hoy en día reconocen que el foco del desarrollo del éxito de su organización está centrado en su trabajador, promoviendo el desarrollo y crecimiento personal. Pero en el sector manufacturero donde los accidentes laborales pueden tener consecuencias graves de no ser manejadas adecuadamente, hay que dar también un enfoque basado en la preocupación por la seguridad y bienestar del trabajador. Es de esta manera que PREVENTIVE-H, una empresa que acompaña no sólo antes y durante un accidente o incidente laboral, sino en especial después de ocurrido el hecho porque quiere aportar a la sociedad a favor del bienestar de los trabajadores de las PYME del sector manufacturero minimizando los riesgos para que las empresas no sufran infracciones, aportando una preocupación real en el correcto manejo de las situaciones en caso de accidentes que puedan ocurrir en la empresa manufacturera.

Hoy en día se está dando mayor importancia a los temas de salud, originado por la pandemia SARS-COV2 (COVID-19), es así que cada nación a través de sus legislaciones e inspecciones se vuelven más exigentes, logrando que las empresas se dediquen más al desarrollo de planes de prevención. Esta obligación recae en principio en las empresas industriales, pero hoy en día todas las empresas a nivel nacional ya sean las MIPYME o grandes empresas, deben cumplir con ciertos procedimientos y documentos que velen por la seguridad y salud de sus trabajadores.

El objetivo del presente trabajo de investigación es poner en marcha una empresa dedicada al sistema de gestión en seguridad y salud del trabajo en las PYME de manufactura en Lima con un proceso de acompañamiento y seguimiento post accidente y/o incidente laboral, por lo que se tomó en cuenta dos encuestas referenciales que ayudaron a definir la necesidad de una empresa que reúna en un sólo lugar los especialistas necesarios para cubrir todas las aristas derivadas de la ocurrencia de un accidente o incidente (físico o psico laboral) la necesidad de las empresas de

reducir los costos generados por la contratación inmediata de especialistas por cada área, y el sentimiento de abandono generado por las empresas gestoras de SGSST que no continúan acompañando a las empresas luego de la ocurrencia del accidente y/o incidente. Asimismo, la incertidumbre producto de inspecciones por parte de la SUNAFIL; en referencia a los colaboradores aliviar el estrés y angustia por el cese inesperado de funciones y el desasosiego producto de la inseguridad económica inesperada.

Durante el desarrollo del análisis del plan comercial ideal para PREVENTIVE-H el que busca captar el 20% del sector manufacturero en la ciudad de Lima-Perú, se identificó el alcance y limitaciones de la misma por lo que se establecieron las estrategias para el desarrollo de la cartera de servicios a ofrecer y el plan de marketing a seguir para el conocimiento y consolidación del servicio en el mercado, basándose en especial en el inbound marketing.

PREVENTIVE-H busca asegurar que las operaciones se realicen de una manera óptima y que estén alineadas a los objetivos que aseguren el acompañamiento de las empresas contratantes, por eso apoya parte de las mismas en plataformas tecnológicas, tales como repositorios de documentos de los clientes, planes de SGSST, inspecciones, resultados de cumplimiento de check-list y otros. Los procedimientos de atención de servicio están estandarizados en la calidad del mismo, de tal manera que permitan establecer indicadores medibles y asegurar cumplimiento de expectativas del cliente con adecuados SLA's, manejo de documentos y gestión de proveedores.

Como síntesis del plan financiero, PREVENTIVE-H tendrá un financiamiento de 75 mil soles. La evaluación financiera considera los 5 primeros años, en donde se puede observar que el retorno de la inversión será alcanzado a partir del tercer año. Como resultado el VAN demuestra que PREVENTIVE-H es rentable y el TIR lo hace viable con respecto a la inversión requerida generando valor.

INDICE

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y MODELO DE NEGOCIO	1
<i>1.1. Objetivo General.....</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Descripción de la Idea de Negocio.....</i>	<i>1</i>
<i>1.2.1 Identificación del Mercado Meta</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2 Impacto Económico: ¿Gasto o Inversión?.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3 Delimitación de Responsabilidades.....</i>	<i>14</i>
<i>1.3. Modelo de negocios CANVAS.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.1 Análisis Modelo de negocios CANVAS</i>	<i>19</i>
<i>1.3.1.1 Socios Estratégicos.....</i>	<i>19</i>
<i>1.3.1.2 Actividades claves.....</i>	<i>19</i>
<i>1.3.1.3 Propuesta de valor.....</i>	<i>20</i>
<i>1.3.1.4 Relación con los clientes.....</i>	<i>22</i>
<i>1.3.1.5 Segmentos de los clientes.....</i>	<i>23</i>
<i>1.3.1.6 Canales.....</i>	<i>24</i>
<i>1.3.1.7 Recursos clave</i>	<i>25</i>
<i>1.3.1.8 Estructura de costos.....</i>	<i>31</i>
<i>1.3.1.9 Flujo de ingresos.....</i>	<i>32</i>
Análisis del Entorno y la Industria.....	34
<i>2.1 Antecedentes.....</i>	<i>34</i>
<i>2.1.1 Internacionales.....</i>	<i>34</i>
<i>2.1.2 Nacionales.....</i>	<i>38</i>
<i>2.2 Análisis del Entorno</i>	<i>41</i>
<i>2.2.1 Factores políticos y legales (P).....</i>	<i>42</i>
<i>2.2.2 Factores económicos y financieros (E).....</i>	<i>45</i>
<i>2.2.3 Factores sociales, culturales, y demográficos (S).....</i>	<i>48</i>
<i>2.2.4 Factores tecnológicos y científicos (T)</i>	<i>50</i>
<i>2.2.5 Factores ecológicos y ambientales (E)</i>	<i>51</i>
<i>2.3. Análisis de la Industria</i>	<i>52</i>
<i>2.3.1 Poder de negociación de proveedores</i>	<i>53</i>
<i>2.3.2 Poder de negociación de clientes.....</i>	<i>54</i>
<i>2.3.3 Rivalidad entre competidores.....</i>	<i>55</i>
<i>2.3.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	<i>58</i>
<i>2.3.5 Amenaza de servicios sustitutos</i>	<i>61</i>
<i>2.4. Grado de atracción de la industria o sector.....</i>	<i>62</i>
<i>2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	<i>64</i>

PLAN ESTRATÉGICO	70
3.1 Misión.....	70
3.2 Visión.....	70
3.3. Valores.....	70
3.4 Objetivos Estratégicos.....	71
3.5. Análisis FODA.....	77
3.5.1 Fortalezas.....	77
3.5.2 Oportunidades	78
3.5.3 Debilidades.....	78
3.5.4 Amenazas.....	78
3.6 Ventaja Competitiva	83
3.7 Mapa Estratégico	85
PLAN DE MARKETING	88
4.1 Análisis de Mercado	88
4.2 Mercado Meta y Segmentación de Mercado.....	89
4.3. Análisis de la Competencia	98
4.4. Proyección de Ventas.....	100
4.5. Objetivos de Marketing.....	103
4.6. Marketing de servicios.....	104
4.7. Mezcla de Marketing	106
4.7.1 Estrategia de Producto y Marca.....	107
4.7.2 Estrategia de Precio – Valor.....	114
Fuente: Elaboración Propia.	117
4.7.3 Estrategia de Distribución	118
4.7.4 Estrategia de Comunicación	119
4.8. Estrategia de Posicionamiento.....	122
4.9 Conclusión del capítulo.....	123
PLAN DE OPERACIONES.....	125
5.1 Objetivos de Operaciones.....	125
5.2 Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones.....	126
5.2.1 Capacidad de las instalaciones.....	127

5.2.2 Criterios utilizados para la selección de la Macro Localización.....	129
5.2.3 Criterios utilizados para la elección de la Micro Localización:.....	130
5.3. Pronóstico de la Demanda	132
5.3.1 Metodología de Investigación.....	132
5.3.2 Análisis de la Demanda:.....	133
5.3.3 Análisis de la Competencia	135
5.4 Procesos de Operaciones.....	136
5.4.1 Proceso de servicios.....	137
5.4.2 Procesos de Gestión:	146
5.5 Procesos de Creación del servicio.	148
5.6 Métodos de Operaciones	153
5.7 Mecanismos de las operaciones.....	153
5.8 Tiempos del proceso del servicio.....	154
5.9 Presupuesto de las operaciones.....	155
5.10 Economías de escala.	155
5.11 Gestión de inventario y proveedores.....	158
5.11.1 Proveedores.....	163
5.12 Gestión de Calidad.....	164
5.13 Cadena de Abastecimiento.....	154
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	155
6.1 Estructura Organizacional.....	155
6.2 Perfil de los puestos.....	156
6.3 Manual de Organización y funciones (MOF)	161
6.4 Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	161
6.5 Inducción, capacitación y evaluación.....	162
6.6 Motivación y desarrollo.....	162
6.7 Remuneraciones y compensaciones.....	162
6.7.1 Remuneraciones.....	162
6.7.2 Compensaciones.....	162
PLAN FINANCIERO	163
7.1 Inversión y Fuentes de Financiamiento.	166

7.1.1 Inversión.....	166
7.1.2 Tipos de Fuentes de Financiamiento.....	167
7.2 Gastos Fijos y Variables.....	168
7.2.1 Gastos Fijos.....	168
7.2.2 Gastos Variables.....	168
7.3 Capital de Trabajo.....	170
7.4 Flujo de Caja Proyectado a cinco (05) años.....	170
7.5 Punto de equilibrio.....	171
7.6 Estados Financieros.....	172
7.7 Análisis de Sensibilidad.....	173
7.8 Indicadores Financieros.....	174
7.8.1 Valor Actual Neto (VAN).....	174
7.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	175
7.8.3 Retorno sobre la Inversión, (ROI):.....	177
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	179
8.1 Conclusiones.....	179
8.2 Recomendaciones.....	180
REFERENCIAS.....	182

INDICE DE TABLAS

Figura		Pág.
1	Tipo de Notificaciones, Agosto 2020	7
2	Notificaciones según actividad económica, junio 2020.	8
3	Notificaciones de Accidentes de Trabajo, según consecuencias del accidente, agosto 2020	9
4	Perú, empresas según segmento empresarial (2018)	10
5	Perú Evolución mensual de las notificaciones de accidente de trabajo, 2019-2020	12
6	Esquema de Delimitación de Responsabilidades entre la Empresa y PREVENTIVE-H	15
7	Modelo de Negocio CANVAS.	18
8	Propuesta Valor de PREVENTIVE-H.	21
9	Accidentes de trabajo en Perú en 2019. Tomado [gráfico] del Diario La República 02 de febrero del 2020	28
10	Planes de Servicios de PREVENTIVE-H	33
11	Oro, enero 2010-Diciembre 2021 (US \$/oz.tr.)	46
12	Cobre, Enero 2010-Diciembre 2021 (US \$/oz.tr.)	47
13	Tipos de Cambio.	47
14	Análisis de las 5 fuerzas de Porter para PREVENTIVE-H	53
15	Fiscalizaciones de 2019 (SUNAFIL)	55
16	Barrera de Entradas PREVENTIVE-H	61
17	Resoluciones de SUNAFIL en materia de seguridad y salud en el Trabajo	62
18	Resultados de Accidentes Mortales y No Mortales en SST	63
19	Respuesta de empresas para Puesta en Marcha para prevenir Riesgos Laborales	64
20	Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo	65
21	Priorización de Factores – Matriz de Impactos Cruzados	66
22	Reporte final de la Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo	67
23	Stock de empresas por trimestre, 2018 – 2020	68
24	Variación Neta de Altas y Bajas de empresas, 2017 – 2020	68
25	Lima Metropolitana: Altas de Empresas, según Actividad Económica, I Trimestre 2020	69
26	Lima Metropolitana: Bajas de Empresas, según Actividad Económica, I Trimestre 2020	69
27	Objetivos Estratégicos	77
28	Matriz FODA para PREVENTIVE-H	79
29	Procesos Estratégicos PREVENTIVE-H	87
30	Perú, stock de empresas por año (2014-2019)	90
31	Perú. Empresas según segmento empresarial (2018)	91
32	Lima Metropolitana, distribución de Empresas, por actividad económica (2018) (Distribución porcentual)	93
33	Empresas afectadas y Monto de Sanciones (S/) en materia de seguridad y salud en el Trabajo	95
34	Encuesta PREVENTIVE-H: Repercusiones sobre Seguridad y Salud en el Trabajo	96
35	Encuesta PREVENTIVE-H: Prevención de Riesgos Laborales	96
36	Encuesta PREVENTIVE-H: Encargados de SST en las empresas encuestadas	101
37	Encuesta PREVENTIVE-H: Servicio Acompañamiento Post Accidente	102
38	Situación de los Clientes	107
39	Logo de PREVENTIVE-H	110
40	Spot publicitario en twitter de PREVENTIVE-H	112
41	Aula virtual gratuita de PREVENTIVE-H para las PYME	113
42	Endomarketing para los colaboradores de PREVENTIVE-H.	113
43	Encuesta de PREVENTIVE-H: Costo de Inversión por SST	114
44	Encuesta de PREVENTIVE-H: Costo Paquete Protocolos	115
45	Encuesta de PREVENTIVE-H: Costo Paquete Implementación	115
46	Estrategia de Fijación de Precios para PREVENTIVE-H.	116
47	Canal Directo de Distribución	119

48	Uso máximo de las RRSS para generar interacción de PREVENTIVE-H con sus clientes potenciales	121
49	Página Web oficial de PREVENTIVE-H.	122
50	Layout de la oficina de PREVENTIVE-H (mobiliario y equipamiento).	128
51	Ubicación de PREVENTIVE-H en el Distrito de Santa Anita	132
52	Procedimiento del Diagnóstico Inicial.	138
53	Plan de acompañamiento de PREVENTIVE-H para las empresas	139
54	Proceso de Cuidados Paliativos de PREVENTIVE-H para los colaboradores	140
55	Proceso de mecanismos del servicio.	141
56	Procesos estratégicos de PREVENTIVE-H.	142
57	Procesos de relación de PREVENTIVE-H con la SUNAFIL y el MTPE	143
58	Plataforma en Microsoft Azure para PREVENTIVE-H	145
59	Flujo de Seguimiento a Empresas en PREVENTIVE-H.	147
60	Tablas de indicadores PREVENTIVE-H.	148
61	Proceso de Selección de Personal en PREVENTIVE-H	151
62	Proceso de Ingreso y Contratación de Personal en PREVENTIVE-H	152
63	Cuadro de tiempos de servicio	155
64	Gestión de inventario	158
65	Proceso de Pronóstico según PREVENTIVE-H	159
66	Esquema de Procesos y Documentos a generar según PREVENTIVE-H	160
67	Repositorio en PREVENTIVE-H	160
68	Plan de Lineamientos a considerar en PREVENTIVE-H	161
69	RFP de PREVENTIVE-H	164
70	Gestión de calidad	165
71	Círculo de Deming	166
72	Cadena de Abastecimiento de PREVENTIVE-H	154
73	Estructura Organizacional de PREVENTIVE-H	156
74	Proceso de reclutamiento, selección y contratación (imagen referencial)	161

INDICE DE FIGURAS

Tabla	Pág.
1 Tipo de Notificaciones, según Actividad Económica, Agosto 2020	8
2 Base de Cálculo de sanciones para las PYME	11
3 Total Accidentes y Jornadas Perdidas por Accidente de Trabajo, 2019, Enero-Agosto 2020	13
4 Total Jornadas Perdidas y Sueldos por Jornada, 2019; Enero-Agosto 2020	13
5 Fundamento de responsabilidad en materia de seguridad	27
6 Dinamismo de la economía por los Sectores No Primarios	45
7 Empresas competidoras	57
8 Cuadro Barreras de Entrada definidas por agrupación de factores	58
9 Matriz FODA cruzado	80
10 Lima Metropolitana, número de empresas, según segmento empresarial (2017 – 2018)	90
11 Segmentación de las PYME del sector manufacturero de Lima Metropolitana	92
12 Lima Metropolitana: Número de Empresas según segmento empresarial (2017-2018).	94
13 Lima Metropolitana: Empresas por segmento empresarial según Área Interdistrital. (2018)	94
14 Perú: Empresas de Servicios según segmento empresarial. (2016-2017)	98
15 Lima Metropolitana, Empresas Manufactureras, Según actividad económica (2018) (Distribución porcentual).	100
16 Principales determinantes de la calidad del servicio.	106
17 Servicios que ofrece PREVENTIVE-H	108
18 Planes que ofrece PREVENTIVE-H	109
19 Distribución de Planes de PREVENTIVE-H	117
20 Estrategias ATL y BTL y digital de PREVENTIVE-H	120
21 Customer Journey Map de PREVENTIVE-H	124
22 Consideraciones del local	127
23 Factores de Riesgo para Macro Localización.	130
24 Factores de Riesgo para Micro Localización.	131
25 Número de Empresas PYME del sector Manufacturero en Lima Metropolitana	133
26 PYME Manufactureras en Lima Metropolitana	133
27 Proyección de Mercado Meta	134
28 Servicios Anuales por empresa	134
29 Cálculo de la Demanda Potencial	134
30 Oferta Potencial servicios SGSST	135
31 Proyección de la Oferta	135
32 Crecimiento Proyectado de la Competencia	135
33 Demanda por Cubrir	136
34 Planes y Proyección de Portafolios de PREVENTIVE-H	156
35 Costos Paquetes de PREVENTIVE-H	157
36 Ciclo PDCA	168
37 Perfil Ocupacional CEO PREVENTIVE-H	157
38 Perfil Ocupacional Asesor legal PREVENTIVE-H	158
39 Perfil Ocupacional Coordinador de Sistemas de Salud de PREVENTIVE-H	158
40 Perfil Ocupacional Coordinador de Seguridad e Higiene Industrial de PREVENTIVE-H	159
41 Perfil Ocupacional Coordinación de Marketing y Comercial de PREVENTIVE-H	160
42 Perfil Ocupacional Coordinación de Administración y Finanzas de PREVENTIVE-H	160
43 Lima Metropolitana: Altas de Empresas, según Actividad Económica, 2019 – 2020	163
44 Proyección Anual de Clientes por Paquetes	164
45 Lima Metropolitana: Bajas de Empresas, según Actividad Económica, 2019 – 2020.	165

46	Proyección Anual de Clientes Desertores por Paquetes	165
47	Cantidad de Clientes - Proyección Anual	166
48	Precio por Paquete PREVENTIVE-H	166
49	Flujo de Ingresos Anual PREVENTIVE-H	166
50	Inversión inicial PREVENTIVE-H	167
51	Fuentes de Financiamiento para PREVENTIVE-H.	168
52	Relación de anuales de personal para PREVENTIVE-H	169
53	Relación costos operacionales para PREVENTIVE-H	170
54	Relación del Capital Neto de Trabajo	170
55	Flujo de caja de PREVENTIVE-H	171
56	Punto de equilibrio PREVENTIVE-H	172
57	Estado Financiero para PREVENTIVE-H	172
58	Estado de resultados proyectado para PREVENTIVE-H	173
59	Análisis de sensibilidad PREVENTIVE-H	174
60	Cálculo del Costo de oportunidad (COK) y Coste medio ponderado de capital (WACC)	176
61	Análisis de Indicadores Financieros de PREVENTIVE-H	176
62	Periodo de Retorno de Inversión PREVENTIVE-H	177
63	Retorno sobre la inversión (ROI) para PREVENTIVE-H	177

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y MODELO DE NEGOCIO

1.1. Objetivo General

Poner en marcha una empresa dedicada al sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo en las PYME del sector manufacturero en Lima, teniendo como estrategia diferenciadora el proceso de acompañamiento post accidente y/o incidente laboral para cubrir la necesidad de contar con una empresa que reúna en un sólo lugar los especialistas necesarios para cubrir todas las aristas derivadas de la ocurrencia de un accidente o incidente laboral.

1.2. Descripción de la Idea de Negocio

Este trabajo se relaciona directamente con la actividad humana ya que desde los orígenes de la humanidad hasta la actualidad se han implementado recursos naturales, procesos transformacionales y nuevos métodos de generar la materia prima utilizando tanto piedras como instrumentos tecnológicos novedosos.

Según la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS, s/f), “desde el inicio de los procesos laborales evidenciado que el clima laboral y las condiciones físicas del ambiente laboral afectan la calidad de vida del trabajador su observancia y la información histórica que genera una conclusión sobre la situación en general”.

La Organización Internacional de Trabajo ha considerado dentro de las exigencias por los cambios presentes y, sumados a las ocurridas por la pandemia del COVID-19, se verán afectados muchos sectores, y uno de ellos es el laboral. Es en este dónde se busca constantemente optimizar las condiciones de las personas que trabajan en una empresa u organización para que el sistema de producción sea más efectivo (OIT, 2016). Hacer de la salud y la seguridad laboral un tema de vital importancia amplifica el correcto desempeño de una organización. Por este motivo, la OIT refiere

que desde el año 1919, se han venido estableciendo los cimientos para que esto ocurra, pues debe ser considerada como prioridad, a sabiendas lo catastrófico que trae consigo un accidente laboral (OIT, 2020).

Según Reyes (2013): “Se requirió de establecer conceptos y criterios internacionales sobre la salud y seguridad ocupacional dentro de las organizaciones, lo que, incentivó a crear una normativa certificada que permitiese a las empresas evaluar y minimizar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, proporcionando la confianza en el mercado sobre el cumplimiento de los requerimientos mínimos establecidos por el modelo de gestión de salud y seguridad ocupacional”. (Reyes, 2013).

Por consiguiente, como respaldo de esta transformación, nace en 1999 la Norma OHSAS 18001, cuyo objetivo fue la transformación del cómo se llevaba el tema laboral en el mundo y que en la actualidad comienza a ser desplazada por la norma británica ISO 45001, la cual determina los requisitos que se deben tener para la implementación de un sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en armónica integración con las normas ISO 9001: “Sistema de Gestión en Calidad” y la ISO 14001: “Certificación de Sistemas de Gestión Ambiental” (Fremap, 2018).

Como consecuencia, no cabe dudas de que existe una amplia bibliografía de qué procesos alinear a una empresa para desarrollar e implementar las políticas y los objetivos del sistema de gestión de seguridad y salud, pues de esta manera, logrará motivar y comprometer a los trabajadores mediante su participación, facilitar su éxito a través del liderazgo y el compromiso de la dirección de la empresa. Pero como todo cambio, siempre hay inconvenientes a la hora de implementar nuevos paradigmas en el proceso habitual de toda empresa y por lo cual se hace necesario contar con la asesoría de personas especializadas en el tema planteado.

Un accidente de trabajo, de acuerdo a la Ley 29783, es todo acontecimiento introspectivo sobrevenido por motivos laborales y que genere en el trabajador una lesión de tipo orgánica, funcional o perturbación funcional que le ocasione la invalidez o muerte. Asimismo, un accidente

laboral se considera aquel ocurrido durante cumplimiento del trabajo que establece el empleador o durante la jornada laboral bajo la autoridad y supervisión del empleador.

También está claro que por más precauciones que se adopten para evitar los accidentes de trabajo las empresas siempre tienen un riesgo de que se den y se sustentan en las estadísticas presentadas más adelante. También está claro que se establecen políticas y procedimientos cuando ocurren, pero todas las empresas no están preparadas para atender y gestionar de manera oportuna cuando esto ocurre, ¿Están las personas preparadas a reaccionar ante un accidente inesperado? Es posible responder con un procedimiento qué hacer, pero se sabe ¿Cómo actuará una persona al ver a un trabajador con un hueso expuesto o una quemadura grave?

Ahora bien, se debe tomar en cuenta, que trabajar en las PYME implica riesgos para la salud de los trabajadores. En muchas de las PYME los encargados de recursos humanos solo responden a cubrir tareas de pago de planillas y trabajos administrativos, así como las coordinaciones y actividades dirigidas al personal, organizar eventos de la empresa y las gestiones que le corresponden. Por consiguiente, cuando se suscita un accidente de trabajo con consecuencias físicas o psicológicas para uno o varios colaboradores, es personal de recursos humanos o el jefe inmediato quien deja todas sus labores planificadas en el día para hacerse cargo, dar los primeros auxilios, llamar a la ambulancia, acompañar y saber el estado del trabajador accidentado.

En consecuencia, existe una estrecha relación entre el aspecto laboral y sanitario, ya que, es difícil encontrar un trabajo que no represente un riesgo de salud para el trabajador las lesiones laborales no ocurren por casualidad, sino que son eventos previsibles y naturales, muchos de ellos podrían evitarse si se acatan las medidas para controlar y prevenir de riesgos derivados de este tipo de accidente. Es necesario evadir y minimizar el riesgo de este tipo de eventos, por lo que, las empresas requieren aplicar la prevención eficaz en los ambientes laborales que son inseguros.

Cabe resaltar que el establecer y poner en marcha un sistema de gestión de seguridad y

salud laboral tiene como propósito apoyar en el acondicionamiento que influyen en el bienestar de los trabajadores e individuos que estén dentro de las instalaciones de la empresa por medio de la aplicación de todas estas medidas preventivas que salvaguardan la seguridad laboral.

Se debe tener en cuenta que la seguridad integral es el estado de tranquilidad que se logra después de haber adoptado todas las medidas preventivas necesarias.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se realizaron dos encuestas referenciales que ayudaron a definir la necesidad de una empresa que reúna en un solo lugar los especialistas necesarios para cubrir todas las aristas derivadas de la ocurrencia de un accidente o incidente (físico o psico laboral) la necesidad de las empresas de reducir los costos generados por la contratación inmediata de especialistas por cada área, y el sentimiento de abandono generado por las empresas gestoras de SGSST quienes no continúan acompañando a las empresas luego de la ocurrencia del accidente y/o incidente así mismo, la incertidumbre producto de inspecciones por parte de la SUNAFIL, en referencia a los colaboradores, aliviar el estrés y angustia por el cese inesperado de funciones y el desasosiego producto de la inseguridad económica inesperada.

Sobre la base de lo anterior, surge el propósito de crear PREVENTIVE-H la cual es una empresa que pretende proporcionar asesoramiento sobre seguridad y salud laboral en todas sus fases como: la evaluación inicial, mejoramiento sobre la evaluación y ejecución del SGSST, control, inspección, vigilancia, seguimiento de casos, incidentes y/o accidentes laborales y todos los aspectos legales que conciernen a una respuesta eficiente sobre problemáticas laborales.

Si bien es cierto que existen muchas empresas dedicadas a evaluar el control, previsión y análisis de riesgo de accidentes en el Perú, estas sólo se limitan a investigar y gestionar la minimización de riesgo de los accidentes laborales, no obstante, por medio de PREVENTIVE-H se posee como valor agregado el acompañamiento y seguimiento por accidente de trabajo, brindando la asesoría necesaria sobre las gestiones administrativas que reducirán los costos de materia, equipamiento y personal, además de ser un asesor y gestor de la división de los recursos

humanos de la empresa con el fin de controlar y seguir los casos frente al estado, adicional a ello se pretende hacer seguimiento a los colaboradores de la empresa mediante la verificación, agilización y optimización de sus procesos de recuperación hasta que se reincorpore a su cargo laboral.

Un ejemplo claro, ante un accidente ocurrido en la empresa contratante, la persona encargada en la empresa puede llamar a emergencias, pedir una ambulancia, trasladar directamente al personal accidentado, pero al mismo tiempo llamar a PREVENTIVE-H, quienes de forma rápida y oportuna se harán cargo de las coordinaciones con el seguro, del acompañamiento del colaborador lesionado, de contactar a la familia y encargarse de su traslado a la clínica de ser necesario, siendo el caso, se requiera alguna autorización particular es la familia quien debe firmar los permisos para que esto ocurra, para este momento no se requiere la presencia de un colaborador de la empresa contratante, PREVENTIVE-H estará dando el acompañamiento e informando a los interesados (empresa contratante y familiares directos del colaborador lesionado), de tal manera, que tanto la empresa contratante que es el cliente directo como los familiares, tengan conocimiento en tiempo real de lo que esté ocurriendo en el momento, de esta manera se asegura la mayor comodidad para la empresa contratante y colaboradores de acuerdo a lo siguiente:

1.- Que la empresa contratante siga operando y cumpliendo con sus responsabilidades no afectando la continuidad de su negocio.

2.- Que el trabajador de la empresa contratante no se sienta desatendido; todo lo contrario, que se sienta tranquilo al igual que su familia, ya que PREVENTIVE-H cuenta con personal capacitado para este tipo de eventos.

3.- Tener rapidez y atención por personal experto, con el apoyo legal en caso estos sucesos ocurran.

Tanto el trabajador se sentirá tranquilo, corroborando en el proceso de atención que la empresa

contratante delegó a terceros comprometidos con su salud. También la empresa contratante tendrá la seguridad que PREVENTIVE-H le prestará el asesoramiento adecuado con respecto a evitar consecuencias mayores que puedan producirse, porque brinda el acompañamiento incluso luego de pasada la tensión y angustia generadas durante el accidente. ¿Qué más abarca el servicio de PREVENTIVE-H?;

- Con el trabajador de la empresa contratante; estar al tanto de los informes médicos, el seguimiento y de ser necesario los cuidados paliativos que requiera el trabajador, ayudar con su reincorporación laboral luego del accidente, normalmente después de un accidente un trabajador puede estar saludable ya físicamente, pero algún temor o trauma post accidente no puede ser visualizado, no basta con que una persona encargada en la empresa pregunte ¿Te sientes listo para trabajar? y ante una respuesta afirmativa inicie sus labores, aunque estas sean mínimas.
- Con la empresa contratante: Como ya se expuso el soporte en los momentos de tensión ocasionada por el accidente, pero también los procesos generados posteriormente, en su mayoría relacionados con los temas legales, o probables sanciones, multas o inspecciones de organismos municipales o gubernamentales.

1.2.1 Identificación del Mercado Meta

Es necesario señalar que la seguridad y salud laboral son disciplinas que buscan la prevención de enfermedades y lesiones originadas en el entorno laboral, además de emplear acciones de protección específica y promoción de la salud en los trabajadores de una entidad bien sea público o privada. Por su parte, el trabajo es una acción social necesaria en donde el trabajador se ve inmerso en una serie de riesgos sanitarios y de seguridad a los que puede estar expuesto. A nivel nacional se presenta en las diferentes actividades económicas el riesgo de salud y de seguridad en sus trabajadores, esto se evidencia en las estadísticas presentadas por el Ministerio

de Trabajo y Promoción del Empleo (OGETIC- Oficina de Estadística) donde los accidentes laborales están representados por un 97.31% para el mes de agosto del año 2020 (Figura 1) y que se produjeron mayormente en el sector manufacturero (Figura 2), el cual es declarado como una de las actividades que presentan mayores accidentes superando incluso a la actividad minera y de construcción.

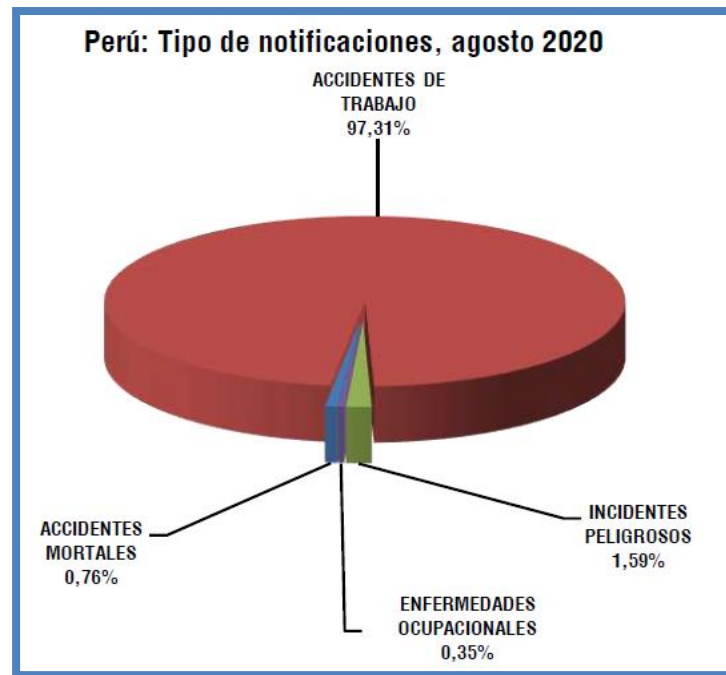


Figura 1: Tipo de Notificaciones, Agosto 2020. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) / Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información Comunicaciones (OGETIC) / Oficina de Estadística.

Como se observa en la Tabla 1 se reportaron incidentes de mayor riesgo en el período señalado, así como el mayor número de accidentes laborales e incidentes de alta peligrosidad, totalizando 337 casos de incidentes al mes de Agosto 2020, esto representa el 23.27% del total Notificado. La segunda actividad con mayor número de incidencias se da en sector inmobiliario, Empresarial y de alquiler que registra inclusive 2 accidentes mortales y contabilizan un total de 230 incidencias que representan el 15.88% del total Notificado. La tercera actividad que figura en la Tabla 1 y potencial para la escalabilidad de PREVENTIVE-H es el sector Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones con un total de 184 incidencias acumuladas en el mismo periodo y que incluye un accidente mortal, este sector representa el 12.71% del total Notificado.

Los tres sectores económicos mencionados suman el 51.86% de la actividad económica (Figura 2) a la cual PREVENTIVE-H puede enfocar su modelo de negocio. La clasificación de las actividades económicas de las empresas utiliza la cuarta revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU rev 4) adoptada por el INEI.

Tabla 1
 Tipo de Notificaciones, según Actividad Económica, Agosto 2020

ACTIVIDAD ECONÓMICA	TIPO DE NOTIFICACIONES				TOTAL
	ACCIDENTES MORTALES	ACCIDENTES DE TRABAJO	INCIDENTES PELIGROSOS	ENFERMEDADES OCUPACIONALES	
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	1	21	1	-	23
PESCA	-	2	-	-	2
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	1	46	5	-	52
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	-	330	7	-	337
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1	5	-	-	6
CONSTRUCCIÓN	1	135	-	-	136
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR, REP. VEHÍC. AUTOM.	2	157	-	-	159
HOTELES Y RESTAURANTES	-	31	-	-	31
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1	176	2	5	184
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	-	2	-	-	2
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	2	225	3	-	230
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	1	45	-	-	46
ENSEÑANZA	-	7	-	-	7
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	-	133	4	-	137
OTRAS ACTIV. SERV. COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	1	94	1	-	96
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	-	-	-	-	-
TOTAL	11	1 409	23	5	1 448

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) / Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información Comunicaciones (OGETIC) / Oficina de Estadística.

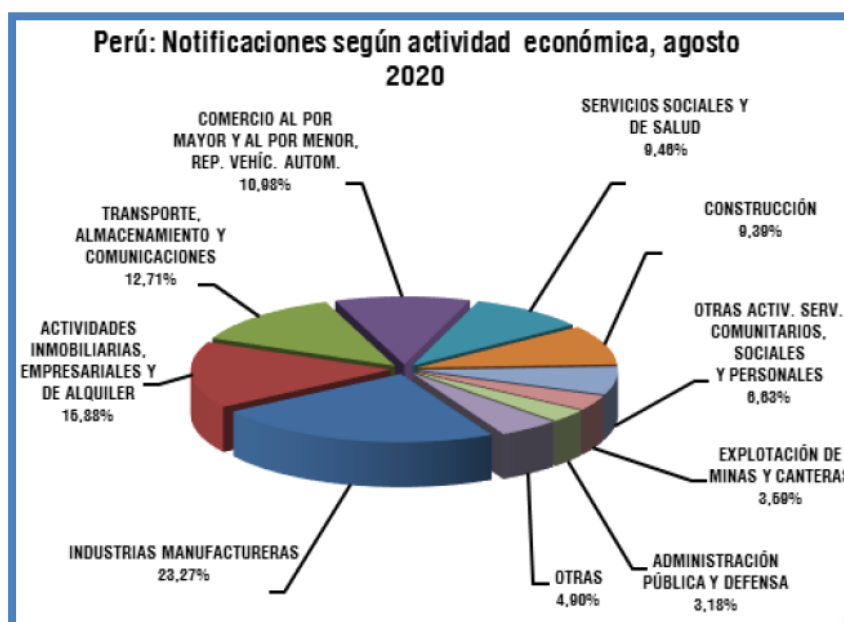


Figura 2: Notificaciones según actividad económica, junio 2020. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) / Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información Comunicaciones (OGETIC) / Oficina de Estadística.

Al ser considerado el sector manufacturero, uno de los que más riesgos y accidentalidad laboral presenta en la actualidad, se puede deducir que una pobre gestión por parte de la alta dirección de las empresas, la escasa motivación para mejorar condiciones de trabajo inadecuadas, la falta de información y herramientas que permitan identificar peligros, evaluar y valorar los riesgos, hacen que la visualización que se tiene sobre un adecuado sistema de SGSST no sea tan alentadora. La problemática se centra en la falta de seguimiento a los controles de seguridad, procedimientos de trabajo deficientes y en una inadecuada gestión de los riesgos.

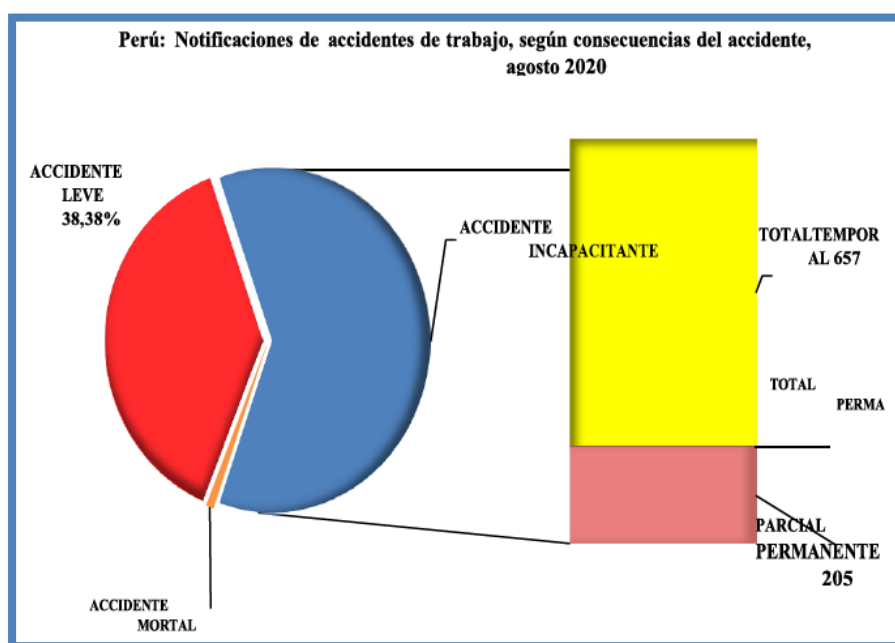


Figura 3: Notificaciones de Accidentes de Trabajo, según consecuencias del accidente, agosto 2020. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) / Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información Comunicaciones (OGETIC) / Oficina de Estadística.

Por tal motivo con el propósito de propiciar un clima laboral con condiciones seguras que brinde confianza a los colaboradores para llevar a cabo sus labores en un entorno que no afecte su seguridad y su salud entra en vigencia la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Según esta normativa aplica: "... a los distintos sectores económicos y de servicios según la actividad económica, a nivel nacional,

La Ley 29783 instituye las normas mínimas para la prevención de los riesgos laborales,

consiguiendo los empleadores y los trabajadores establecer libremente los niveles de protección concernientes.

De allí que diversas empresas se planteen procesos y políticas para la protección del trabajador esta situación necesaria y deseable muchas veces no es suficiente para salvaguardar que el mismo haga su labor correctamente de forma segura y permanente por lo que, cabe resaltar que sobre las PYME en el Ministerio de Producción ha señalado que: “este sector empresarial evidencia que el 99.7% de estas organizaciones formales en la economía peruana, el 94.9% son microempresas (ventas anuales no superan 150 UIT), seguidos el 4.2% son Pequeña Empresa (ventas entre 150 y 1700UIT) y el 0.6% son Gran y mediana empresa (ventas mayores a 1700UIT) (fuente: OGETIC, INEI 2018).

Lo que se traduce en que existe un amplio número de PYME en Perú, como lo confirma la Oficina de Estadística, según la siguiente figura:

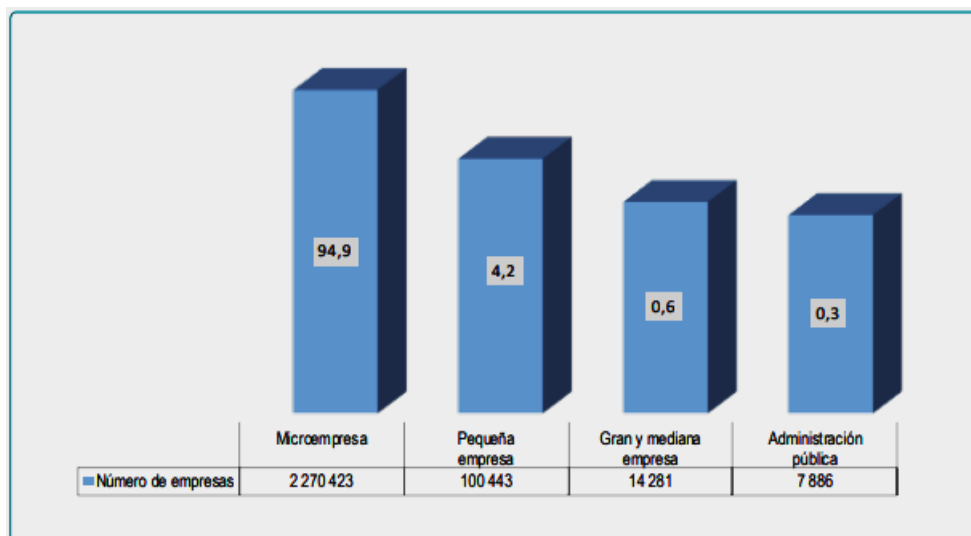


Figura 4: Perú, empresas según segmento empresarial, (2018) Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Por esta razón, resulta perentorio para las PYME del Perú implementen sistemas de control, prevención y riesgos para accidentes que permitan reducir al mínimo la posibilidad de la ocurrencia de alguno y las consecuencias derivadas de este incluyendo las financieras. El país cuenta con una

legislación que regula este, no obstante, las empresas ven la ocurrencia de estos como gastos lo cual es índice en su productividad, pérdidas y cuidado de su capital humano.

1.2.2 Impacto Económico: ¿Gasto o Inversión?

Según la Organización Internacional de la Salud indica como gastos a nivel empresarial las siguientes:

- Gastos derivados de la seguridad en la instalación de la maquinaria necesaria.
- Gastos sostenidos durante el proceso productivo en este caso, los costos fijos relacionados por la prevención de accidentes (servicios médicos, seguridad y educativos y participación de los trabajadores en el programa de seguridad, seguros de accidentes y primas) y los costos variables producidos por las actividades de formación e información en material de seguridad laboral.

Sin embargo, los costos ocasionados por lesiones personales (asistencia médica, transporte, subsidios concedidos al colaborador o familiares directos, las derivaciones administrativas y jurídicas de los accidentes, sueldos pagados a los colaboradores fuera de la empresa por encontrarse incapacitados físicamente y a aquellos contratados por la ausencia de los primeros y las investigaciones derivadas del accidente, la interrupción de la producción como consecuencia del suceso, agravadas por huelgas o manifestaciones si estos son repetidos o generalizados.

Tabla 2
Base de cálculo de sanciones para las Pymes

GRAVEDAD DE INFRACCION	BASE DE CALCULO	NUMEROS DE TRABAJADORES AFECTADOS						
		1 - 10	11 - 20	21 - 50	51 - 80	81 - 110	111 - 140	141 a +
LEVES	1 a 5 UIT	5-10%	11-15%	16-20%	21-40%	41-50%	51-80%	81-100%
GRAVES	6 a 10 UIT	5-10%	11-15%	16-20%	21-40%	41-50%	51-80%	81-100%
MUY GRAVES	11 a 20 UIT	5-10%	11-15%	16-20%	21-40%	41-50%	51-80%	81-100%

Nota: Las micros y pequeñas empresas serán sancionadas con el 50% de acuerdo a la tabla. Fuente: Boletín informativo de RIMAC Seguros extraído de la Ley N° 28.806 del Ministerio del Trabajo y Promoción de Empleo.

Según lo especificado en la Ley N° 28806 (Ley General de Inspección del Trabajo) emitida por el Ministerio del Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE) las empresas podrán ser sancionadas de acuerdo a un tabulador tipificado y donde las sanciones se derivan de las siguientes omisiones: Promoción, información laboral, infracciones a las organizaciones, intermediarios laborales, empresas empleo, colocación seguridad social, infracciones por trabajo y contratación de extranjeros. En tal sentido, las amonestaciones se determinarán sobre el cálculo con intervalos establecidos de unidades tributarias, como el colofón sobre éstas se emplearán los porcentajes que indican la cantidad exacta que se debe cancelar por concepto de sanciones. Como lo establece la tabla 2.

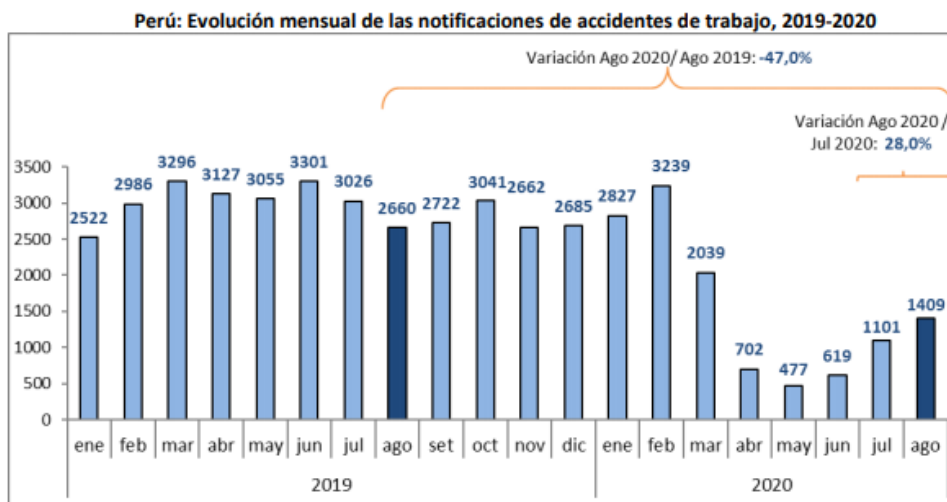


Figura 5: Perú Evolución mensual de las notificaciones de accidente de trabajo, 2019-2020.
Fuente Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo / OGETIC / Oficina de Estadística.

Según estadísticas del MTPE sobre accidentes de trabajo en el año 2019 y el periodo enero a agosto 2020 y el promedio de jornadas perdidas por accidente de trabajo se toma para el periodo de Enero a Agosto de 2020 totalizadas 379,838 jornadas de trabajo perdidas por accidentes laborales.

Tabla 3

Total Accidentes y Jornadas Perdidas por Accidente de Trabajo, 2019, Enero-Agosto 2020

AÑO	ACCIDENTES DE TRABAJO (LEVES Y GRAVES)	MEDIA DE JORNADAS PERDIDAS POR ACCIDENTE DE TRABAJO	TOTAL DE JORNADAS PERDIDAS AL AÑO
2019	35 083	30.6 jornadas	1 073 540
2020 (Ene- Ago)	12 413		379 838

Fuente: Elaboración Propia.

Siendo el sueldo mínimo de S/ 930.00 soles por una jornada de 48 horas semanales (8 horas semanales y 6 días a la semana), se puede evaluar aproximadamente el costo anual que generan los accidentes laborales de trabajo.

Tabla 4

Total Jornadas Perdidas y Sueldos por Jornada, 2019; Enero-Agosto 2020

AÑO	TOTAL JORNADAS PERDIDAS	SUELDO POR JORNADA	PERDIDA TOTAL
2019	1073539.8	S/.35.77	S/.38,400,518.65
2020 (Ene-Ago)	379837.8		S/.13,586,798.11

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como referencia el año 2019 este valor es de 38 millones de soles, y el acumulado al mes de Agosto del 2020 tiene ya un acumulado de 13.5 millones de soles. Estos valores nos reflejan la magnitud del efecto sobre la sostenibilidad económica de las empresas, además de la afectación social que implica estos accidentes laborales.

En tal sentido, las necesidades de las empresas en recurrir a mecanismos que aseguren los procedimientos administrativos y operativos de la misma productores de incidentes y accidentes laborales, así como también, el reemplazo temporal o total del colaborador se vuelven cada vez más recurrentes, sin embargo, los mecanismos para tal fin se convierten cada día en más engorrosos para la gerencia, y específicamente para el departamento de recursos humanos, ocasionando gastos innecesarios.

En función a ello, la SUNAFIL recientemente ha incrementado el número de inspecciones a razón del incremento de los accidentes laborales que han tenido consecuencias nefastas ocurridos recientemente en el Perú, por lo cual es menester de las empresas ajustarse a la normativa legal

vigente, evitando así las sanciones impuestas, la reducción inesperada de su producción y por consiguiente la imposibilidad de honrar los compromisos adquiridos por la empresa.

Es importante recalcar lo siguiente, la empresa de forma paralela a las consecuencias financieras tendrá también efectos colaterales en sus trabajadores como la baja moral, la insatisfacción en los puestos de trabajo, o la inseguridad generada ante el temor de ser ellos la víctima de un nuevo accidente, estos hechos inciden de forma negativa en el desarrollo rutinario de la empresa. Estas particularidades constituyen para cualquier empresa un problema grave que se debe atacar y solucionar a la brevedad del caso.

1.2.3 Delimitación de Responsabilidades

Sin dejar de lado que la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo Ley 29783, de acuerdo al Principio de Responsabilidad indica que el empleador asume las implicancias económicas, legales y de cualquier otra índole a consecuencia de un accidente o enfermedad que sufra el trabajador en el desempeño de sus funciones o a consecuencia del mismo accidente. El empleador debe asignar los recursos necesarios, y de acuerdo al Art 53 de la misma Ley, el incumplimiento del empleador del deber de prevención genera la obligación de pagar las indemnizaciones a las víctimas o a sus derechohabientes de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, el MTPE determina el pago de la indemnización respectiva. El trabajador tiene la obligación de cumplir con las normas y reglamentos de los programas de SST. Igualmente, la Ley incorpora al Código Penal: Atentado contra las condiciones de seguridad e higiene industriales, reprimiendo con pena privativa de libertad de dos a cinco años el incumplimiento de las Normas de seguridad y si este incumplimiento causa la muerte al trabajador o le genera lesiones graves a su persona o terceros, la pena privativa de libertad será entre cinco a diez años.

PREVENTIVE-H define el alcance de responsabilidades del servicio brindado según

Contrato Marco (Anexo 1) para evitar contingencias civiles y penales. Asimismo, el área legal de PREVENTIVE-H se hará cargo de estas contingencias considerando que:

- No asume ninguna responsabilidad que la ley le confiere a las empresas contratante con respecto a la responsabilidad de la empresa hacia un trabajador accidentado.
- No es responsable civil solidario por cualquier consecuencia producido a consecuencia del accidente del trabajo, tampoco en las consecuencias producidos en el traslado del personal accidentado.
- Sólo atiende los servicios post accidentes y cuidados paliativos en caso la empresa haya cumplido con estar al día en las implementaciones de sus planes y observaciones de SGSST.
- No es responsable de las atenciones recibidas en las clínicas o hospitales donde fue trasladado y atendido el accidentado, o por omisión de estas mismas clínicas en atender al accidentado.
- El servicio de acompañamiento y cuidados paliativos sólo es cubierto durante el tiempo definido en el contrato.
- No se responsabiliza de consecuencias externas ocurridas durante el proceso de cuidados paliativos.

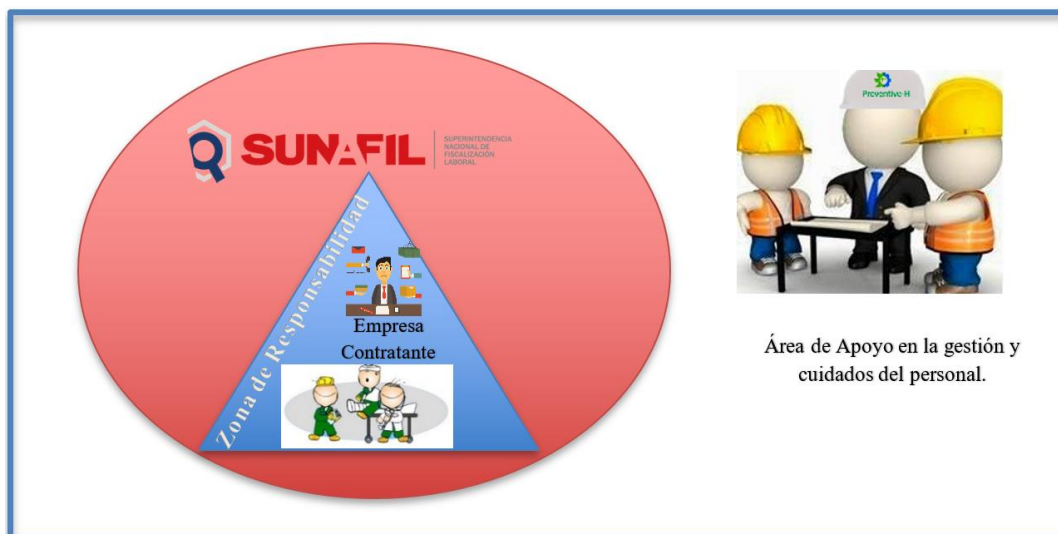


Figura 6: Esquema de Delimitación de Responsabilidades entre la Empresa y PREVENTIVE-H
Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la Figura 6, PREVENTIVE-H está fuera del círculo de responsabilidades cuando ocurran accidentes e incidentes de trabajo, ya que el responsable directo es la empresa contratante, la labor de PREVENTIVE-H es de un facilitador en la gestión y cuidados del personal accidentado, no está en su alcance los accidentes mortales. Para delimitar las responsabilidades de PREVENTIVE-H, se desarrolla el siguiente ejemplo: El jefe de operaciones llama al especialista de PREVENTIVE-H para indicar que el trabajador está siendo trasladado a la clínica, éste da el alcance a los familiares en el nosocomio y averigua lo ocurrido y lo que le realizarán, por lo que informa a la familia cuál será la documentación que probablemente le presentarán para firmar. Lamentablemente, reciben la noticia que el trabajador fallece en la clínica y para deslindar responsabilidades la empresa contratante culpa a PREVENTIVE-H. En estos casos PREVENTIVE-H presenta el contrato marco firmado por ambas partes en donde se estipula que, en la **Parte 3: Sobre Límites de responsabilidad de PREVENTIVE-H**. No es responsable civil solidario por cualquier consecuencia producido a consecuencia del accidente del trabajo, tampoco en las consecuencias producidos en el traslado del personal accidentado. Asimismo, no asume ninguna responsabilidad que la ley le confiere a las empresas contratante con respecto a la responsabilidad de la empresa hacia un trabajador accidentado.

Por otro lado, en la **Parte 4: Sobre Límites de responsabilidad de la Empresa Contratante**. La empresa contratante es responsable civil, penal y administrativamente conforme a la ley de SST.

1.3. Modelo de negocios CANVAS

CANVAS es la herramienta que hace posible establecer las ideas de negocios, y es aplicable a aquellas empresas y también a proyectos empresariales. Fue desarrollada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en 2010, con la finalidad de ser “es un mecanismo analítico en donde se plasman las fortalezas y debilidades de un modelo comercial proyectando un enfoque global del mismo que

sea sencillo y eficiente” (América Digital News, 2018).

En pocas palabras, CANVAS, cuyo nombre proviene del inglés que significa lienzo o lona, abarca toda una metodología que implica partir desde la existencia de una propuesta de valor, la cual será comunicada a los clientes potenciales mediante los recursos disponibles y de aquellos a los que se recurrirá externa e internamente. Con esta información se procede a llenar los nueve módulos desarrollado.

El Canvas Model Bussiness se describe en la figura 7, como parte de las fases iniciales del diseño de un plan de negocios, En el caso de PREVENTIVE-H el valor agregado se encuentra concentrado en los beneficios que va a ofrecer a las posibles empresas contratantes.

SOCIOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE LOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Red Hospitalaria ✓ Proveedores profesionales ✓ Laboratorios clínicos. ✓ Brókeres. ✓ SUNAFIL-MTPE ✓ Colegio de Médicos. ✓ INDECI 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoría ✓ Consultoría ✓ Auditoría ✓ Capacitación ✓ Gestoría ✓ Acompañamiento y Seguimiento. 	<p>Brindar soporte con el acompañamiento post incidentes y accidentes de los colaboradores del sector manufacturero de las PYME de Lima Metropolitana, sin dejar de estar presentes en cada etapa de este proceso, gestión, comunicación, cuidados paliativos y asesoría Legal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia ✓ Fidelización ✓ Eventos y conferencias de seguridad ✓ Humanización de los procesos 	<p>Empresas Manufactureras de la pequeña y mediana industria del Perú.</p>
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoría Legal ✓ Analista de control y prevención de riesgos. ✓ Medico ocupacional ✓ Embajador SUNAFIL ✓ Talento humano calificado ✓ ISO 9001- 14001 ✓ OHSAS 18001 ✓ Leyes vigentes 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitas a clientes potenciales. ✓ Emailing. ✓ Growth Hacking. ✓ Ferias Especializadas ✓ Social Media ✓ Inbound marketing ✓ Puntos de venta 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos fijos: alquiler, luz, agua, teléfono, sueldos del personal. ✓ Gastos variables: material necesario para la gestión captación y fidelización de clientes. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Básico ✓ Plan Estándar ✓ Plan Premium 		

Figura 7. Modelo de Negocio CANVAS. Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3.1 Análisis Modelo de negocios CANVAS

1.3.1.1 Socios Estratégicos

Sobre la función de PREVENTIVE-H se hace necesario conformar una red mancomunada de entidades públicas y privadas que propicien la derivación de los beneficios que así lo necesiten además de adaptar la transmisión de recurso de manera que los miembros cumplan su misión asignada. En tal sentido PREVENTIVE-H, establece como necesidad de establecer alianzas comerciales con la Red Hospitalaria, Laboratorios clínicos, que puedan complementar nuestra atención, Proveedores de servicios de prevención y control de riesgos industriales, Brókeres de las principales aseguradoras, Colegio de Médicos del Perú e INDECI, quienes serán aliados estratégicos iniciales pudiendo agregarse más conforme se expandan las operaciones.

1.3.1.2 Actividades claves

La asesoría, desarrollando para ellos una comunicación permanente con el área de recursos humanos para comprometerse a cambiar la visión. La segunda categoría es la consultoría, la tercera vendría a ser la auditoria, la cuarta y no menos importante, la capacitación, actividades que debe ser coordinada a diario para efectuar intervenciones. No obstante, PREVENTIVE-H, centrará sus esfuerzos en la actividad gestora y seguimientos de casos particulares dentro de las empresas, garantizando al área de recursos humanos realizar los trámites administrativos operativos como consecuencia de incidentes o accidentes laborales, verificando la veracidad de los mismos, el tiempo y recursos que se necesitará para la normalizar las actividades de la empresa y los cuidados paliativos de ser necesarios para los trabajadores de la misma.

La actividad diferenciadora de PREVENTIVE-H radica en el acompañamiento brindado a las empresas post accidente laboral, puesto que los principales competidores se limitan a la asesoría para el control y prevención de riesgos de accidentes. Dicho acompañamiento está enfocado en las consecuencias que se puedan producir por el accidente laboral donde queden secuelas motoras y

psico laborales, ofreciendo el acompañamiento en todo el proceso post accidente laboral, tanto en la gestión de los procesos, coordinaciones con el seguro, comunicación directa con la familia y de ser necesario cuidados paliativos ante accidentes graves colaborando en las atenciones que deben recibir las víctimas de accidentes laborales graves los tratamientos pueden incluir: medicamentos, orientación nutricional, terapia ocupacional y terapias integradoras, haciendo énfasis en la solución problemas de tipo emocional, social y de afrontamiento, puesto que tanto como los colaboradores como su familia pueden sufrir periodos de estrés al enfrentarse al miedo, la ansiedad y la desesperanza, PREVENTIVE-H ofrece asesoramiento, intervención en grupos de apoyo y en caso último, remisión a profesionales especialistas en salud mental.

Otro problema que representa el periodo post accidente son los problemas de dinero que genere la recesión obligatoria, las inquietudes productos del cobro o cobertura del seguro médico y demás asuntos legales para los cuales PREVENTIVE-H ofrece asesoramiento para la correcta complementación de los formularios médicos complejos, asesoramiento a las familias para entender las mejores opciones de tratamiento y ayudar al colaborador con recursos de transporte, de ser necesario.

1.3.1.3 Propuesta de valor

Esta se determina sobre la base de tres elementos con gran nivel valorativo por los beneficiarios que son: la capacidad de respuesta, la excelencia del servicio profesional y la garantía. De esta forma Casa y Poveda (2017) definen la propuesta de valor, como:

“La propuesta de valor en un elemento primordial para lograr la ventaja competitiva de manera que se capten los clientes y que con ello se subsanen las necesidades de todos, por lo tanto, es la solución dada a la problemática de los segmentos de mercado a los que se dirige la organización proporcionando una serie de servicios y productos que poseen beneficios y características que generan el valor requerido”. (Casas y

Poveda, 2017).

Según lo anteriormente expuesto la propuesta de valor de PREVENTIVE-H está centrada en brindar al sector manufacturero de las PYME del Perú el acompañamiento a:

- La empresa contratante con las investigaciones de los accidentes e incidentes laborales para minimizar los riesgos, multas y penalidades.
- Los colaboradores cuando sufran accidentes en el trabajo, PREVENTIVE-H será quien los acompañe y encamine en las gestiones post accidente garantizando el control y seguimiento de los cuidados paliativos, buscando siempre como guía asegurar los mejores beneficios a la empresa contratante y sus colaboradores.

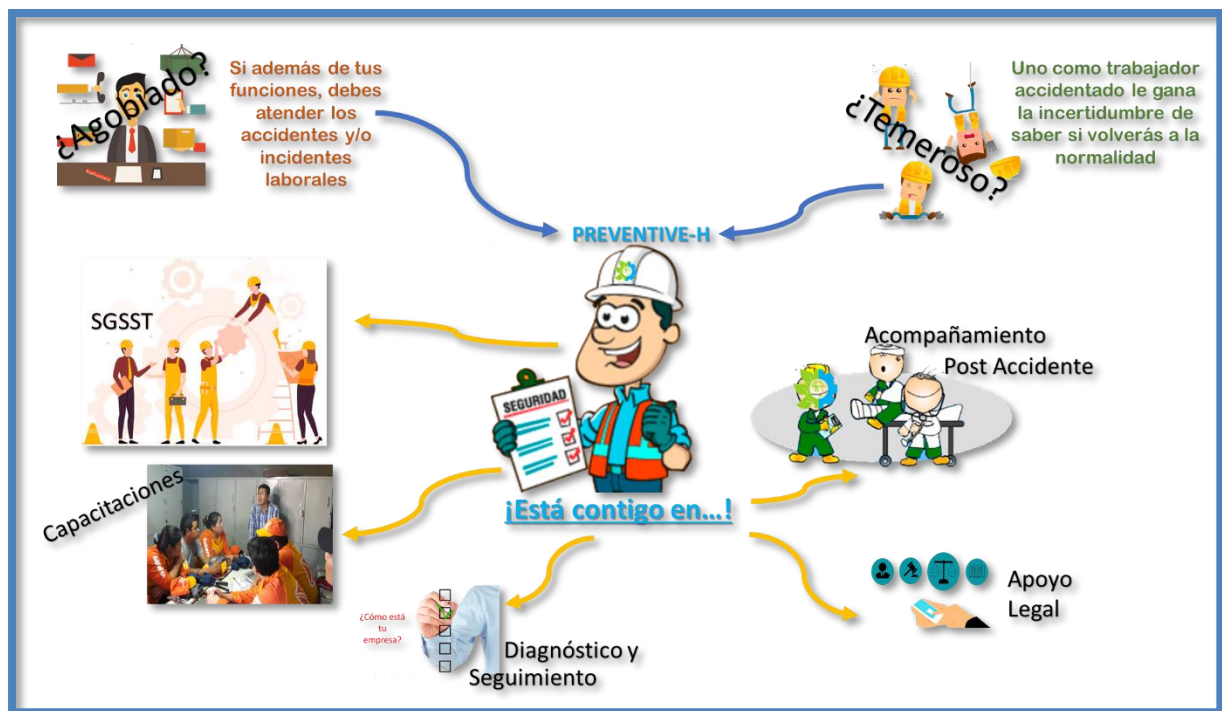


Figura 8: Propuesta Valor de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

PREVENTIVE-H asegura el seguimiento personalizado en caso la empresa contratante sufra un incidente o accidente laboral cuyas víctimas requieran un tratamiento clínico posterior, PREVENTIVE-H garantiza mediante el empleo de personal especializado y alianzas estratégicas

para la verificación de los datos proporcionados por el médico tratante inicial, mediante la certificación de los datos suministrados y caso que así lo requiera, suministrar personal calificado para que se encargue de los cuidados paliativos de los colaboradores lesionados (física y psicológicamente) de la empresa contratante.

En síntesis, la propuesta de valor de PREVENTIVE-H es brindar a las PYME del sector manufacturero del Perú el acceso a la seguridad laboral en todos sus procesos garantizando la salud física y mental a sus colaboradores y reduciendo los gastos financieros emanados de un buen sistema de seguimiento en las empresas contratantes. El impacto de los incidentes y accidentes laborales se miden además de manera económica, en relación con los costos directos e indirectos, entre los cuales se encuentran las horas perdidas de trabajo, el incremento en el ausentismo laboral, resaltando igualmente que el costo humano es mucho más importante para la sociedad que para el ámbito laboral, asimismo se presentan los costos indirectos correspondientes a daños de maquinaria, herramientas, equipos de protección personal y costos por contratación y capacitación de personal de reemplazo; otro punto muy importante son las penalidades y multas que el ente rector SUNAFIL aplica según la gravedad de la infracción y que pueden alcanzar cifras hasta S/ 225,879 soles (Tabla 2) y que finalmente decanta en la pérdida de imagen de la empresa y en algunos casos provocan el cierre de la misma.

1.3.1.4 Relación con los clientes

La relación entre PREVENTIVE-H y la empresa contratante puede ser de manera indirecta a través de las redes sociales o bien de manera directa por medio de un asesor que dé inicio a la consulta del estado de la gestión que lleva y realice un primer diagnóstico para proponer un programa que tenga las características siguientes: orientación a la contención flexible, emocional y derivable de las situaciones necesarias y el plazo definido.

También PREVENTIVE-H realizará eventos y capacitaciones a las empresas contratantes donde pueda difundir la cultura de seguridad y salud laboral en las industrias manufactureras.

En consecuencia, la relación que se propicie entre las empresas es dual, ya que, se necesita de obtener nuevos contratos bien sea con empresas del sector, que cuenten con los recursos y el deseo de cooperación. A su vez se requiere cultivar esta relación para alcanzar la civilización y los aportes esporádicos y permanentes, la vinculación que se logra entre las empresas es de gran relevancia pues son la principal fuente de ingreso para la continuidad de las operaciones actuales y futuras.

Por lo que, al iniciarse las relaciones cuando el asesor de PREVENTIVE-H establezca el nexo con la posible empresa contratante que puede ser referenciada o por propia iniciativa, el propósito de esta vinculación es dar a conocer las funciones y actividades que lleva a cabo PREVENTIVE-H y sus aportes a las empresas contratantes, para así pedir la cooperación entre las mismas. Por otro lado, como herramienta para lograr la fidelización se emplea el cierre anual de actividades dando a conocer las ventajas que se han derivado del plan de acción de mejoramiento y su impacto en la economía. Las características principales de esta vinculación son la información sobre el impacto, la transparencia en el empleo de los recursos, la transferencia de valores y principios que se comparten.

1.3.1.5 Segmentos de los clientes

La segmentación de los clientes permite dividir el mercado total de un producto o servicio en grupos prácticamente homogéneos con unas necesidades que diferencian a los grupos entre sí, con la intención de poder utilizar estrategias diferentes para abordarlos según estas necesidades. En este sentido, la segmentación será la definida por organizaciones privadas de Lima:

- Zona geográfica: Lima Metropolitana por tener la mayor concentración de las PYME del sector manufacturero.

- Tipo de empresa: Existe una gran variedad de opciones a elegir en el momento en que se diseña una empresa, PREVENTIVE-H se centrará al inicio en la pequeña y mediana empresa del sector manufacturero del Perú, debido a que estas empresas representan según estadística el mayor riesgo de accidentes e incidentes laborales.
- Sector de actividad: Es importante conocer a qué se dedica la empresa contratante porque facilita el proceso de prestación de servicio. En este sentido el sector en el cual PREVENTIVE-H se enfocará es la actividad del sector manufacturero de las PYME en Lima, ya que es el sector predominante en el Perú que está experimentando en los últimos años un crecimiento comparado a otros sectores y que también cuenta con el mayor número de accidentes de trabajo e incidentes peligrosos reportados según la Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones del MTPE.

1.3.1.6 Canales

PREVENTIVE-H se contactará con sus potenciales clientes objetivos a través de los socios estratégicos (Asociación manufacturera, Cámara de Comercio de Lima, Sociedad Nacional de Industrias, gremio PYME) y mediante recomendación directa de las empresas que cuenten con el servicio, en el área de Lima Metropolitana, ellos son el nexo más importante que contacta a PREVENTIVE-H, también se refuerza a través de las redes sociales (Facebook, twitter, Instagram).

La estrategia de conocimiento de la marca se basará en el inbound marketing concentrado en el ofrecimiento de material de interés para las potenciales empresas contratantes orientados a sus necesidades y consultas, la divulgación se realizará mediante el empleo de blogs, redes sociales y boletines enviados por e-mailing posicionando los mismos en los diferentes motores de búsqueda aumentando el reconocimiento y presentación de nuestra marca.

Al emplear el inbound marketing como medio de ofrecer información a las potenciales

empresas contratantes haciendo que las mismas tomen a PREVENTIVE-H como referente del mercado logrando una relación de dependencia de estos con la empresa.

Otra estrategia a tomar en consideración es el Growth Hacking, el cual significa un proceso continuo de mejora basado en la experimentación sistemática, que permite el crecimiento rápido y exponencial al menor coste posible, un ejemplo tangible será ofrecer capacitaciones en normativas de SGSST de forma gratuita a los analistas de recursos humanos de las empresas determinadas como clientes potenciales permitiéndoles hacer el análisis inicial de la empresa, darse cuenta de las vulnerabilidades que presentan para luego ofrecer los paquetes de asesoramiento completo como se ha especificado en líneas anteriores. Este proceso de crecimiento involucrará a todos los miembros de PREVENTIVE-H lo cual permitirá definir al detalle la futura experiencia del usuario, posteriormente se definirá el modelo de trabajo a seguir y el tiempo que se empleará lo cual permitirá tener la estrategia inicial que pueda cuantificarse de acuerdo a varios factores tales como: generar un mayor impacto en el mercado, seguridad de conseguir resultados positivos, que sea sencillo, económico y rápido de implementar.

En síntesis, PREVENTIVE-H hará uso de la creatividad para generar contenido de interés que se expondrá en todas las redes sociales posibles para ganar exposición y reconocimiento de la marca, dicho contenido será variable según las tendencias que van arrojando lo cual permitirá reajustar las estrategias implementadas de forma rápida y económica.

1.3.1.7 Recursos clave

El activo más importante para que el modelo de negocio funcione es el Talento Humano. La ética y responsabilidad social empresarial, así como la sustentabilidad con el entorno son principios y valores clave en PREVENTIVE-H ya que busca ser un referente para el sector manufacturero que busca asesoramiento en gestiones de seguridad y salud dentro del trabajo, así como en las bases del entorno legal. Es por esta razón que, aspectos como las condiciones

laborales, trato, comunicación, confianza y respeto a las personas son los recursos claves a ser desarrollados por la empresa, constituyendo un valor agregado diferenciador de la competencia.

Igualmente, la capacitación sobre la normativa legal para la mejor manera de implementar un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) son:

- ISO 9001: La ISO 9001 Es una normativa de carácter internacional que considera las acciones de una organización sin distinguir el tipo o sector de la actividad. De allí que, ésta normativa busque principalmente la satisfacción del cliente y mejorar la capacidad de proporcionar un servicio y producto a través de los estándares internos y externos que se planifiquen en la organización. Actualmente la norma ISO 9001 tiene mayor renombre y la más referenciada a nivel mundial.
- ISO 14001: la normativa de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) busca que las empresas demuestren su competencia, compromiso y responsabilidad con la preservación y conservación ambiental, por medio de un sistema de gestión de disminución de los riesgos ambientales que puedan surgir a partir del desarrollo de las actividades empresariales.
- OHSAS 18001: Esta normativa de origen británico y expandida a nivel internacional determinó los requerimientos necesarios para implementar los sistemas de gestión de la seguridad y salud laboral en aquellas empresas y entidades que así lo deseen. La normativa OHSAS 18001 está certificada y avalada para ser aplicada por organizaciones verdaderamente comprometidas con el resguardo de la salud laboral y la seguridad previniendo los riesgos laborales y convirtiéndose en mecanismos básicos de prestigio reconocido en la comunidad internacional empresarial.

Es necesario contar con asesoría legal por lo cual PREVENTIVE-H dispondrá de esta modalidad a tiempo completo quien se encargará de mantener actualizada el estamento legal y realizará consultas a las empresas contratantes en forma de asesorías que permitan ajustar la situación legal a la realidad exigida por las leyes del país.

Como actividad clave también se toma en consideración la presencia en las filas de PREVENTIVE-H de un médico que sirva como enlace con los entes rectores de seguridad y salud laboral (SUNAFIL, Colegio de Médicos del Perú), para agilizar los procedimientos y requerimientos derivados de los procesos de seguimientos y cuidados paliativos que requiere el trabajador accidentado, el profesional de la salud será el nexo y ente regulador de los procesos internos que ejecute PREVENTIVE-H en estas áreas específicas.

Responsabilidad del Empleador

Dentro de la norma laboral peruana se muestra que el cumplimiento de las obligaciones es reducir el riesgo laboral por parte de los empleadores ya que se adjudican una responsabilidad de orden administrativo penal y civil, por los perjuicios y daños que se deriven de no cumplir con las obligaciones establecidas.

Como puede evidenciarse en la tabla 3, se presenta la fundamentación habitual del derecho en relación a las existentes tipologías de responsabilidades sobre seguridad e higiene laboral adjudicado a los elementos y características propias de cada actividad o sector empresarial.

Tabla 5

Fundamento de responsabilidad en materia de seguridad

Responsabilidad	Fundamento
Administrativa	Incumplimiento de las normas legales y reglamentarias.
Civil	Indemnización por el daño sufrido y reparación de los daños y perjuicios.
Penal	Delito o falta por acción u omisión dolosa o imprudente.
Seguridad Social	Responsabilidad directa y/o recargo de prestaciones en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, por falta de medidas preventivas.

Fuente: OISS (s/f).

Por consiguiente, se puede hacer mención al caso de los jóvenes que fallecieron en un local de McDonald's tras sufrir una descarga eléctrica cuando realizaban labores de mantenimiento, de

igual manera, hasta hoy este accidente con víctimas fatales tiene implicancias para la empresa civiles y penales. Datos brindados por el MTPE (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo) muestran que sólo en 2019 se registraron 236 casos de accidentes laborales (ver figura 7) con consecuencias mortales lo cual refiere un aumento del 46% en relación a años anteriores siendo el sector de la manufactura el que registra el principal aumento con 27%. En este escenario, PREVENTIVE-H busca dar una solución que ayude a que estas cifras bajen, no solo con un acompañamiento adecuado durante este proceso, sino también con los servicios complementarios que ofrece.

En este orden de ideas, se registraron 34,800 casos en 2019 sugiriendo un aumento del 120% en comparación al 2017 y 2018, lo cual obligó a la SUNAFIL a realizar una revisión del estamento legal vigente siendo el reglamento de Decreto de Urgencia 044-2019 mediante el cual la Superintendencia podría cerrar temporalmente por 10 días las empresas que incumplan con las normas de salud y seguridad laboral.

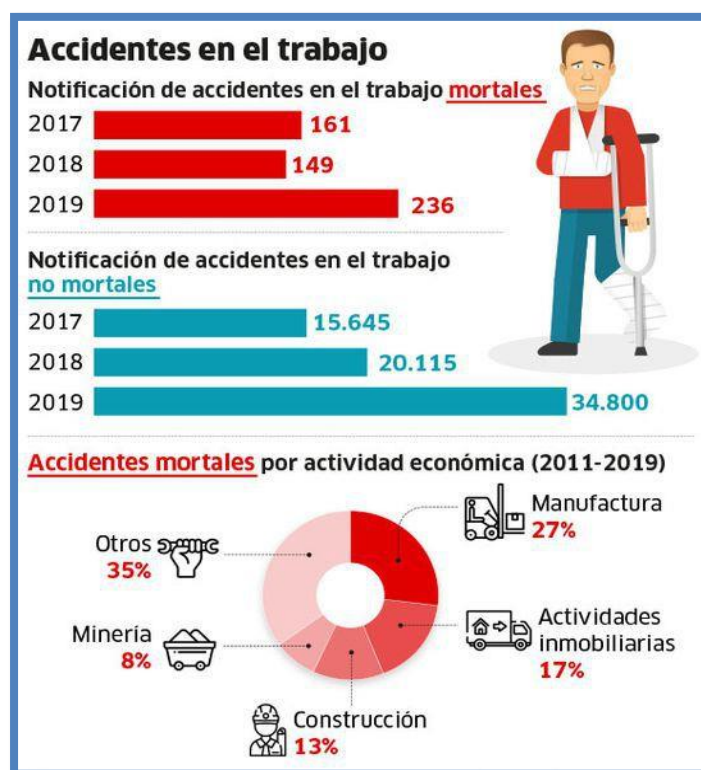


Figura 9: Accidentes de trabajo en Perú en 2019. Tomado [gráfico] del Diario La República 02 de febrero del 2020. Fuente Ministerio de Trabajo y Producción de Empleo.

Leyes vigentes en el Perú

Es necesario explicar que las leyes son una serie de aspectos interactivo e interrelacionados, que tienen como propósito determinar objetivos de seguridad, políticas, acciones y mecanismos necesarios para lograr los objetivos y propósitos planteados y las que se vinculan íntimamente con la definición de responsabilidad social empresarial, a fin de concientizar sobre la necesidad de brindar óptimas condiciones laborales a los colaboradores, de manera que se incremente su nivel de calidad de vida. La normativa jurídica de Seguridad y Salud en el Trabajo en Perú es numerosa. En el caso que corresponde de acuerdo al presente estudio, se cita lo siguiente:

- Ley 29783: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como propósito incentivar, promover y concientizar sobre la creación de una cultura donde se prevengan los riesgos laborales, partiendo de una labor complementaria, unida y conjunta entre estado empleadores y sindicatos.
- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo del Perú. Publicada y aprobada en el año 2011 fue la primera normativa de seguridad y salud laboral con rango de ley a nivel nacional presentada en los últimos 100 años. No obstante, a pesar de haber sido modificada en algunos de sus elementos sigue considerándose la normativa empleada por la SST en Perú.
- Ley N° 28806: Ley General Inspección del Trabajo.
- Ley 29981 crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL). Cuya normativa hace una equivalencia de la SUNAT en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) cumpliendo las funciones que llevaba a cabo anteriormente el Ministerio de Trabajo y los gobiernos regionales que modifica la Ley N° 28806, Ley General de Inspección del Trabajo y la Ley N° 27867, Ley orgánica de Gobiernos Regionales.
- Decreto de Urgencia N° 044-2019, por medio de este decreto se plantean los mecanismos que fortalecerán la seguridad sanitaria y la vida de los empleados en relatividad con el seguro de vida, lo cual se plasma en el Decreto Legislativo N° 688 y La Ley de

Consolidaciones de Beneficios Sociales y sus modificaciones la cual fue aprobada en el año 2020.

- Decreto Supremo N° 005-2012 TR Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. *Publicado 2012*. Aun con sus modificaciones esta ley sigue rigiendo el SST a nivel nacional.
- Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017 – 2021. Por medio de este plan se presenta la gestión de la seguridad y salud en el trabajo constituyéndose un marco referencial de las acciones que el estado debe cumplir en función del SST a nivel nacional.
- Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID 19.
- Artículo 17. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Guía para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. *2015*. Esta guía presenta un cúmulo de otras guías que se publicaron con anterioridad de manera que organiza secuencialmente las ideas a partir del ciclo PHVA.
- Registro Único de Información sobre accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales y modifica el artículo 110° del Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. *2014*. Por medio de esta normativa se dispone un esquema que se utiliza actualmente para emplear y llevar a cabo informes de incidentes y accidentes de alto riesgo, también considera enfermedades ocupacionales, por lo que deja sin efecto lo que se establece en el Anexo 1 de la RM 050-2012-TR.
- Sistema simplificado de registros del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para MYPE. *Publicado el 4 de mayo de 2013*. esta normativa equivale a la RM 050-2013-TR pero relacionada con las MYPE.

PREVENTIVE-H brinda servicio de soporte o apoyo a las empresas contratantes después de un accidente. Por lo que pone a disposición de los clientes:

- Conocimientos a través de asesoría legal para que las empresas contratantes puedan enfrentar el proceso de inspección realizado por la SUNAFIL. Asimismo, asesora a dichas empresas para que cumplan con las normativas laborales publicadas por el MTPE y que las empresas contratantes según ley están exigidas a cumplir.
- El servicio de acompañamiento de cuidados paliativos post accidente laboral al trabajador; actualmente un trabajador accidentado es llevado a la clínica donde es atendido y luego de tener un tratamiento adecuado es dado de alta, donde el empleador cumple con un principio de Responsabilidad que indica que “ El empleador asumirá las costos económicos e implicancias legales cuando ocurran accidente de trabajo o enfermedad profesional”, la empresa contratante es siempre la responsable de su trabajador y es quien da la cara ante la SUNAFIL y cumple con las regulaciones del MTPE.

PREVENTIVE-H apoya complementariamente a que estos procesos se desarrollen de mejor manera por parte de la empresa contratante. Por lo que, para este servicio no se requiere de autorización o certificación técnica y/o legal por parte del MTPE-SUNAFIL u otra institución.

1.3.1.8 Estructura de costos

En consecuencia, PREVENTIVE-H tendrá una organización de sus costos de la siguiente manera:

- Centro de operaciones: Local, servicios, mobiliario, equipos y herramientas tecnológicas.
- Planilla de trabajo: Ingeniero/a de seguridad, Médico/a ocupacional, Enfermero/a ocupacional, Enfermero/a técnico, analista de control y prevención de riesgos, psicoterapeuta y especialistas médicos por requerimiento o servicio.
- Administrativos: Legal y Auditorías.
- Costos variables: Los costos de variable guardan entre ya vinculación con los implementos que se utilizan en los servicios prestados a la empresa contratante además de todas las

actividades de fidelización y captación llevadas a cabo como por ejemplo las herramientas, fuerzas de ventas y el marketing entre otras.

La estructura que PREVENTIVE-H presenta, es para que la propuesta de tarifas a presentar a las empresas contratantes sea atractiva por lo que debe optimizar sus recursos no sólo en la aplicación de estrategias comerciales y apoyándose en plataformas tecnológicas que permitan automatizar los procesos sino en emplear estrategias de contratación de personal y servicios terceros.

1.3.1.9 Flujo de ingresos.

Como resultado, los principales ingresos con los que sustentan las actividades y operación de PREVENTIVE-H, provienen de la gestoría, consultoría, análisis de riesgo, capacitación y seguimiento realizadas a las empresas u organizaciones. Siendo posible identificar ingresos de carácter recurrentes derivados de pagos periódicos. Los planes propuestos serán:

- Plan básico: gestoría, consultoría, capacitación, análisis de riesgo.
- Plan Estándar: Planes y Protocolos, gestoría, consultoría, Capacitaciones periódicas, Consultorías Trimestrales, análisis, Control y Seguimiento de SGSST y seguimientos y cuidados paliativos a colaboradores.
- Plan Premium: gestoría, consultoría, análisis, Control y Seguimiento de SGSST, Consultorías Periódicas, Acceso a las capacitaciones, Monitoreo de indicadores, acompañamiento, seguimientos, cuidados paliativos a colaboradores y asesorías legales.

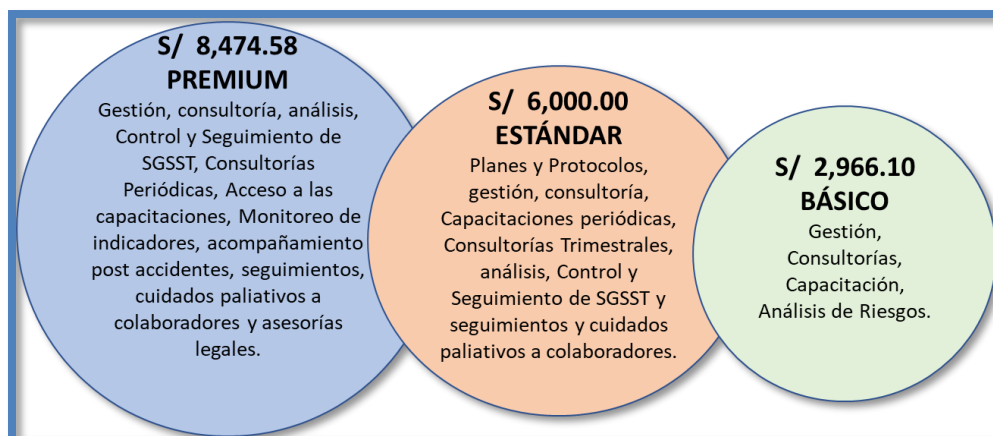


Figura 10: Planes de Servicios de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

En comparación con las empresas actuales en SGSST, éstas presentan sus tarifas por cada servicio y/o actividad brindados. Mientras que, en el caso de PREVENTIVE-H su tarifa es en función a planes anuales en donde se brinda el servicio a un grupo de actividades con la finalidad de hacer una propuesta más atractiva a las empresas contratantes y en donde consideren que es una inversión que traerá beneficios a futuro.

CAPÍTULO II

Análisis del Entorno y la Industria

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Se presenta la investigación realizada por Cedillo (2015), cuyo tema de trabajo de grado se denominó “*Generación de un modelo de negocios para la gestión e implementación de una empresa que solvente las necesidades de asesoría, dirigido de manera particular a las PYME en temas de seguridad y salud ocupacional*”, investigación realizada en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Cuyo objetivo es el crear un modelo de negocio para la gestión e implementación de una empresa asesora, para ellos se realizó el análisis descriptivo por medio de las técnicas que utilizan la interpretación estadística de la información, presentada en tablas y gráficos para una mejor visualización. Como conclusión, se obtuvo que el negocio es factible ya que subsana los requerimientos de las MIPYME constituyéndose una gran oportunidad de negociación, por lo que se recomienda aplicar y ejecutar el proyecto en el menor tiempo posible de manera que los indicadores de operación y gestión arrojen resultados positivos.

En esta investigación se explica la necesidad de determinar cuáles son las tendencias vanguardistas y actuales sobre modelos innovadores planteados hoy por el mundo empresarial y la gestión de los procesos organizacionales, visualizando las probabilidades y ventajas que posee la aplicación de esta a través del esquema de negocio más ventajoso y apropiado, de acuerdo a la empresa de asesoría. De igual forma pretende analizar la viabilidad y factibilidad financiera por medio de la aplicación del modelo empresarial. El presente estudio nos ayuda a entender cómo se elabora un plan de negocios en materia de SGSST, así como la factibilidad de que se ejecute de manera exitosa.

Así mismo, Patiño de Gives (2014) en su trabajo titulado “*la gestión de la seguridad y la salud ocupacional y su impacto en el clima de seguridad de los trabajadores de una empresa productora*”

de fertilizantes en Cajeme, Sonora” para obtener el grado académico de Maestro en Administración integral del ambiente en el Colegio de la Frontera del norte en Iguana, México se llegó a establecer que los elementos internos que restringen la gestión está relacionada por la inexistencia de políticas de seguridad establecidas por la empresa y de un departamento y profesional que se encargue y coordinen todo lo relativo a la salud y la seguridad, no obstante, se cuentan con los recursos financieros para ello.

Lo anterior, coincide con la influencia del gobierno como un factor importante de coacción en las empresas para ejecutar prácticas de seguridad, no obstante, las exigencias y trámites del estado son complicados y con poco aporte a las capacitaciones relacionadas con los entrenamientos en seguridad ocupacional.

En relación con el tema, el trabajo presentado por Preciado (2017), publicó su trabajo de investigación *“Diseño del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SGSST para la Empresa Giga Ingeniería Integral S.A.S.”*, para la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, se planteó como propósito el crear y documentar un sistema de gestión de seguridad estableciendo el cumplimiento de los requisitos, identificando los riesgos y proporcionando así un entorno seguro laboral y confiable. Para ello se empleó la encuesta como instrumento de recolección de datos la cual cuenta con 12 dimensiones subdividida en tres temáticas: condiciones de salud, condiciones de trabajo y perfil sociodemográfico. Los resultados obtenidos fueron tabulados por el paquete estadístico SPSS. Se concluyó que por medio del diseño deben presentarse algunos cambios intervenciones para su creación por lo que se recomienda ejecutar la inmediatamente.

De lo indicado en esta investigación se señala la importancia del diseño de una encuesta como instrumento para recopilar información para lograr estadísticas para acceder a la conclusión sobre la existencia de regularidades. Encuesta que posteriormente fue suministrada a todos los trabajadores, por medio de visitas y acompañamiento al área de trabajo, la cual permitió establecer

los parámetros para la planificación, aplicación, verificación, auditoría y posteriores acciones correctivas y preventivas.

En este mismo sentido, Zapata (2017), presentó su *Plan de negocios para crear el servicio de asesoría en seguridad industrial, en la Empresa PLACEGE CIA.LTDA., de la ciudad de Quito*, para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Marketing de la Universidad de las Américas. El propósito de este estudio fue delimitar los aspectos principales a considerar en la creación y estructuración implementación de un servicio de asesoría de salud y seguridad laboral para las industrias del sector construcción y establecer los mecanismos de marketing. Se empleó el análisis FODA. Por lo que se concluye que resulta oportuno y relevante para la propuesta ya que se requiere que las empresas se obliguen a cumplir la normativa, es así que esta investigación está reforzada en una serie de acciones que conllevan a crear la empresa de asesoría de seguridad en la que se emplea el análisis FODA para establecer las estrategias de marketing.

De modo accesorio, lo investigado por López (2018), en su investigación de título "*Aplicación de la Metodología Gestión de Procesos de Negocio - BPM, para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Dirección Regional Oriente – INPEC*" de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, tuvo el propósito de implementar el método de gestión de procesos de negocio para analizar el procedimiento del sistema de gestión de salud y seguridad laboral en la Dirección Regional Oriente lográndose a través de la ejecución de los objetivos específicos señalados conocer la problemática que se evidencia atribuida a la inutilización de un mecanismo tecnológico por parte del medio.

Este trabajo de grado nos aporta la aplicación del BPM (Business Process Management) solución tecnológica en gestión de procesos empresariales, convirtiendo la gestión de procesos de negocios en una práctica valiosa, mediante la cual se genera y controla los cambios en la organización de forma ágil, oportuna, confiable y de calidad, enmarcados en una mejora continua,

por lo que Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) se ha definido como:

“La unión de métodos, herramientas y tecnologías empleadas para diseñar, representar, analizar y controlar los procesos de negocio; de igual forma se considera que es un enfoque centrado en los procesos que conlleva a mejorar el rendimiento combinando las TI, metodologías de proceso y gobierno para generar un valor empresarial”. (2011).

Dentro de este mismo orden de ideas, Ramírez (2016) presentó su tesis de grado titulada *“Elaboración y aplicación de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para prevenir accidentes laborales en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena”*, para la obtención del Título de Ingeniero Industrial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena en Ecuador, el propósito principal de este estudio fue la prevención de los incidentes y accidentes en el trabajo a partir de la optimización del medio laboral en donde se desempeñan los trabajadores, para ellos se empleó un método de investigación de campo, la observación directa y la identificación de elementos de riesgo utilizando la matriz de riesgo en un entorno laboral para establecer cuáles son los riesgos que se dan en el Municipio, esto permitió concluir que el municipio que trabaja de manera autónoma no posee un modelo de gestión de seguridad y salud ocupacional que cuente con los requisitos legales vigentes en el país recomendando aportar medidas de seguridad salud ocupacional haciendo cumplir la renovación de la ley.

En este trabajo Ramírez nos revela cómo establecer el segmento de mercado a través de la estrategia de especialización con la cual podría brindar los servicios de asesoría en Seguridad y Salud en el Trabajo, así como el mercado objetivo y de esta manera concentrarse en el mercado correspondiente.

2.1.2 Nacionales

En referencia a las investigaciones realizadas en el territorio peruano y en el mismo esquema de la investigación Montes (2019), en su trabajo de grado “*Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la empresa Corporación Xiany S.A.C basado en la ley N° 29783*”, el cual tuvo el objetivo ya definido en su título, mediante la elaboración de la matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER) siendo el punto de partida para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad. Concluyó afirmando que la implementación del Sistema de administración de Seguridad y Salud se realizó como se estipula en la Ley Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783 donde recomendó participar activamente de todos los colaboradores en temas de seguridad y salud ocupacional además del apoyo de otras áreas.

A través de este estudio se pudo conocer cómo crear una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgo y control ya que es el punto de partida para aplicar el sistema de gestión de seguridad con la aplicación adecuada de esta matriz las empresas podrán dar fiel cumplimiento a los requisitos que establecen las leyes sobre la seguridad y salud laboral para así mejorar los procedimientos de educación a los empleados y la organización de nuevas labores.

Desde una misma perspectiva, lo investigado por Rodríguez (2014), el cual presentó una Propuesta de un “*Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional para una Empresa del Sector de Mecánica Automotriz*”, para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, el propósito de este estudio es presentar una propuesta de aplicación de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional que favorezca y disminuya la cantidad de accidentes e incidentes laborales, además de los sobrecostos que esto podrían generar, analizando y detallando la situación actual y sus efectos a la empresa por medio de la herramienta ingenieril y el diagrama de Ishikawa para identificar la causa de la problemática. Como conclusión se obtuvo que se requiere de aplicar en conjunto ambo método para que se reduzcan la cantidad de accidentes laborales por lo que se recomienda que se certifiquen a través de la Norma OHSAS 18001 el

sistema de seguridad y salud ocupacional.

Por medio de este estudio se identificó una grave problemática de sobrecostos a causa del incremento del número de enfermedades y accidentes ocupacionales analizados por medio del método de diagrama de Ishikawa en donde se visualizan las causas principales y secundarias de una problemática para así mejorar en lo posible la visión de lo que genera este tipo de problemáticas, observando las de forma sistemática e integral y teniendo un efecto positivo en la optimización de los procedimientos.

En el trabajo titulado *“Cultura de seguridad del paciente y prevención de eventos adversos por el profesional de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital de Vitarte, 2017”* para obtener el título académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud en la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, por medio de este estudio se recomienda fomentar el equipo de trabajo en donde se generan discusiones sobre los inconvenientes y errores que afectan la seguridad del paciente beneficiando la conformación de un comportamiento y actitud positiva para así afianzar la experiencia.

A partir de ello, es recomendable priorizar la atención, racionalización y dotación de implementos de seguridad a todo el personal de enfermería haciendo énfasis especial en aplicar una cultura de seguridad del paciente de manera que sean muchos más eficientes en su labor asistencial. De igual forma se requieren aplicar continuas mejoras por parte del personal de enfermería y del jefe del servicio de manera que se optimice la cultura de seguridad del paciente incentivando al personal a que mantengan un comportamiento positivo sobre la seguridad.

En referencia a los actos sancionadores sobre las infracciones en el SGSST la SUNAFIL en su boletín estadísticos al II Semestre del 2020 publicado en su página oficial el 01 de agosto, señala que, de enero a junio, el 84% de las inspecciones se realizaron por denuncias y el 16% por operativos, respecto a resultado de estas órdenes 88% terminaron en informe y el 12% en actas de

infracción de la totalidad de las denuncias, 2922 vinieron del sector manufacturero de las cuales 193 terminaron con un fallo por multas de la superintendencia.

Cabe considerar por otra parte, el trabajo de Verástegui (2017), en su informe titulado *“Minimización de Accidentes e incidentes de trabajo mediante la aplicación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la Empresa Sirius Seguridad Privada S.R.L”*, para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional de Trujillo, tuvo el propósito de disminuir la cantidad de accidentes e incidentes laborales dados en empresas minero o de servicio. A través de este estudio se pudo concluir que el aplicar el sistema de gestión de seguridad y salud laboral permite minimizar los accidentes laborales, por lo que se recomienda la aplicación del feedback del sistema de gestión de seguridad y salud.

Este estudio está enfocado en determinar cómo influyen los accidentes e incidentes laborales y con la ejecución y aplicabilidad del sistema de gestión de seguridad y salud bajo los esquemas de la norma OHSAS 18001 se minimice y reduzcan los accidentes e incidentes laborales en los trabajadores de la organización, por medio del incentivo de costumbres preventivas en este aspecto, logrando un control óptimo de las acciones en el desempeño de las funciones lo que beneficiará a futuro la reducción de gastos que no están previstos en aspectos accidentales.

Otro componente a considerar es el informe de Salazar (2018), en su trabajo titulado *“Influencia de la seguridad y salud ocupacional en el desempeño del personal en la ejecución del proyecto: mejoramiento y sustitución de la infraestructura de la Institución Educativa Gómez Arias Dávila”*, para obtener el título profesional de licenciado en administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, el propósito del estudio fue establecer la relación entre la seguridad y la salud ocupacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Para ello se empleó diseños no experimentales. En donde se evidenció que existe una significativa correlación ($P - \text{Valor} < 0.05$) entre la seguridad y salud ocupacional del desempeño de personal las calificaciones obtenidas de bueno fueron de $r_s = 0.716$, por lo que, se recomienda que todos aquellos proyectos de construcción

que se elaboran deben contener un estudio del impacto en la seguridad laboral y ambiental.

Salazar en su trabajo de grado, demostró la existencia de una relación significativa entre la infraestructura y su ambiente con la seguridad y salud ocupacional y el posterior desempeño, lo cual tiene relevancia para nuestra investigación ya que demostró lo importante que tiene un buen ambiente de trabajo y su infraestructura para el óptimo desempeño de su personal.

A manera de colofón, Oyola (2019), presentó su trabajo de grado titulado “*Implementación del sistema de gestión de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en la empresa Minera Paraíso S.A.C. para la mejora continua – Arequipa 2019*”, con el objetivo de determinar el diseño del SSGST de acuerdo a las normas OHSAS 18001 e ISO 14001. El diseño metodológico fue de tipo descriptivo con un enfoque mixto, cuantitativo-cualitativo. Sus resultados concluyeron que la implementación favorece el control de la Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente en la Empresa y recomendó que toda empresa que ya cuente con este manual los elabore de manera independiente (Seguridad – Medio Ambiente).

Este trabajo de investigación se enfocó en los requerimientos de las normas OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2015 con el fin de realizar un Diseño de Gestión Medio Ambiental.

2.2 Análisis del Entorno

El análisis del entorno permite llegar a comprender la realidad que vive un país desde todas sus aristas, por lo cual es importante antes de emprender una empresa, realizar un estudio a fondo de las variables que van a influir directamente en su desarrollo, así como de las estrategias a implementar para poder atender la demanda existente.

Por consiguiente, los cambios políticos, económicos, legales, culturales, tecnológicos y ecológicos pueden a veces darle fuerza a un tipo de mercado o destruirlo, por esta razón se debe observar el entorno donde se va a desenvolver PREVENTIVE-H para poder identificar aquellas tendencias que afectarán en un corto o mediano plazo su desenvolvimiento.

Llegados a este punto, se analizan a través de la herramienta PESTEL aquellos factores importantes que no pueden ser controlados por la empresa PREVENTIVE-H, con la finalidad de elaborar la matriz de impacto en cada caso y mostrar cómo influye en la creación de la empresa, Se presentan los factores por separado y se analiza cada uno a continuación:

2.2.1 Factores políticos y legales (P)

Políticos: Quizás una de las situaciones políticas que más influye en el sector empresarial tiene que ver con el clima político que existe actualmente entre el legislativo y el ejecutivo, ejemplo de esto es la moción de vacancia emitida por el Congreso del Perú contra Martín Vizcarra, lo cual aún no presentan un panorama definitivo. Sea como sea, el clima político puede verse afectado en cualquiera de los casos que se presenten ante esta situación, el cual según versión dada por el analista político Enrique Castillo, no será aprobado por el Congreso (Gestión, 2020).

Ante esta situación los mercados intentarán protegerse ante la incertidumbre de ver alterados sus inventarios o la imposibilidad de comprar materia prima, en el caso del sector manufacturero la mercancía se compra en dólares, y algunos servicios se pagan en la misma moneda, la temeridad y las compras nerviosas han provocado un alza inesperada en el cambio oficial, si el escenario político se aclara rápidamente el mercado se estabilizará. Para PREVENTIVE-H es importante considerar cómo afecta esto negativamente a las empresas del sector manufacturero que contraen su producción y reducen sus costos en otros servicios que no sean parte de su Core Business.

Otro punto que afecta al sector empresarial es la presencia política de Perú que actualmente se encuentra dedicada a resolver los problemas que se vienen ocasionando por la pandemia mundial, los cuales afectan los acuerdos entre los países, como el de libre comercio.

Igualmente influye, pero de manera positiva, la publicación del Decreto de Urgencia 013-2020 cuyo objetivo es brindar mayores alternativas para el financiamiento y desarrollo de las

MIPYMES, Startups y emprendimientos del país.

Legales: La SUNAFIL publicó mediante boletín la actualización de las normas y criterios que determinan la clasificación de las infracciones en seguridad y salud en el trabajo determinando de esta forma que las infracciones leves se refieren a obligaciones formales, las infracciones graves a lesiones de los derechos de los trabajadores u obstaculización de la labor inspectora, por tanto, las infracciones graves representan las normas especiales de protección en el trabajo.

De la misma forma, la SUNAFIL explica que las sanciones económicas derivadas de infracciones serán calculadas en base a Unidades Impositivas Tributarias (UIT) las cuales se establecen desde 5 UIT hasta 30 UIT según el tipo y gravedad de la omisión. En este orden de ideas, el criterio para la imposición de las infracciones en materia de SST, será de acuerdo a los siguientes:

- Peligrosidad de la actividad económica de la empresa.
- Carácter permanente o transitorio del riesgo.
- Gravedad del daño producido por accidente de trabajo o enfermedad profesional.
- Conducta de las personas responsables en la comisión de la infracción.

En el caso de reincidencias en las omisiones de lo especificado la SUNAFIL mediante sus inspectores pueden incrementar las sanciones hasta un 100% del monto base, de modo accesorio el Estado Peruano en la Ley de Seguridad Industrial, Artículo 157° define la seguridad industrial como el conjunto de actividades de orden técnico, legal, humano, económico, etc. que tiene por objeto ayudar a los trabajadores y empleadores a prevenir los accidentes industriales, controlando los riesgos inherentes a cualquier tipo de ocupación y conservar el local, materiales, maquinaria y equipos de la industria.

Buscando de esta forma contar con medidas de seguridad para los trabajadores, salvaguardando la vida, y salud física de los colaboradores, prevenir y eliminar las causas de accidentes, con

instalaciones industriales adecuadas que garanticen las fuentes de trabajo y mejorar la productividad y obtener todas las ventajas derivadas de un adecuado régimen de seguridad industrial.

De hecho, para combatir los recientes casos de accidentes en el Perú la SUNAFIL, incremento los costos de las multas por incumplimiento de los normas mínimas exigidas en materia de SGSST, de acuerdo al Decreto Supremo N° 008-2020-TR publicado el 10 de febrero del 2020, del cual se extrae como punto más resaltante la paralización y/o prohibición de trabajos y tareas de acuerdo a la evaluación previa del inspector y éste determina la inobservancia en SST o si esta implica un riesgo para la seguridad y salud de los trabajadores, así mismo, el inspector podrá determinar el cierre temporal de la empresa tras un accidente mortal, cuando se identifiquen evidencias razonables y documentadas de la inobservancia antes descrita pudieran causar dicho accidente.

De la misma forma, se realizaron modificaciones en las siguientes infracciones administrativas:

- Se dispone como infracción grave no comunicar a los trabajadores afectados los resultados o de los exámenes o pruebas de vigilancia realizados a cada trabajador y como infracción muy grave no realizar los exámenes médicos ocupacionales y/o no cumplir con realizar la vigilancia de salud de los trabajadores.
- Se determina como infracción muy grave el incumplimiento de toda normativa que ocasione a los colaboradores una enfermedad ocupacional debidamente diagnosticada por médicos especialistas de acuerdo a sus competencias.
- Se incorpora como infracción grave: no verificar el cumplimiento del SGSST por parte de sus contratistas, subcontratistas, empresas especiales de servicios o cooperativas de trabajadores que desarrollen obras o servicios en el centro de trabajo.
- Se incorpora como infracción muy grave: obstaculizar por acción u omisión la labor investigativa posterior a un accidente mortal a cargo del inspector de trabajo, no cumplir con la orden de cierre temporal en el caso de un accidente grave, alterar el lugar donde se produjo

un accidente de trabajo mortal o proporcionar información falsa o imprecisa.

Como colofón, la SUNAFIL de acuerdo al D.S N° 009-2020-TR del 10 de febrero del 2020 dispone que los trabajadores del sector privado, independientemente del régimen laboral y modalidad contractual y los trabajadores de entidades y empresas del sector público sujetos al régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728 y Ley del Fomento de Empleo tienen derecho al seguro de vida ley, por lo cual las empresas contratantes deberán dar cumplimiento paulatino a la obligación de la contratación de este desde el primer día de labores.

2.2.2 Factores económicos y financieros (E)

El escenario económico actual en el Perú y el resto del mundo no es muy alentador. Según el diario digital Gestión (2020), resume sobre la pequeña mejora ocurrida en mayo y que no impedirá que la tasa acumulada de crecimiento del sector servicios pase a terreno negativo por primera vez desde el cuarto trimestre del 2001. Sin duda la fase de reanudación de actividades comienza a encender los motores económicos pero las proyecciones de varias empresas consultoras y de apoyo logístico apuntan a proyecciones negativas.

Tabla 6

Dinamismo de la economía por los Sectores No Primarios

NOMBRE DE LA EMPRESA	PORCENTAJE
Phase Consultores	-29.2%
J. P. Morgan	-29.6%
Continuum Economics	-30.0%
Phanteon	-30.0%
Morgan Stanley Research	-30.3%
Thorne Associates	-31.2%
Scotiabank Perú	-33.0%
Itaú Unibanco	-33.0%
UBS	-34.0%
HSCB Global Research	-35.0%
BBVA Banco Continental	-36.0%
MEDIANA	-31.2%
PROMEDIO	-31.9%

Fuente: Diario Digital Gestión (2020).

Por otra parte, para garantizar el impulso de las empresas, el Ministerio de Economía maneja algunas estrategias para potenciar el financiamiento de empresas MIPYME. Una de ellas es el fondo de apoyo empresarial anunciado por el Gobierno, que estará compuesto por S/ 300 millones de soles, que se encuentran actualmente reglamentados para su funcionamiento y su finalidad es brindar las facilidades para el acceso de crédito a muchas pequeñas y medianas empresas con el fin de reactivar esta economía que ha quedado en muchos sectores en una posición hacia la baja (Prialé, 2020).

En el Perú, así como en casi todos los países, el deterioro en las perspectivas de crecimiento y la mayor aversión al riesgo afectaron a los mercados financieros y llevaron a una contracción en los precios del petróleo y del cobre, uno de los metales de mayor exportación.

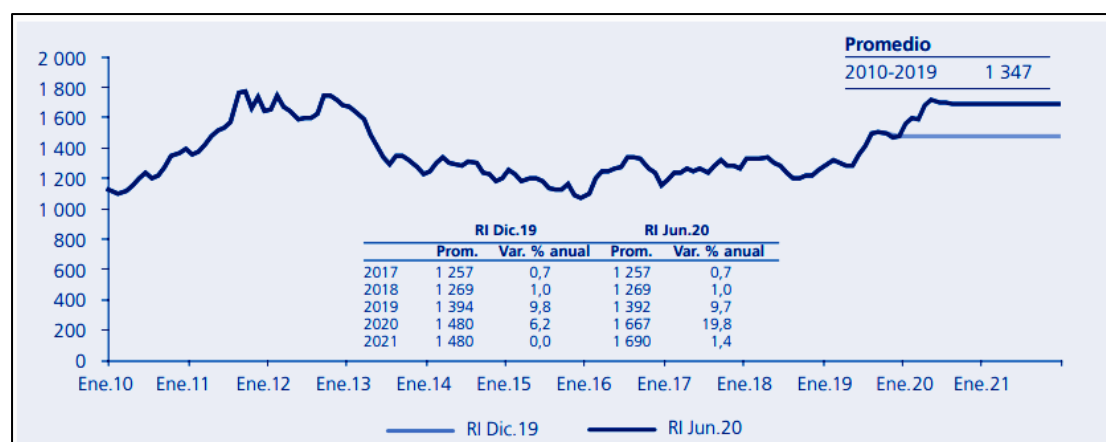


Figura 11: Oro, enero 2010-Diciembre 2021 (US \$/oz.tr.). Fuente: Reuters y BCRP

La caída de la demanda de cobre y el COVID-19 llevaron a la cotización del cobre a un valor menor de 14% con respecto a diciembre del 2019 (\$ 2.38 promedio mensual) y el zinc cayó 13%. Sin embargo, el oro aumentó en un 16% debido a la crisis mundial en donde muchos inversionistas empezaron a colocar su dinero en ese metal ante incertidumbre económica.

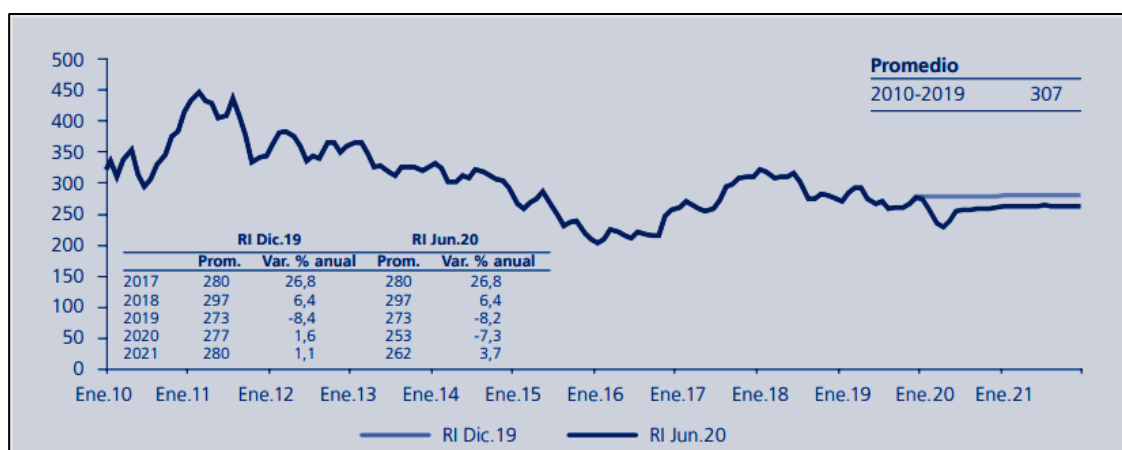


Figura 12: Cobre, Enero 2010-Diciembre 2021 (US \$/oz.tr.). Fuente: Reuters y BCRP

Respecto a los mercados cambiarios, la mayor aversión al riesgo llevó a una apreciación del dólar frente a la canasta de principales monedas, con excepción del Sucre y en consecuencia se muestra en la figura 10:

		May.19	Dic.19	May.20	Variación May.2020/ May.2019 (%)*	Variación acumulada 2020(%)*
Índice dólar**	US Dollar Index	97,75	96,39	98,49	0,8	2,2
Euro	Euro	1,117	1,121	1,109	-0,7	-1,1
Reino Unido	Libra	1,263	1,326	1,231	-2,5	-7,1
Japón	Yen	108,26	108,61	107,84	-0,4	-0,7
Brasil	Real	3,922	4,019	5,417	38,1	34,8
Colombia	Peso	3 375	3 285	3 726	10,4	13,4
Chile	Peso	709	752	805	13,5	7,1
México	Peso	19,61	18,93	22,32	13,8	18,0
Argentina	Peso	44,69	59,86	68,53	53,4	14,5
Perú	Sol	3,381	3,312	3,430	1,4	3,6
Sudáfrica	Rand	14,58	13,99	17,64	21,0	26,0
India	Rupia	69,57	71,35	75,59	8,7	5,9
Turquía	Lira	5,84	5,95	6,82	17,1	14,9

Figura 13: Tipos de Cambio. Fuente: Reuters y BCRP

En este sentido, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (IEDEP- CCL, 2020) estima que el PBI caería 3,7% para este año por efecto del COVID-19, fundamentado en la contracción de la demanda interna privada. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) ante este nuevo escenario son las más afectadas. El estado de emergencia y el aislamiento obligatorio han hecho que la demanda de sus productos caiga notoriamente. Las medidas de restricción les impiden contar con la mano de obra necesaria para trabajar con

normalidad, lo cual ocasiona un grave inconveniente considerando que muchas de ellas están vinculadas con los sectores manufacturero y de servicios.

A pesar de la previsible contracción de la economía por la pandemia del COVID-19, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) especifica que el sector manufacturero del Perú al ser pequeño con respecto a otros países con mayor desarrollo en Latinoamérica, tiene mayor capacidad de flexibilizarse y generar más espacios que le permitan recuperarse más rápido ante esta situación. En este mismo orden de ideas, Carlos González director del Centro de Investigación de Economía y Estudios Globales destacó, que el sector manufacturero tiene un valor estratégico al tener una importante relevancia en la generación de empleo y que lleva tras ella a varios sectores especializados pues para que funcione una empresa manufacturera necesita 6 o 7 detrás de ella inyectando materia prima.

Este escenario coloca al sector manufacturero en la punta de lanza de la recuperación económica del Perú post pandemia, es decir, todos los programas recuperatorios de la economía tienen influencia directa o indirecta de este sector, por lo cual el Ministerio de Producción prestará especial interés en la recuperación acelerada de la manufactura al ser la base económica del resto de sectores económicos.

2.2.3 Factores sociales, culturales, y demográficos (S)

Uno de los factores de tipo social es sin duda los cambios en todos los niveles a los cuales la sociedad se ha visto afectada por la presencia del Covid-19. La forma habitual de relacionarse ha cambiado, las empresas se han tenido que adaptar a otro tipo de interacción, y aunque esto pueda ser sólo un cambio momentáneo, la sociedad está creando nuevas formas de contacto a nivel de las empresas.

En materia de riesgos, o a la cultura de riesgo como tal, se entiende como la previsión de los riesgos e incertidumbres internas y externas cuyos costos pueden llegar a generar grandes pérdidas

inesperadas en las PYME hasta el punto de hacerlas desaparecer del mercado. El no contar con una adecuada cultura de prevención de riesgos supone graves inconvenientes para las PYME sobre todo aquí en Perú ya que al estar expuestos a una de las zonas más sísmicas del planeta y de catástrofes naturales como el fenómeno del niño se hace muy necesario proteger su patrimonio. “Actualmente en nuestro país se carece de una adecuada cultura de riesgos, el empresario de las PYME se enfoca más en reducir costos que le permitan generar mayores márgenes de ganancias a un plan de prevención que le permita hacer perdurar su patrimonio a lo largo del tiempo”

Freire, D. (2014) sostiene que el contar con una adecuada cultura de riesgos a través de la contratación de los seguros patrimoniales adecuados a las necesidades de las PYME otorga toda una serie de beneficios comerciales, operacionales y económicos/financieros que mejoran su competitividad además de transferir el riesgo a una aseguradora en su manejo lo cual garantiza a las PYME que sea afectada nula o mínimamente, así como sus socios o accionistas (p.97-98).

En la actualidad en el Perú la población, empresas y el Estado en general tienen una visión sesgada de la cultura de riesgos que genera obstáculos como el desinterés por parte de la alta dirección, dueños de empresas o personas. Asimismo, los empresarios que cuentan con el concepto de prevención del riesgo sólo se enfocan en los riesgos más conocidos, pero no lo tratan de una manera más amplia para que sea más efectiva la prevención de cualquier tipo de desastre al no considerar los riesgos emergentes que provienen del desarrollo de las nuevas tecnologías y que pueden afectar al patrimonio de la empresa y su fuerza laboral (Belaúnde, G. 2017).

Para prevenir los riesgos es importante conocerlos e implementarlos debido a que tener una cultura de riesgo implementada en la empresa nos traerá beneficios: Favoreciendo en identificar amenazas, debilidades, obstáculos y oportunidades; nos acerca a alcanzar los objetivos; impulsa la proactividad.

2.2.4 Factores tecnológicos y científicos (T)

La globalización hizo que no existan tantas barreras en base a la tecnología porque ahora es muy fácil ingresar a un negocio online con la inmensa cantidad de páginas de e-commerce y a la facilidad de las redes sociales para impulsar la presencia de una marca nueva.

En este sentido, PREVENTIVE-H, podrá disponer de plataformas tecnológicas que ayuden en el desarrollo de sus actividades y que le permitan almacenar datos a gran escala y contar con sistemas que aporten a dar un mejor servicio a sus clientes. Esto representa una de las oportunidades más importantes para que la compañía crezca. Según una investigación realizada por Deloitte Digital reveló que las compañías que se centren en la experiencia humana tendrán dos veces más probabilidad de tener un desempeño superior, debido a que actualmente, muchas de las actividades van a ser desarrolladas a través de teletrabajo, sobre todo en aquellas empresas que ofrezcan un servicio.

La computación en la nube brinda una gran flexibilidad en los centros de trabajo, los empleados y la capacidad de vincular centros de datos en múltiples sitios también ha permitido a las empresas mitigar el riesgo de contraer el virus. Sin duda, la tecnología es uno de los factores que influyen de manera positiva en la creación de la empresa PREVENTIVE-H, puesto que se advierten tiempos de cambio en la manera de llevar a cabo las actividades laborales y se deben definir los procesos de un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, de manera que no se vean comprometidos la productividad y efectividad de una empresa (Deloitte, 2020)

Se define al financiamiento participativo financiero, también conocido como crowdfunding, como la actividad en la cual, a través de plataformas digitales, se pone en contacto a personas naturales domiciliadas en el país o personas jurídicas constituidas en el este, que solicitan financiamiento a nombre propio (receptores), con una pluralidad de personas naturales, jurídicas o entes colectivos que buscan obtener un retorno financiero (inversionistas).

2.2.5 Factores ecológicos y ambientales (E)

El Organismo de evaluación y fiscalización ambiental (OEFA) aprobó en 2018 la tipificación de infracciones administrativas y escala de sanciones aplicables al sector industria manufacturera y comercio interno, garantizando los principios de proporcionalidad, razonabilidad y gradualidad, para lo cual se definió que la infracción administrativa se debe al realizar un inadecuado manejo ambiental de las emisiones, efluentes, ruidos, vibraciones, residuos sólidos u otros que se generen como resultado de los procesos y operaciones en sus instalaciones, sin aplicar lo contemplado en la legislación ambiental, las obligaciones y los compromisos derivados de los instrumentos de gestión ambiental aprobados. Esta conducta es calificada como muy grave y podrá ser sancionada con una multa de hasta mil doscientas Unidades Impositivas Tributarias (1200 UIT).

Por otro lado, el Organismo de evaluación y fiscalización ambiental en julio del 2020 publicó el Manual de Competencias en Fiscalización Ambiental a cargo de los gobiernos regionales, que busca asegurar y hacer cumplir la legislación ambiental para las personas naturales y jurídicas, y con ello contribuir con la preservación de la calidad del ambiente.

Todos estos puntos son considerados por PREVENTIVE-H cuando brinde sus servicios, recomendaciones con respecto al ruido generado que pongan en riesgo la salud de los trabajadores, así como velar por la tranquilidad de la comunidad, de ninguna manera se permitirán aceptar riesgos que generen un peligro latente contra el medio ambiente. Así mismo las políticas con los proveedores estarán alineadas a las consideraciones que tengan con el cuidado al medio ambiente. Por ejemplo, no se puede considerar a un laboratorio clínico que tenga serios cuestionamientos sobre la gestión de sus desechos o una empresa que no tome en consideración las medidas básicas para el manejo de efluentes o manejo de acuerdo a la normativa legal vigente.

2.3. Análisis de la Industria

Antes de constituir una empresa se debe realizar un análisis que permita reducir el riesgo de fracaso, al diseñar estrategias efectivas dirigidas a lograr la rentabilidad de la misma, sin que ésta descuide la Gestión de salud y seguridad. Para conocer la empresa PREVENTIVE-H, es necesario definirla como un servicio profesional brindado por personas especialistas en análisis, controlar y prevenir los riesgos en el trabajo, expertas en salud ocupacional y seguimiento a trabajadores con secuelas luego de haber sufrido accidentes o incidentes en funciones, las cuales pueden ayudar a reducir el ausentismo y la rotación de personal, mejorar las condiciones de seguridad laboral, reducir los riesgos en el trabajo, y reducir los costos generados por estos últimos a la empresa contratante.

Se debe señalar que, a través de las herramientas descritas, PREVENTIVE-H pone a disposición de las empresas contratantes toda una variedad de planes de gestión a la medida, a través de la visibilidad del proceso en cada etapa, con la cual pueda tener personal capacitado, aumentando la motivación y el compromiso, para lograr mejorar la marca e incrementar sin riesgos la productividad y el beneficio económico de las empresas.

Como resultado de todo lo anterior, después del análisis externo realizado por medio del PESTEL es necesario realizar el análisis del entorno competitivo en que se encuentra la empresa PREVENTIVE-H por medio del modelo de las 5 fuerzas de Porter. A través de este método se puede conocer el entorno competitivo y saber a ciencia cierta de qué se dispone, qué hace falta, cuáles son las limitaciones, cómo negociar con los clientes y proveedores, etc. según lo señalado en la figura 11:

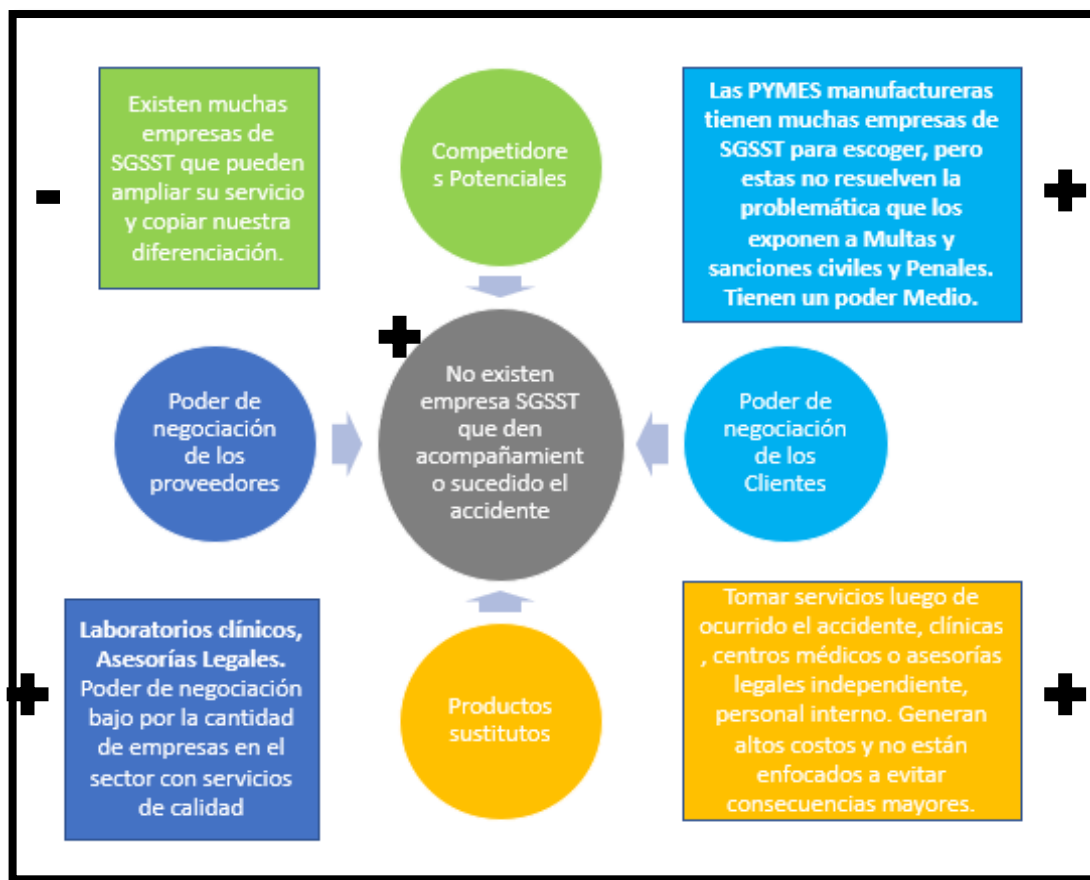


Figura 14: Análisis de las 5 fuerzas de Porter para PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Poder de negociación de proveedores

PREVENTIVE-H reconoce a 2 proveedores de suma importancia:

- Los laboratorios clínicos que brindarán los servicios sobre las pruebas clínicas que se requieran para los colaboradores de las empresas contratantes. Si bien es cierto, este tipo de proveedores deben estar alineados a las políticas empresariales, valores corporativos, calidad de servicio de PREVENTIVE-H. Asimismo, se ha visto que en el mercado existen varios laboratorios clínicos reconocidos que brindan servicio de altos estándares de calidad por lo que el poder de negociación que ellos tienen con PREVENTIVE-H es bajo, ya que es más fácil para PREVENTIVE-H encontrar nuevos proveedores en este rubro.
- Los servicios de asesoramiento legal, serán requeridos cuando PREVENTIVE-H necesite consultas expertas sobre un tema en especial, el sector manufacturero es amplio por lo que

cada empresa dependiendo el tipo de producto que brinde puede necesitar de una asesoría adicional con mayor experticia. Se ha visto también, que existen un gran grupo de asesorías legales tanto empresas como personas naturales que pueden cubrir rápidamente esta necesidad por lo que también su poder de negociación es bajo.

Con respecto a los proveedores que brinden servicio, la negociación favorece a PREVENTIVE-H, y eso debido a que la fuerza de la empresa es su capital humano, el cual le brinda los mejores conocimientos para ofrecer servicios de calidad.

2.3.2 Poder de negociación de clientes

Debido a la variedad de empresas los clientes son muy sensibles al precio, en ese momento, cuando los clientes obligan a bajar los precios se convierten en una amenaza o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. Algunas empresas adquieren servicios de acuerdo a la urgencia que tengan para cumplir la Ley y salir del paso. Casi todo lo resuelven por temor a la fiscalización o la demanda a la que se encuentran sometidos.

No obstante, PREVENTIVE-H da un valor agregado distinto, el acompañamiento en el proceso cuando se genera un accidente laboral da un poder de negociación Medio con las empresas contratantes, más en el sector manufacturero donde los accidentes pueden complicarse y llegar a consecuencias graves, que generen responsabilidades civiles y penales, por lo que un servicio como el que ofrece PREVENTIVE-H será bien valorado por estas empresas contratantes. Véase como la SUNAFIL el año 2019 (Figura 12) tiene en el tercer lugar en número de fiscalización a la industria manufacturera.

**FISCALIZACIONES ORIGINADAS POR
DENUNCIAS SEGÚN EL SECTOR
ECONÓMICO**

sector económico	ordenes
Actividades inmobiliarias	8,073
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores	4,564
Industrias manufactureras	4,489
Transportes, almacenamiento y comunicaciones	4,404
Administración pública, planes de seguridad social.	4,022
Construcción	2,552
Enseñanza	1,863
Hoteles y restaurantes	1,501
Explotación de minas y canteras	1,243
Servicios sociales y de salud	843
Intermediación financiera	764
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	541
Suministro ,electricidad, gas y agua	510
Pesca	295
Otras actividades y servicios	3,326
Total general	38,990

Figura 15: Fiscalizaciones de 2019 (SUNAFIL). Fuente: Fiscalizaciones de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, 2019. (SUNAFIL).

2.3.3 Rivalidad entre competidores

En lo que respecta a este punto, la rivalidad entre competidores es alta debido a la competencia en relación a los precios, calidad del servicio ofrecido, crecimiento de la demanda, diversidad de competidores. La rivalidad es fuerte cuando existe un gran número de competidores igualmente equilibrado en cuanto a servicios. En este sentido, PREVENTIVE-H busca la diferenciación que le permita estar por encima de los ofrecimientos que existen en el mercado.

En este orden de ideas, las empresas competidoras se limitan a prestar servicios de asesoramiento en SGSST a las empresas contratantes dejando a un lado los hechos posteriores a la ocurrencia de un accidente, es decir, sus servicios concluyen en ese momento, a partir de la

ocurrencia de los accidentes PREVENTIVE-H enfatiza su servicio estrechando la relación con las empresas contratantes, acompañándolos en la gestión administrativa y legal posterior a los accidentes o incidentes, asesorando en todo momento a la empresa para la verificación de los causales del accidente, así como también, el mejoramiento de las áreas afectadas en materia de seguridad y salud del trabajo, eliminando la asignación de personal para que cumpla funciones de enlace entre la empresa y la SUNAFIL, en el caso de los colaboradores afectados se realizará en asesoramiento y seguimiento de sus casos manteniendo a las empresas contratantes informadas de todos los actos ocurridos en la atención de éstos y sus familias, garantizando al colaborador los cuidados paliativos en caso que el accidente cause lesiones permanentes o terminales asistiendo con cuidados ocupacionales y apoyo psicosocial tanto a él como a sus familiares.

Esta visión de PREVENTIVE-H como propuesta de valor al cliente se refleja al ofrecer tranquilidad a las empresas del sector manufacturero de las PYME en Lima Metropolitana colocando a PREVENTIVE-H en una posición privilegiada pues se ofrece a la empresa contratante un servicio enfocado en su tranquilidad administrativa y financiera eliminando el desgaste innecesario de sus colaboradores en la gestión de labores administrativas y operativas posteriores a un accidente laboral, de igual manera, el acercamiento y asesoramiento a las víctimas del accidente y sus familiares humanizan más este proceso complejo, aliviando las incertidumbres generadas por el cese inesperado de sus funciones dentro de la empresa y su futuro dentro de la misma.

Algunos competidores actuales son aquellas empresas que ofrecen un servicio similar a PREVENTIVE-H:

Tabla 7

Empresas competidoras/

Empresa	Descripción
	<p>Asesoría y consultoría en seguridad y salud en el trabajo. Entre sus servicios están: Capacitación en seguridad y salud en el trabajo, simulacros y entrenamientos, monitoreo ocupacionales, auditorías de seguridad y salud en el trabajo, homologaciones, entre otros.</p>
	<p>Consultora especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo, con más de 08 años de experiencia en el mercado; encargados de la eficiencia de una gran cantidad de empresas, industrias e instituciones. Ofrece servicios de elaboración e implementación del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de las empresas, así como de su constante supervisión y mantenimiento acompañados de tecnología de punta que le permiten garantizar mayor eficiencia en todos sus servicios, capacitación permanentemente a los trabajadores en temas relacionados a sus necesidades, detección de agentes físicos, químicos y biológicos que puedan generar un riesgo laboral, entre otros.</p>
	<p>Es una sociedad conformada por un grupo de profesionales con especialidades acreditadas en estudios Ergonómicos, Monitoreo de Agentes Ocupacionales, Medioambientales, Asesorías en Seguridad y Salud Ocupacional, lo que permite a nuestros clientes salvaguardar la integridad de sus colaboradores, contamos con más de 15 años de experiencia, garantizando el cumplimiento de la Legislación Laboral en materia de Seguridad Industrial, Medio Ambiente, Ergonomía y Medicina Ocupacional.</p>
	<p>Consultoría y Auditorías de Seguridad y Salud por un Auditor Registrado en el MINTRA. Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Ocupacional. Asesoría en la implementación, actualización y mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Aportando valor a las capacitaciones y a los monitoreos. La implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, ayudará a las organizaciones en la prevención de los riesgos en los centros de trabajo, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y a estar preparadas frente a emergencias.</p>
	<p>Consultora especialista en seguridad y salud ocupacional, implementando las estrategias preventivas y correctivas, monitoreo de agentes ocupacionales, capacitación en SST y vigilancia del sistema de gestión.</p>
	<p>Consultora dedicada a los servicios en las áreas de seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y gestión empresarial, su servicio abarca el diagnóstico, implementación, monitoreo y mejoras que requiera la empresa contratante.</p>
	<p>Empresa especializada en SST con especial atención a la seguridad y salud ocupacional promocionando la salud de los trabajadores, en relación al cumplimiento de las leyes vigentes en SGSST</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes

En este apartado se toma en consideración, que, durante la elaboración de la investigación, en vista de la crisis de la pandemia, en donde las empresas deben implementar normas de seguridad, existe una amenaza latente de que surjan competidores nacionales o internacionales y viendo la propuesta diferenciadora puedan tratar de imitar el servicio de PREVENTIVE-H.

De tal manera que, no basta únicamente con tener una propuesta innovadora, el enfoque debe estar también en posicionar la marca de PREVENTIVE-H como una empresa que, brinde un servicio de calidad y que certifique esto de manera fehaciente. Por este motivo, se elaboró una Matriz MEFE, presentado en el punto 2.15 de este documento en la figura 16, de la matriz de Análisis y Diagnóstico Externo se muestra los factores a considerar para definir las barreras de entrada.

Los Factores que PREVENTIVE-H aprovecha para definir sus barreras de entrada son agrupadas en la tabla siguiente:

Tabla 8
Cuadro Barreras de Entrada definidas por agrupación de factores

Factores	Fortaleza de la PREVENTIVE-H	Ventaja Competitiva	Barreras de entrada
Automatización de los procesos	PREVENTIVE-H cuenta con una plataforma digital	PREVENTIVE-H cuenta con una plataforma tecnológica planteada bajo una metodología de integración con las empresas contratantes a fin de tener digitalizado los documentos y archivos generados en todos los procesos de interacción con los clientes se define para el despliegue y control del servicio estándares ITIL que aseguren el despliegue adecuado del servicio.	Plataforma tecnológica, repositorio en la Nube
Explorar plataformas digitales para explorar ventas			
Que el servicio ofrezca experiencia al cliente	Servicio de Acompañamiento post accidente soluciona una problemática no cubierta	El servicio de acompañamiento post accidente permite generar una experiencia de cliente positiva, mejorando los puntos de contactos tantos de la empresa con los organismos de control, como de los empleados con la empresa contratante. Adecuadas asesorías y seguimientos prevén multas y denuncias, esto reforzado con un potente cambio cultural sobre la prevención.	Servicio innovador no cubierto en el mercado
Clientes con Juicios y denuncias			
Poca cultura preventiva			
Presencia en diferentes canales de ventas	Estrategias ATL, BTL y digital	PREVENTIVE-H desarrolla una estrategia de marketing empleando Inbound Marketing y Growth Hacking.	Posicionamiento de marca y Estrategia Comercial
Personal altamente calificado	Personal altamente calificado y conscientes de la problemática del sector	PREVENTIVE-H tiene el proceso de búsqueda y selección de profesionales, quienes conocen la base legal y procedimientos necesarios para brindar soluciones adecuadas a cada empresa contratante y así fortalecer la cultura preventiva además de estar alineados a los valores de empresa para mejorar las condiciones de trabajo del sector.	Profesionales especializados en propuesta de valor buscan generar un cambio positivo
Poca cultura preventiva			
Nuevas legislaciones			
Empresas socialmente responsables			

Fuente: Elaboración propia

Las Barreras de entrada de PREVENTIVE-H

- Plataforma tecnológica y repositorio en la Nube:

El servicio de acompañamiento es nuevo e innovador en el mercado, pero es vital contar con una plataforma tecnológica que soporte el despliegue del servicio ya que tener la información JUST IN TIME (JIT) es crítico ya que las decisiones que se tomen mientras más rápida y oportunas pueden evitar consecuencias mayores tras un accidente laboral. Como ejemplo, si ocurriera un accidente en una de las empresas contratantes de servicio de PREVENTIVE-H inmediatamente las empresas contratantes pueden disponer de los documentos de auditoría, planes de implementación y toda la documentación generada durante los procesos de implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, esta documentación servirá para enfrentar la inspección de SUNAFIL que enfrentará casi de inmediato. Entonces si una empresa competidora quisiera copiar el servicio de acompañamiento desplegando personal que ejecuta la misma solución de acompañamiento no tendrá la misma eficacia y calidad de servicio por las aristas que cuenta esta servicio sobre tecnologías de información y aun así si pretendieran copiar algún tipo de solución tecnológica debe de considerarse que PREVENTIVE-H define estándares ITIL que aseguran un servicio de TI de calidad y una integración con las empresas contratantes con respecto a gestión de continuidad de negocio, gestión de seguridad y otras consideraciones a beneficio de la empresa contratante.

- **Servicio innovador no cubierto en el mercado:**

PREVENTIVE-H reconoce dentro del sector manufacturero a clientes insatisfechos o que no encuentran un valor agregado solo cumplir la ley con respecto a servicio de Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST), actualmente cuando una empresa de SGSST implementa un servicio, elabora el plan de SGSST despliega servicios de capacitación y asesorías y finalizado el servicio entregan sus informes y se retiran, entonces

no hay un compromiso ya que no existe un lazo que los mantenga comprometidos con las empresas contratantes, más aun cuando enfrentan una inspección de SUNAFIL son multados y enfrentan procesos que pueden ser tediosos o críticos dependiendo de cómo enfrenten estas inspecciones. PREVENTIVE-H brinda el servicio de acompañamiento post accidente laborales, este servicio al ser brindado hasta por un año de firmado el contrato mantiene a PREVENTIVE-H comprometido con las empresas contratantes lo que les obliga a ayudar a mejorar la cultura preventiva de la empresa, evaluando y verificando sus planes de SGSST que son parte de los paquetes que brinda PREVENTIVE-H. Entonces PREVENTIVE-H se posiciona mejorando la cultura y experiencia de sus clientes.

– **Posicionamiento de marca y Estrategia Comercial**

PREVENTIVE-H como lo define más adelante en su visión es “Ser una empresa referente en la sociedad con respecto a la solución de SGSST que ayuden a reducir la tasa de víctimas de accidentes de trabajo, disminuyendo los números de decesos y discapacitados totales y parciales en el sector manufacturero”, PREVENTIVE-H busca ofrecer un cambio en la sociedad y encabezar el mismo de tal manera que la marca PREVENTIVE-H sea asociado a cambios en las organizaciones y la sociedad con resultados reales de preocupación con respecto a cultura preventiva pero que genere cambios a favor de los trabajadores y de las empresas, este reconocimiento y posicionamiento de PREVENTIVE-H será una barrera de entrada fuerte al ser PREVENTIVE-H asociada a que es unan empresa preocupada en generar cambios positivos que hace realidad.

– **Profesionales especializados en propuesta de valor buscan generar un cambio positivo**

El personal de PREVENTIVE-H son profesionales calificados, que no solo conocen de normativas legales y servicios de atención, si no que adicionalmente tengan una alta cultura preventiva, así como transmitir y ayudar a transformar a las empresas a ser reconocidas

como empresas socialmente responsables preocupadas en sus trabajadores. Que este personal sea reconocido en el sector.

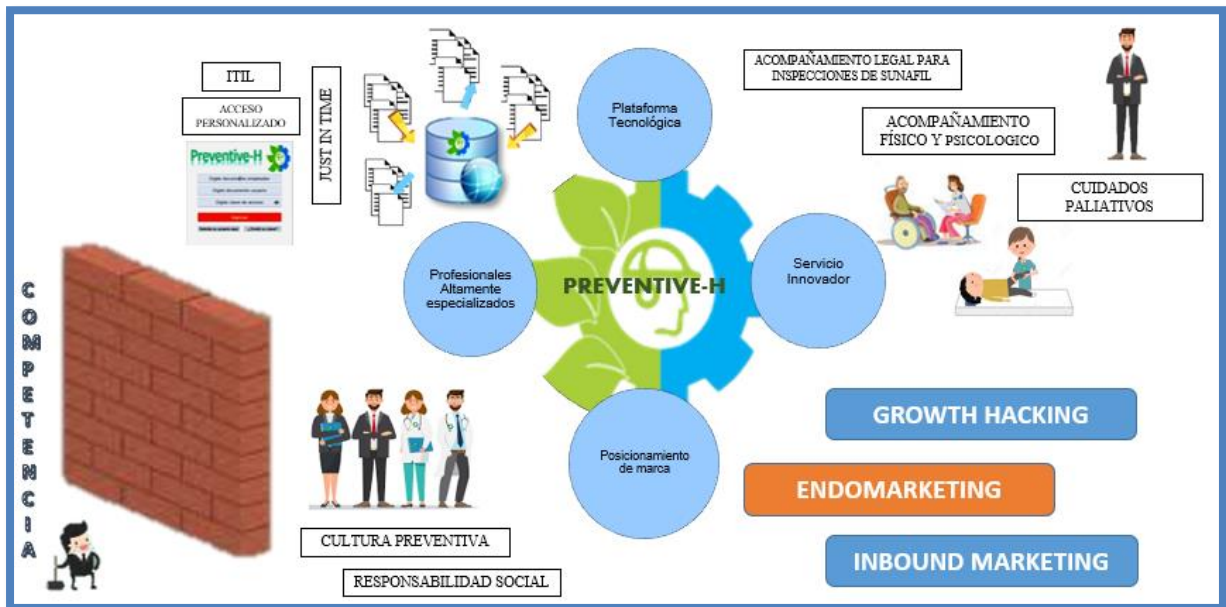


Figura 16: Barrera de Entradas PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia. 2020

2.3.5 Amenaza de servicios sustitutos

La entrada de otros servicios sustitutos en el mercado hace que los precios desciendan para hacer frente a la competencia, y esto desemboca en una menor rentabilidad. En lo que respecta a brindar servicios para capacitar o estrategias de formación en seguridad laboral, las compañías de seguros brindan ese servicio sin costo a través de visitas presenciales o virtuales, lo que representa una amenaza a lograr captar clientes.

Por lo tanto, para hacer frente a esta situación, PREVENTIVE-H debe diferenciarse de la competencia mediante un servicio integrado de seguimiento posterior a los incidentes y accidentes laborales dirigido al colaborador de la empresa contratante, sin menoscabo a los intereses de la misma, brindando los nexos de ser necesarios para la contratación pro tempore de mano de obra calificada requerida por el cliente.

Las amenazas en este particular pueden calificarse de una forma medio-bajo, pues los servicios ofrecidos por las empresas sustitutas son de forma individualizada como es el caso de la asesoría legal, cuidados paliativos, asesoramiento en SGSST y los brókeres de las aseguradoras; la empresa

PREVENTIVE-H, ofrece la cobertura de todos estos factores en un sólo plan de servicios, lo cual permitirá a las empresas la reducción de los costos consecuentes de los ajustes al SGSST, la reducción en los tiempos de respuestas de estas ante la emergencia y frente a los procesos administrativos derivados al evitar gestionar estos servicios de forma individualizada, seguimiento y control de los colaboradores, cuidados paliativos (de ser necesario), apoyo psicosocial para estos y su familia directa y para las empresas la asesoría legal y administrativa que permita realizar los ajustes efectivos al SGSST, así como también, reducir en gran medida el desgaste producido por el empleo de colaboradores de la empresa sin experiencia alguna en el acompañamiento a los entes reguladores, colaboradores víctimas y sus familiares. Todos estos factores redundan en el abaratamiento de los costos generados por la ocurrencia de accidentes o incidentes físicos y psico laborales y sus consecuencias dentro y fuera de las empresas contratantes.

2.4. Grado de atracción de la industria o sector

Se hace necesario considerar la motivación de las posibles empresas contratantes por las que seleccionara un servicio tercerizado de seguridad laboral y salud, por eso se indagó en los informes de fiscalización de SUNAFIL en accidentes e incidentes en el 2019.

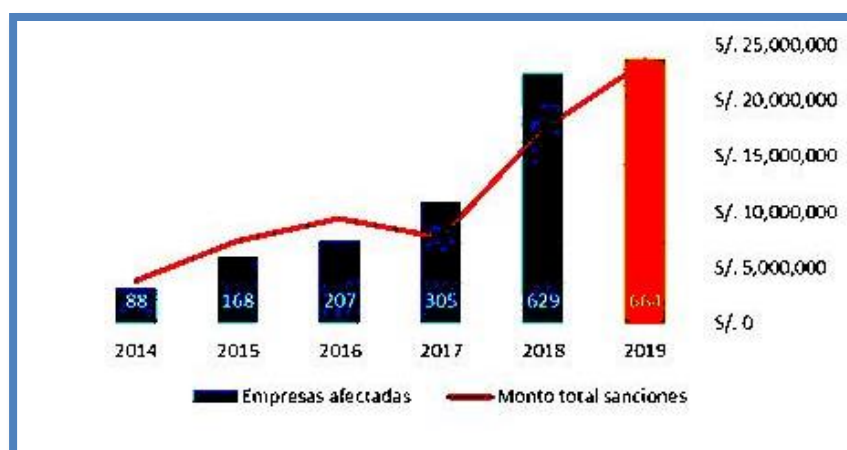


Figura 17: Resoluciones de SUNAFIL en materia de seguridad y salud en el Trabajo. Fuente: Fiscalizaciones de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, 2019. (SUNAFIL).

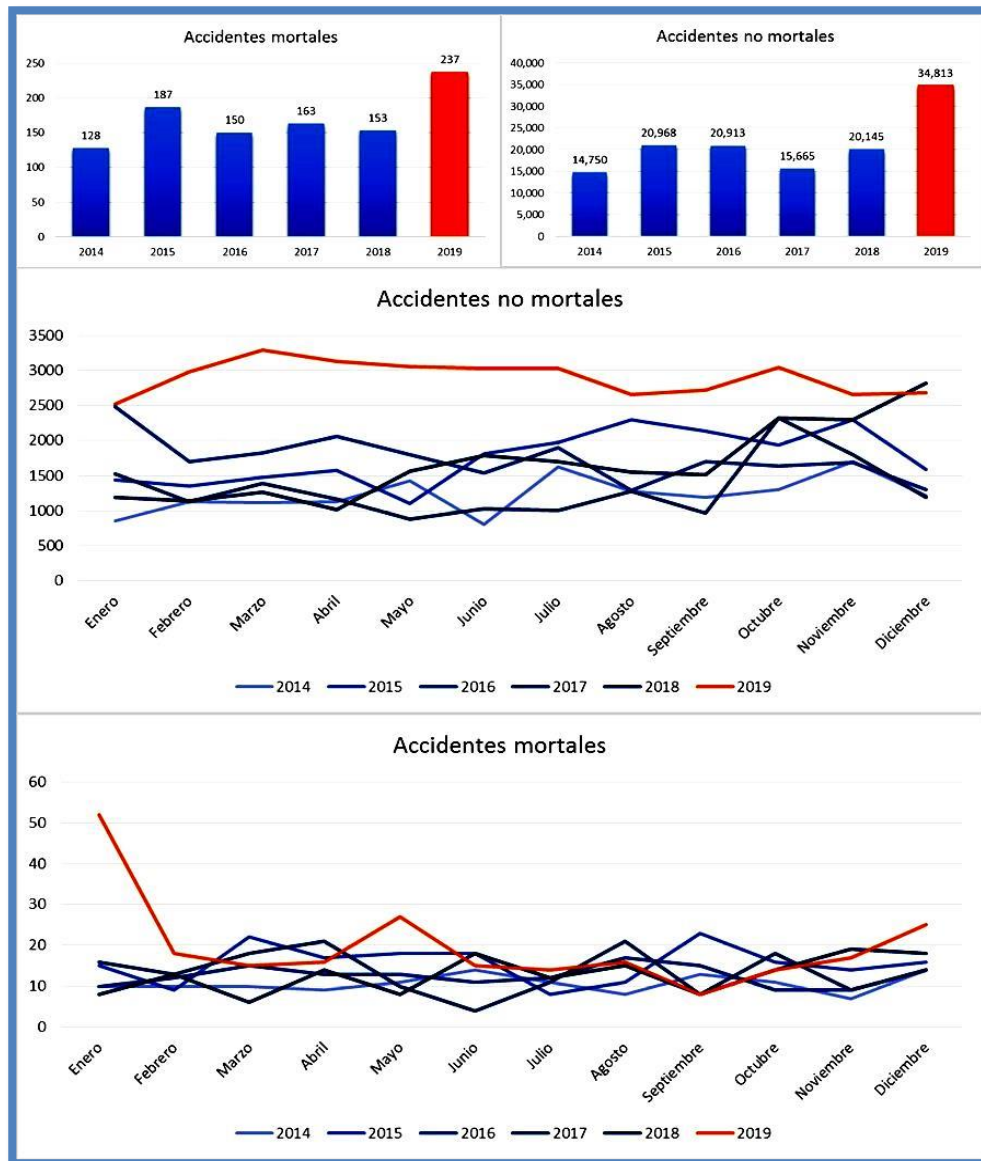


Figura 18: Resultados de Accidentes Mortales y No Mortales en SST. Fuente: Fiscalizaciones de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, 2019. (SUNAFIL).

Con lo señalado anteriormente, las empresas están pasando por un problema de sobrecostos por el incremento del número de accidentes y enfermedades ocupacionales en los últimos años. Asimismo, se realizó una encuesta a diferentes personas entre empleadores y trabajadores de diferentes sectores empresariales y tamaños de empresas, donde en una interrogante se obtuvo el siguiente resultado:

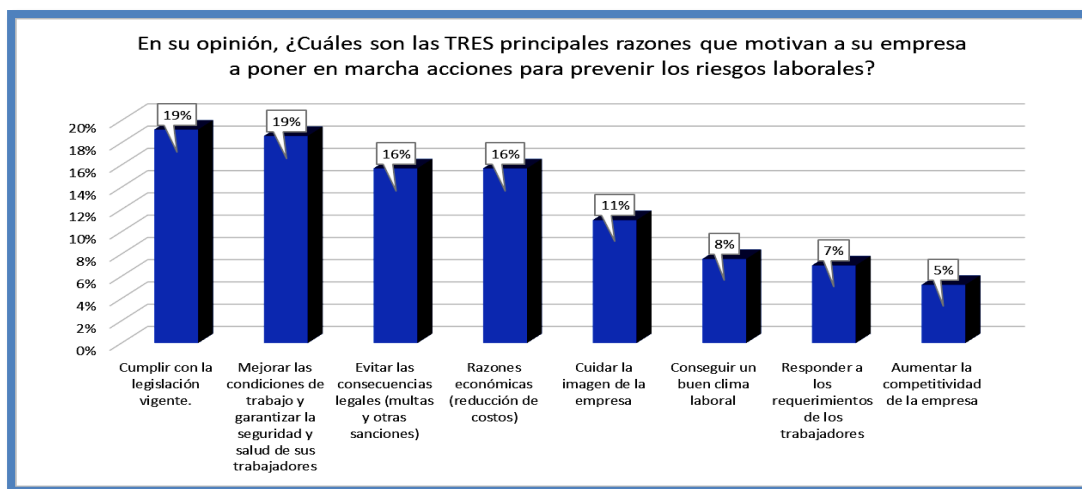


Figura 19: Respuesta de empresas para Puesta en Marcha para prevenir Riesgos Laborales.
Fuente: Elaboración Propia

2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta herramienta de diagnóstico permite reconocer los factores internos y externos de PREVENTIVE-H para lograr una adecuada expansión de la marca y aprovechar las oportunidades generadas y minimizar los riesgos externos.

Se procedió a emplear esta matriz utilizando la metodología de la herramienta MADE elaborado por el Prof. Franklin G. Ríos Ramos.

Usando la matriz FODA y las 5 Fuerzas de Porter se identificó 20 factores que afectan a las 4P's (Producto, Plaza, Precio y Promoción), según lo graficado en las presentes figuras.

MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO (MADE)

E. Especifico:		Enfoque Sistemico	Indicador de Diagnóstico Externo:										0.07	100.00%					
Organización:		Preventive-H							LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES				Tot. Factores :		20
n	Tipo Entorr	Variable	Factor	PO	PR	PA	PR	MN	N	0	P	MP	W	Valor	Total				
1	E. Especifico	Competencia	Aceptar diferentes métodos de pagos			X					X		1.05%	0	0.0000				
2	E. Especifico	Clientes	Automatización de los procesos	X							X		1.58%	1	0.0158				
3	E. Especifico	Proveedores	Realizar alianzas con otras empresas			X						X	6.32%	2	0.1263				
4	E. General	Tecnológico	Explorar plataformas digitales para impulsar las ventas				X				X		3.16%	1	0.0316				
5	E. Especifico	Clientes	Que el servicio permita vender una experiencia a la empresa cliente	X								X	7.37%	2	0.1474				
6	E. General	Social	Pandemias		X			X					6.32%	-2	-0.1263				
7	E. General	Jurídico	Clientes con juicios por denuncias y multas	X								X	5.26%	2	0.1053				
8	E. Especifico	Competencia	Falta presencia de la competencia en los medios digitales				X		X				2.11%	-1	-0.0211				
9	E. Especifico	Competencia	Nuevos competidores debido a la pandemia		X				X				4.74%	-1	-0.0474				
10	E. Especifico	Clientes	Problemas con la experiencia del usuario	X				X					9.47%	-2	-0.1895				
11	E. General	Cultural	Poca cultura preventiva	X					X				6.84%	-1	-0.0684				
12	E. General	Económico	Problemas económicos de las empresas clientes		X			X					7.37%	-2	-0.1474				
13	E. General	Político	Nuevas legislaciones	X	X				X				3.16%	-1	-0.0316				
14	E. Especifico	Agente Regulador	Informalidad		X					X			2.11%	0	0.0000				
15	E. General	Ecológico	Contar con empresas socialmente responsables	X							X		2.63%	1	0.0263				
16	E. Especifico	Clientes	Presencia en difentes canales de comunicación			X						X	3.68%	2	0.0737				
17	E. Especifico	Proveedores	Alianza de las competencias con nuestros proveedores	X				X					3.16%	-2	-0.0632				
18	E. Especifico	Competencia	Respaldo económico		X				X				7.89%	-1	-0.0789				
19	E. Especifico	Proveedores	Personal altamente calificado	X								X	8.42%	2	0.1684				
20	E. Especifico	Agente Regulador	Convenio con SUNAFIL y MTPE	X								X	7.37%	2	0.1474				

Figura 20: Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo. Fuente: Elaboración Propia.

PRIORIZACIÓN DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Suma Total: **190** 100.00% (Datos de Verificación: deben ser iguales) **190**

Nº	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Aceptar diferentes métodos de pagos	2	1.05%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Automatización de los procesos	3	1.58%	1		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
3	Realizar alianzas con otras empresas	12	6.32%	1	1		1	0	1	1	1												
4	Explorar plataformas digitales para impulsar las ventas	6	3.16%	1	1	0		0	0	0	0												
5	Que el servicio permita vender una experiencia a la empresa cliente	14	7.37%	1	1	1	1		0	1	1												
6	Pandemias	12	6.32%	1	0	0	1	1		0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1
7	Clientes con juicios por denuncias y	10	5.26%	1	1	0	1	0	1		1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0
8	Alta presencia de la competencia en	4	2.11%	1	1	0	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
9	Nuevos competidores debido a la	9	4.74%	1	1	0	1	0	0	0	1		0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0
10	Problemas con la experiencia del	18	9.47%	1	1	1	1	1	0	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	Poca cultura preventiva	13	6.84%	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0		0	1	1	1	1	1	1	0	1
12	Problemas económicos de las empresas clientes	14	7.37%	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1			1	1	1	1	0	1	0
13	Nuevas legislaciones	6	3.16%	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0		0	1	1	1	0	0	0
14	Informalidad	4	2.11%	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1		1	0	0	0	0	0
15	Contar con empresas socialmente responsables	5	2.63%	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		0	1	0	0	0
16	Presencia en difentes canales de	7	3.68%	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1		1	0	0	0
17	Alianza de las competencias con	6	3.16%	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0		1	0	0
18	Respaldo económico	15	7.89%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0		1	0
19	Personal altamente calificado	16	8.42%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1			1
20	Convenio con SUNAFIL y MTPE	14	7.37%	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	

Figura 21: Priorización de Factores – Matriz de Impactos Cruzados. Fuente: Elaboración Propia.

REPORTE FINAL DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO

INDICADOR DE DIAGNOSTICO EXTERNO: 0.07 **ENTORNO FAVORABLE**

OPORTUNIDADES: 0.84

AMENAZAS: -0.77

Fecha Actualización:

1 de Agosto de 2020

Los 3 Factores del entorno que más afectan a la Organización:

N	Factores Importantes:	Valor	%	O/R
1	Problemas con la experiencia del usuario	-0.1895	24.61%	AMENAZA
2	Personal altamente calificado	0.1684	20.05%	OPORTUNIDAD
3	Convenio con SUNAFIL y MTPE	0.1474	17.54%	OPORTUNIDAD

Muy Positivo	2
Positivo	1
Neutro	0
Negativo	-1
Muy negativo	-2

Las 3 Variables del entorno que más afectan a la Organización:

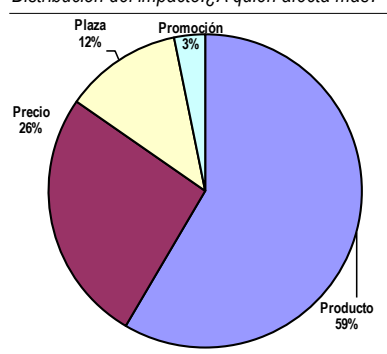
N	Variables Importantes:	Oportunidad	Riesgo	Valor Final
1	Proveedores	0.2947	-0.06316	0.2316
2	Agente Regulador	0.1474	0	0.1474
3	Competencia	0.1474	0	0.1474

Indicador	
Independencia:	(0, 0.7)
Dependencia:	(0.7, 1)

Efecto del Entorno en las 4 P's del Marketing:

N	Las 4P's	Oportunidad	%	Riesgo	%	Valor Final
1	Producto	0.6105	63.39%	-0.3526	36.61%	0.9632
2	Precio	0.0000	0.00%	-0.4316	100.00%	0.4316
3	Plaza	0.2000	100.00%	0.0000	0.00%	0.2000
4	Promoción	0.0316	60.00%	-0.0211	40.00%	0.0526

Distribución del impacto: ¿A quien afecta más?



Dependencia e Independencia de las Oportunidades y Amenazas:

	Total	20% Factores	I	
Oportunidades	9	2	0.38	INDEPENDIENTE
Amenazas:	9	2	0.44	INDEPENDIENTE

ORGANIZACIÓN ANALIZADA: Preventive-H

LIMA, 1 de Agosto de 2020

Figura 22: Reporte final de la Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo. Fuente: Elaboración propia.

La poca cultura en prevención de riesgos es la principal amenaza para cumplir con el plan de negocios, secundado por la cultura organizacional de las empresas en persistir con la idea que el SGSST sólo ocasiona gastos por tratarse de beneficios intangibles, que se descubren únicamente cuando ocurre un accidente o tras una inspección por parte de la SUNAFIL, en tal sentido, se puede definir como amenaza la problemática presentada ante la poca o nula experiencia del usuario ante un servicio que aligere y dilucide los problemas consecuentes de accidentes laborales o de la mala administración del SGSST, en contraprestación PREVENTIVE-H contará con personal

especialmente entrenado y totalmente calificado para hacer frente a cada situación particular según las características de cada empresa manufacturera presente en Lima.

Otro punto a resaltar es el número de empresas activas registradas que se incrementó a 2 millones 765 mil 699 empresas al 31 de marzo del 2020, que representa un 13.4% en comparación al mismo periodo el año 2019. De igual manera se crean 61 mil 488 empresas y se dan de baja 30 mil 184 teniendo una variación neta positiva de 31 mil 304 empresas.

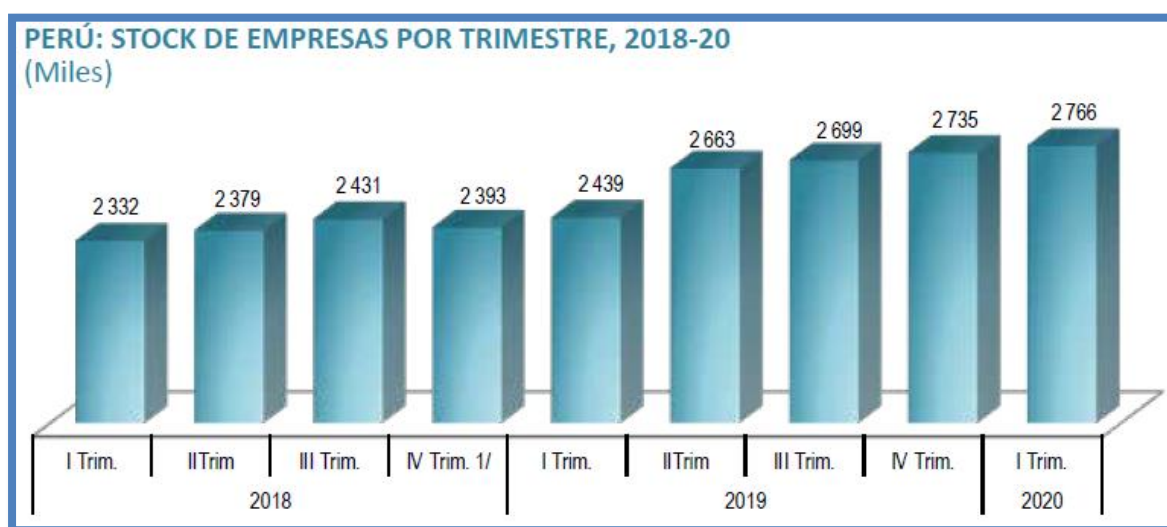


Figura 23: Stock de empresas por trimestre, 2018 – 2020. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) / Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

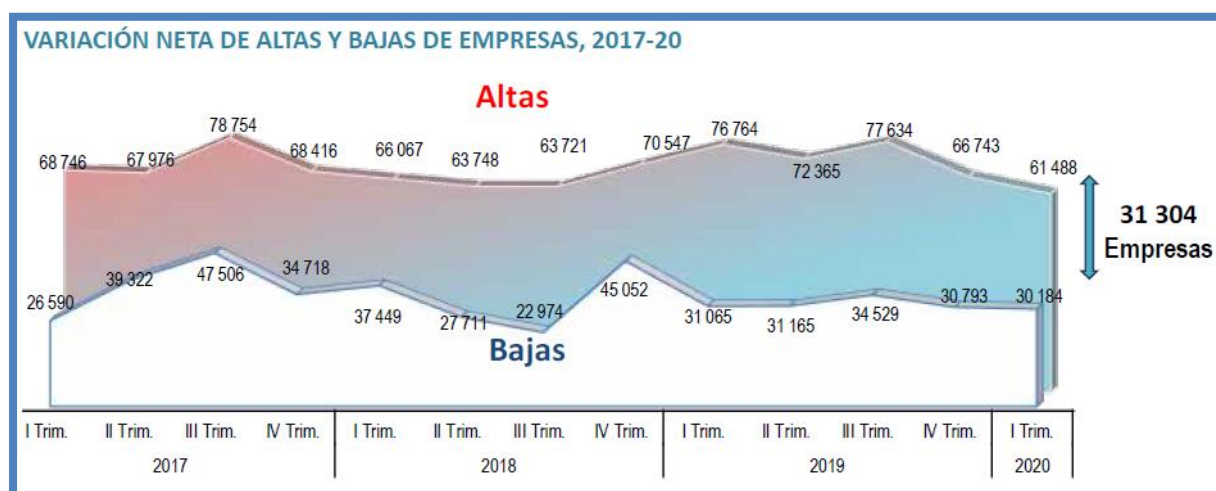


Figura 24: Variación Neta de Altas y Bajas de empresas, 2017 – 2020. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) / Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Tomando en cuenta que la tasa neta de crecimiento fue de 1.1% para el primer Trimestre 2020,

siendo la industria manufacturera el cuarto sector en el número de altas de empresas en Lima Metropolitana, permitiendo que PREVENTIVE-H cuente con un mayor número de empresas como potenciales clientes ya que a pesar del número de bajas, hay otras más activándose, tal y como se muestra el INEI en las figuras 21 y 22.



Figura 25: Lima Metropolitana: Altas de Empresas, según Actividad Económica, I Trimestre 2020. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) / Directorio Central de Empresas y Establecimientos.



Figura 26: Lima Metropolitana: Bajas de Empresas, según Actividad Económica, I Trimestre 2020. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) / Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Cuidar la salud y la reinserción adecuada de los colaboradores Post Accidente de trabajo.

3.2 Visión

Ser una empresa referente en la sociedad con respecto a la solución de SGSST que ayuden a reducir la tasa de víctimas de accidentes de trabajo, disminuyendo los números de decesos y discapacitados totales y parciales en el sector manufacturero.

3.3. Valores

- ✓ **Respeto:** Es la base de los valores en PREVENTIVE-H, tener una alta consideración a las personas, así como su seguridad y salud. Velar por la vida y el bienestar de la persona, inculcando en los colaboradores el sentido de admiración mutua, el respeto a la diversidad de ideas y de pensamiento garantizando una sana convivencia. Para PREVENTIVE-H la salud de las personas siempre es una prioridad, la salud y bienestar debe ser considerado para todo el personal sin discriminar por sexo, posición económica o ideas de una persona.
- ✓ **Confianza:** Brindando la seguridad del acompañamiento a las empresas contratantes. Actuando de manera adecuada en cada situación presentada, apoyando a que todo se desenvuelva según la expectativa prometida a estas empresas contratantes, la certeza de concluir satisfactoriamente los procesos que se emprenden.
- ✓ **Resiliencia:** Tener la capacidad de adaptarse positivamente ante las diferentes situaciones que se le presente a PREVENTIVE-H. Atendiendo cada situación como un reto, adaptándose a los cambios cuando sea necesario y ver en ellos la oportunidad de algo mejor, descubriendo nuevas capacidades y talentos en el proceso.

- ✓ Integridad: Teniendo como norte la moral, actuando de acuerdo a los valores establecidos en la cultura organizacional de PREVENTIVE-H siendo congruentes entre lo que dice, decide y hace.
- ✓ Transparencia: En cada proceso dando acceso a los datos generados de estos, haciendo hincapié en el cumplimiento de las leyes vigentes del Perú en todos los procesos.
- ✓ Transformación: Generar cambios en las empresas contratantes que dispongan de los servicios de PREVENTIVE-H, involucrándolas en el principio de corresponsabilidad social corporativa extendiendo los beneficios de esta a todos los ambientes de trabajo.

3.4 Objetivos Estratégicos

La misión y visión de PREVENTIVE-H se basan en el cambio cultural empresarial y las estrechas relaciones con los clientes para elaborar planes a medida según el sector al que pertenecen, como uno de los atributos de diferenciación. Aun así, PREVENTIVE-H requiere optimizar los procesos relacionándolos con estrategias operacionales y comerciales, permitiendo optimizar los recursos y reducir los tiempos de respuesta de soporte a las empresas contratantes.

En tal sentido, PREVENTIVE-H inicia su trabajo donde los competidores indirectos terminan, la tercerización de los procesos post accidente en varias empresas representa un facto generador de costos innecesarios a las PYME y de estrés para los colaboradores víctimas de accidentes y sus familiares, de tal forma que, PREVENTIVE-H reúne todas estas labores en un solo servicio reduciendo tiempo y costos por la solución de los problemas administrativos, legales (de ser necesario) y de atención post traumática (cuidados paliativos) por lo cual, se toma en consideración los siguientes objetivos estratégicos:

- Captar el 20% del sector manufacturero de la ciudad de Lima – Perú con un crecimiento

anual de cartera del 5% de las empresas manufactureras.

- Definir las estrategias para el desarrollo de la cartera de servicios a ofrecer, así como el plan de marketing a seguir para consolidar la marca en el mercado, basándose en el Inbound Marketing.
- Asegurar las operaciones de PREVENTIVE-H con altos estándares de calidad, que aseguren disponibilidad, y continuidad de servicio, así mismo el despliegue del servicio en JIT (Just in time) que permita generar valor a las empresas contratantes con niveles de servicio de excelencia.
- Proponer una estructura organizacional donde se defina las áreas y sus funciones y asegurar la contratación de personal especializado para el servicio brindado a las empresas contratantes.
- Estructurar el plan financiero de manera que cumpla con la viabilidad del proyecto tomando en cuenta los resultados del VAN y el TIR, así también presentar la estructura de costos de operación, pronóstico de ventas, punto de equilibrio y resultados de escenarios posibles en caso de variación de VAN y TIR.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos de PREVENTIVE-H se basa en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan – Norton, siendo las siguientes:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Cliente.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

En base a estas cuatro perspectivas se describen los objetivos estratégicos en función a los

servicios que brinda PREVENTIVE-H.

Perspectiva Financiera:

- Incrementar las Ventas: PREVENTIVE-H debe incrementar sus ventas a través del servicio brindado a las empresas contratantes para ello brindará servicios como: gestoría, consultoría, análisis, Control y Seguimiento de SGSST, Consultorías Periódicas, Acceso a las capacitaciones, Monitoreo de indicadores, seguimientos y cuidados paliativos a colaboradores.
- Incrementar Cartera de Clientes: El enfoque de PREVENTIVE-H es el mercado de las PYME específicamente en el sector manufacturero, es necesario considerar el impacto de las enfermedades laborales (físicos y psico-laborales) en este tipo de empresas ya que además de causarles daños económicos, también se ven obligados a cumplir diferentes medidas de prevención, control y atención en el bienestar y seguridad de sus trabajadores. Es por ello que la propuesta de servicios se presentará según los requerimientos de las empresas contratantes.
- Diversificar la facturación por cliente: Si bien se puede presentar un servicio integral a una empresa contratante y generar más ingresos, es necesario ofrecer servicios a diferentes empresas para que así también, PREVENTIVE-H sea recomendado y no sólo depender de unas cuantas empresas. Este objetivo es uno de los más importantes para que PREVENTIVE-H se mantenga en el largo plazo. Se recomienda hacer planes agresivos y controles periódicos para cumplir con el objetivo de no contar sólo con clientes que representen más del 20% de la facturación total de PREVENTIVE-H.
- Reducir Costos y Gastos: Para mantener precios asequibles y atractivos para las empresas

contratantes pero sin dejar de lado la calidad de su servicio, PREVENTIVE-H busca optimizar sus recursos de personal y tiempo contando con el personal necesario; por lo que se recomienda llevar controles de gestión en su planilla e indicadores que soporten el análisis de esta optimización de recursos considerando un equipo de trabajo altamente preparado y que pueda brindar servicios a más de una empresa contratante. De igual manera, reducir los costos generados por nuevas contrataciones, reteniendo el talento humano mediante la motivación constante.

Perspectiva del Cliente:

- Asegurar una buena calidad de servicio: PREVENTIVE-H debe asegurar la disponibilidad de los servicios de monitoreo y que puedan ser gestionados fácilmente por los clientes, manteniendo un servicio de post-venta, para ello, debe elaborar indicadores operacionales en tiempo de respuesta al cliente, up-time de los servicios.
- Mejorar la experiencia del cliente: PREVENTIVE-H no sólo debe monitorear las quejas y la retroalimentación que pueda brindar la empresa contratante después de haber recibido un servicio, sino desde el primer contacto debe evaluar el entorno en donde se desenvuelve la posible empresa contratante, así como las necesidades que debe cubrir. Buscar optimizar las actividades documentarias de sus clientes y convertirlas de una manera automatizada, amigable y disponible.
- Posicionar la marca: Si las empresas contratantes generan valor a sus marcas, a través de sus certificaciones en materia de salud ocupacional y control y prevención de riesgos laborales, la consecuencia directa será que la marca de PREVENTIVE-H se posicione como empresa gestora de estos, siendo referente para el resto del mercado, para ello se debe crear un plan

de marketing que permita estrechar las relaciones con las PYME afiliadas y posibles empresas contratantes.

Perspectiva de Procesos Internos:

- Estandarizar y Automatizar los procesos de la empresa: Realizar un levantamiento de los procesos y actividades que pueden interferir en las actividades propias del negocio, así como las de soporte en la cadena de valor. Definir los procesos críticos que puedan ser estandarizados y plasmarlos en herramientas tecnológicas para ser monitoreados.
- Lograr excelencia en el servicio brindado: Realizar reuniones periódicas con cada empresa contratante por los servicios brindados para levantar información relacionada a la calidad de servicio. Estar informados de los resultados de sus indicadores de gestión e inspecciones internas y/o externas que estén relacionados con el servicio brindado.
- Anticipar futuras necesidades de los clientes: Elaborar plan de mejoras de los servicios brindados. Estar atentos a las nuevas regulaciones para poder identificar estas nuevas necesidades y evaluar regulaciones de prevención de riesgos laborales a nivel internacional. Para ello es necesario mantener vigente el servicio post venta y envío de actualizaciones a la cartera de afiliados e información a las posibles empresas contratantes.
- Mejora Continua: Actualizar y mantener preparado al equipo de trabajo para optimizar los servicios brindados en el momento. No sólo en la parte normativa sino en la parte responsabilidad social corporativa.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

- Contar con el personal calificado y certificado: Realizar procesos de selección para contratar

personal no sólo calificado sino con las habilidades en atención de servicio. Elaborar planes de capacitación y entrenamiento constante no sólo en temas ligados a prevenir riesgos en el trabajo sino también en características y regulaciones del SGSST y coaching empresarial.

- Alinear al personal con las estrategias: Mantener relación constante con el personal de PREVENTIVE-H no sólo para entrenarlo en las estrategias del negocio sino para generar una cultura de prevención y responsabilidad. Realizar reuniones de lluvia de ideas para exponer y discutir la optimización de los procesos e integrar los conocimientos de las necesidades de los diferentes sectores económicos y su relación con las prevenciones de riesgo laboral.
- Contar con personal comprometido: PREVENTIVE-H no sólo debe generar una cultura empresarial de prevención de riesgos laborales a las empresas contratantes sino también para el personal a su cargo. Asimismo, debe crear programas de retención de personal e incentivos (no necesariamente económicos) sino de integración y bienestar para los equipos de trabajo.

Los objetivos estratégicos agrupados en las cuatro perspectivas también son el reflejo de cómo las empresas contratantes lograrán sus objetivos contando con los servicios brindados por PREVENTIVE-H.

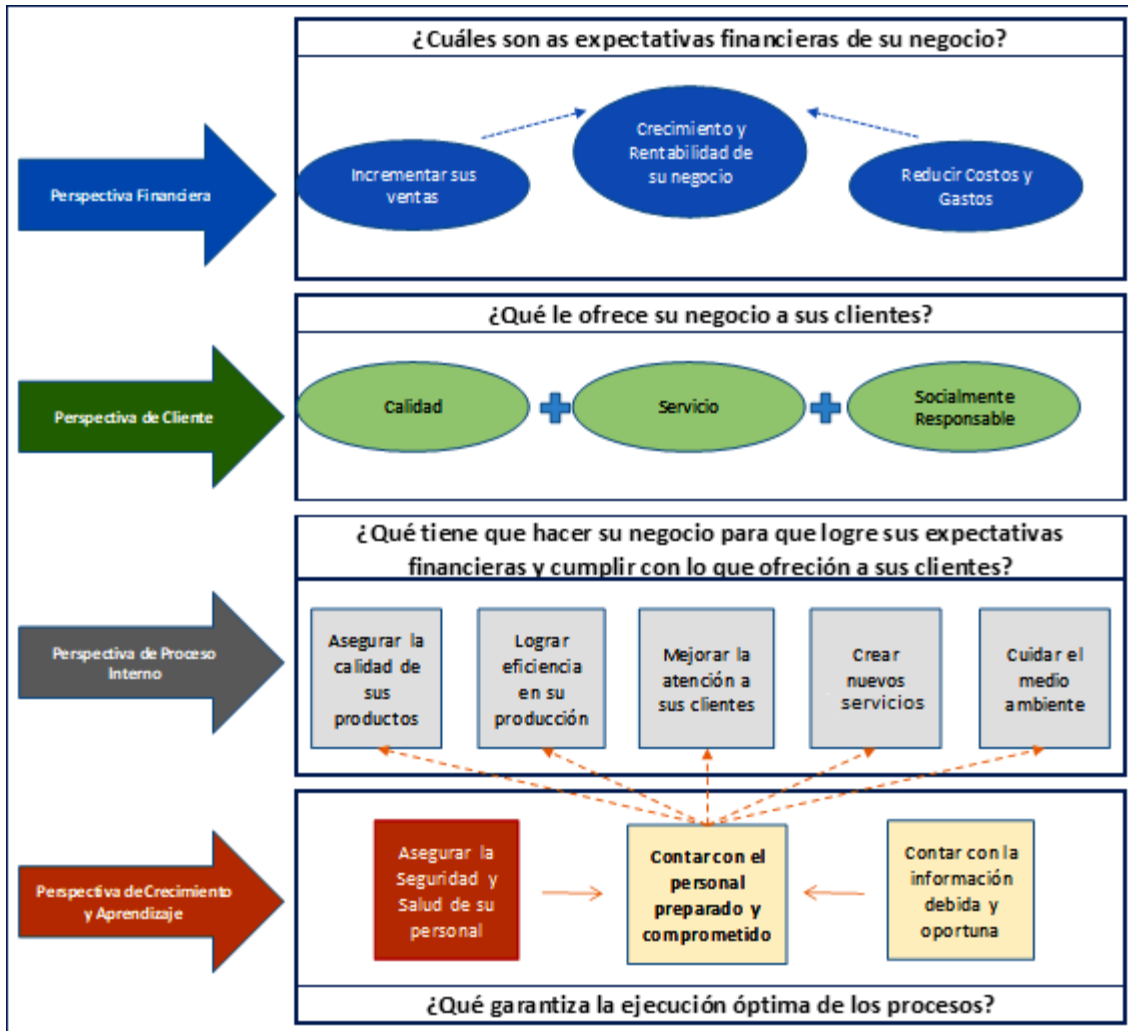


Figura 27: Objetivos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

Es por ello que la finalidad de PREVENTIVE-H es: Lograr promover la cultura de prevención de riesgos laborales a través del servicio que brinda.

3.5. Análisis FODA

3.5.1 Fortalezas

- F1: Personal adecuado a la situación particular de las empresas contratantes.
- F2: Seguimiento personalizado y adecuado a las necesidades de las empresas contratantes.
- F3: Paquetes personalizados de propuestas económicas para empresa y/o grupo de empresas.
- F4: Alianzas estratégicas con Red hospitalaria, Laboratorios Clínicos y Brókeres de

empresas aseguradoras.

3.5.2 Oportunidades

- O1: Necesidad de las PYME de adecuarse a la normativa vigente en seguridad laboral.
- O2: Necesidad de este servicio por los riesgos derivados de la naturaleza de la empresa.
- O3: Empresas con este servicio tienen como mercado meta empresas grandes.
- O4: Incremento en la necesidad de la SUNAFIL de inspeccionar todo el sector manufacturero.

3.5.3 Debilidades

- D1: Poco reconocimiento de PREVENTIVE-H en el mercado.
- D2: No acredita certificados.
- D3: Dependencia de la necesidad del cliente.
- D4: Dificultad de respuesta inmediata ante una demanda fuerte de los servicios.

3.5.4 Amenazas

- A1: Competencia con precios más económicos.
- A2: Empresas desinteresadas en contratar este servicio.
- A3: Bajo Nivel de formalidad de empresas.
- A4: Surgimiento de empresas competidoras entrantes.



Figura 28: Matriz FODA para PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 9

Matriz FODA cruzado

Matriz FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ● F1: Personal adecuado a la situación particular de los clientes. ● F2: Seguimiento personalizado y adecuado a las necesidades del cliente. ● F3: Paquetes personalizados de propuestas económicas para empresa y/o grupo de empresas. ● F4: Alianzas estratégicas con Red hospitalaria, Laboratorios clínicos y Brókeres de empresas aseguradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ● D1: Poco reconocimiento de la empresa en el mercado. ● D2: No acredita certificados. ● D3: Dependencia de la necesidad del cliente ● D4: Dificultad de respuesta inmediata ante una demanda fuerte de los servicios.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS F-O	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION D-O
<ul style="list-style-type: none"> ● O1: Necesidad de las PYME de adecuarse a la normativa vigente en seguridad laboral. ● O2: Necesidad de este servicio por los riesgos derivados de la naturaleza de la empresa. ● O3: Empresas con este servicio tienen como mercado meta empresas grandes. ● O4: Incremento en la necesidad de la SUNAFIL de inspeccionar todo el sector manufacturero. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de paquetes a medida (requerimiento – precio). ● Desarrollar propuestas a medida según el sector y tamaño de la empresa. ● Generar valor agregado a los servicios para que el cliente satisfecho nos recomiende. ● Desarrollo de alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnóstico inicial con reporte de amenazas a clientes potenciales. ● Contrato de especialistas por servicio. ● Constante análisis del mercado. ● Exploración y análisis de otros sectores de PYME.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F-A	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA D-A
<ul style="list-style-type: none"> ● A1: Competencia con precios más económicos. ● A2: Empresas desinteresadas en contratar este servicio. ● A3: Nivel de formalidad de empresas bajas ● A4: Surgimiento de empresas competidoras entrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar programas de capacitación y monitoreo enfocado en el cliente. ● Constante revisión de la normativa vigente. ● Énfasis en las consecuencias de la violación de la norma. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Llegar a acuerdos con las empresas aliadas. ● Desarrollar planes flexibles para cada necesidad. ● Fácil adaptabilidad a los mercados emergentes.

Fuente: Elaboración Propia 2020.

Estrategias F-O:

- a. Desarrollo de paquetes a medida (requerimiento – precio). Los productos que brinda PREVENTIVE-H son tres (Capacitaciones, Implementación y Consultorías) es por ello que éstos pueden ser solicitados por separado. Para aquellas empresas que requieran los tres productos en un determinado periodo se le ofrecerá una membresía.
- b. Alianzas estratégicas. PREVENTIVE-H buscará mantener convenios con laboratorios clínicos, clínicas de evaluaciones médico ocupacionales, proveedores de componentes de protección a los trabajadores. así también, para brindar mayor seguridad y como un gran valor es mantenerse actualizado con temas e información de la SUNAFIL y/o el MTPE para el cumplimiento adecuado en las inspecciones laborales y así las empresas contratantes puedan evitar las sanciones laborales.
- c. Desarrollar propuestas a medida según el sector y tamaño de la empresa. Para mejorar la experiencia de las empresas contratantes, PREVENTIVE-H deberá contar con el personal calificado sobre la legislación y comportamiento de diferentes sectores empresariales. Asimismo, antes de presentar una propuesta de servicio y económica a las posibles empresas contratantes, PREVENTIVE-H realizará una evaluación previa para identificar los principales problemas.

Estrategias F-A:

- a. Desarrollar programas de capacitación y monitoreo. Haciendo uso de las plataformas digitales y del personal calificado, PREVENTIVE-H desarrollará programas de capacitación a través de Webinar para los diferentes productos y/o servicios manufactureros y tipo de personal que trabaja en ellos, sin dejar de lado a las capacitaciones presenciales. Nuevamente con el apoyo de especialistas, PREVENTIVE-H podrá brindar el servicio de monitoreo a sus empresas contratantes.

- b. Constante revisión de la normativa legal vigente: en búsqueda de nuevas modificaciones a las ya existente de tal forma que PREVENTIVE-H pueda brindar calidad de servicio que marche a la par con las exigencias de la SUNAFIL.
- c. Énfasis en las consecuencias de la violación a la norma: desde el punto de vista financiero y de posicionamiento de la marca en relación a los principales competidores, realizando especial hincapié en la cantidad de pérdidas en las que pudiese incurrir la empresa de no contar con planes de prevención y control de accidentes laborales.

Estrategias D-O:

- a. Diagnóstico inicial con reporte de amenazas a clientes potenciales. En referencia al monitoreo, las posibles empresas contratantes periódicamente participarán en diagnósticos para identificar en qué nivel de cumplimiento se encuentran con respecto a las inspecciones de seguridad y salud en el trabajo.
- b. Contrato de especialistas por servicio: Si la capacidad de respuesta de PREVENTIVE-H ES sobrepasada por la demanda de las empresas contratantes, se recurrirá a la tercerización del servicio mediante la contratación de especialistas (analistas, psicoterapeutas, enfermeras ocupacionales, etc.) que permitan cubrir los requerimientos de las nuevas empresas contratantes.
- c. Constante análisis del mercado: realizar análisis regulares orientados a recopilar información de las tendencias en accidentes laborales en el sector manufacturero del Perú.

Estrategias D-A:

- a. Llegar a acuerdos con las empresas aliadas. PREVENTIVE-H no sólo tendrá convenios con las empresas aliadas para brindar servicios integrados y/o tercerizarlos sino también, estas empresas formarán parte del equipo de programas de capacitación y serán de las

empresas que recibirán el servicio de PREVENTIVE-H.

- b. Desarrollar planes flexibles para cada necesidad. Estos planes flexibles van en dos partes no sólo en la propuesta económica sino en la propuesta de servicio presentada desde el primer contacto según la evaluación previa realizada según al sector que pertenezca, tamaño de la empresa y problemas internos que puedan manifestarse.

3.6 Ventaja Competitiva

De todo lo anterior se desprende que PREVENTIVE-H tendrá como ventaja competitiva la experiencia del cliente, basados en el Customer Centricity, ya que la mayoría de las empresas consultoras o de outsourcing buscan brindar servicios a empresa grandes con ingresos superiores y/o con más de 100 de trabajadores en sus planillas, mientras que PREVENTIVE-H busca generar una cultura preventiva a riesgos laborales en las PYME, su ventaja recae en:

- a. Previa evaluación del estado de la posible empresa contratante para presentar una propuesta de servicio acorde a la necesidad.
- b. Diagnosticar a clientes y posibles clientes para identificar el nivel de cumplimiento de las empresas ante una inspección laboral de seguridad y salud en el trabajo.
- c. Contar con personal que no sólo realice servicio de post venta sino de acompañamiento en el servicio brindado.

En el caso de PREVENTIVE-H el elemento primordial y que determina la diferenciación con el resto de los competidores es el seguimiento que se brinda a las empresas contratantes posterior a la ocurrencia de accidentes o incidentes laborales, sirviendo como ente asesor en el seguimiento administrativo y legal dentro de las actividades posteriores, de igual manera el acompañamiento físico y moral a los colaboradores y familiares víctimas de estos imprevistos de acuerdo a lo siguiente:

- A la empresa contratante: Ayudando a establecer los mecanismos que faciliten las

inspecciones de la SUNAFIL-MTPE; por consiguiente, las áreas a abordar principalmente serán los accidentes laborales con consecuencias mortales o no, acompañando a las autoridades durante las labores inspectoras y asesorando a la empresa contratante ante los requerimientos de información que la superintendencia exija con especial atención al reglamento interno de SGSST, el registro de entrega de equipos de seguridad o emergencia, registro de contratos de intermediación, calidad migratoria habilitante o cualquier otro documento que la SUNAFIL considere pertinente, la experiencia de PREVENTIVE-H en esta área prevalecerá como un factor determinante en los tiempos de entrega de la documentación respectiva y las exigencias consecuentes de la labor inspectora.

- A los colaboradores de las empresas contratantes: Brindando las labores de acompañamiento en las horas posteriores al accidente, brindando los primeros auxilios de ser necesario y realizando las gestiones pertinentes ante los organismos de salud respectivos con la finalidad de garantizar una atención médica que funcione de forma oportuna, en caso de ser necesario cuidados paliativos posteriores al accidente, PREVENTIVE-H brindará los mismos asegurando el acompañamiento físico y psicológico tanto a colaboradores como a los familiares, ofreciendo terapias ocupacionales para los colaboradores y terapias de grupo para los familiares, reduciendo el estrés y angustia generada por la incertidumbre de la posibilidad de incapacitación física o laboral.
- Cuidados paliativos a los colaboradores de las empresas contratantes: Dentro de la modalidad de atención PREVENTIVE-H está el procurar aliviar el sufrimiento producido por el accidente laboral o su tratamiento, previniendo y tratando los síntomas físicos como el dolor, los síntomas emocionales como la angustia, los problemas o necesidades sociales como el aislamiento y los espirituales como la necesidad de trascendencia, esperanza, propósito y significado que aparecerán en los colaboradores y sus familiares. Para lo cual se tomará como foco que la atención no solo es para el colaborador sino también para su

familiar, para lo cual se dispondrá de un equipo multidisciplinario (médico ocupacional, psicólogo, terapeuta y otros profesionales de la salud, así como también, un coach) según sea el caso con la finalidad de aliviar el dolor, satisfacer la necesidad de información, resolver problemas emocionales como la angustia o la ansiedad, y solucionar los problemas sociales como el agotamiento propio o familiar.

Es importante señalar que la SUNAFIL de acuerdo al decreto de emergencia nacional desarrollo un protocolo para realizar inspecciones o fiscalizaciones que garantice que las empresas contratantes estén alineadas a las medidas de bioseguridad y normativa legal ya establecida durante la pandemia a fin de garantizar la mayor seguridad a los colaboradores.

Ante este panorama de inspecciones imprevistas PREVENTIVE-H prepara a las empresas para ser sometidas a una inspección sin previo aviso por parte de la SUNAFIL de acuerdo al Reglamento de Inspección Laboral (D.S. 012-2013-TR) para lo cual se realizará asesorías con la finalidad de que la empresa contratante y sus colaboradores conozcan sus obligaciones legales y derechos, haciendo hincapié en el cumplimiento de la Ley de seguridad y salud en el Trabajo.

3.7 Mapa Estratégico

La empresa PREVENTIVE-H tiene como objetivo ayudar a las empresas del sector manufacturero a controlar los riesgos de ocurrencia de accidentes e incidentes laborales que tengan consecuencias de gravedad. Para cumplir este objetivo PREVENTIVE-H pretende tener como base de su estructura organizacional un equipo profesional comprometido con la visión y valores de la empresa, que pueda funcionar semejando un equipo desconcentrado, con capacidad de decisión puesto que las inspecciones se realizarán in situ, estas cualidades permitirán el logro de los hitos establecidos en los tiempos correspondientes.

En cuanto a los procesos internos estos se basarán en tres factores innovación, procesos

operativos y actualización continua de la calidad del servicio, permitiendo realizar un acercamiento personalizado a cada cliente fidelizándolo al servicio de PREVENTIVE-H y de esta manera incrementar la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a lo descrito en la figura 24.

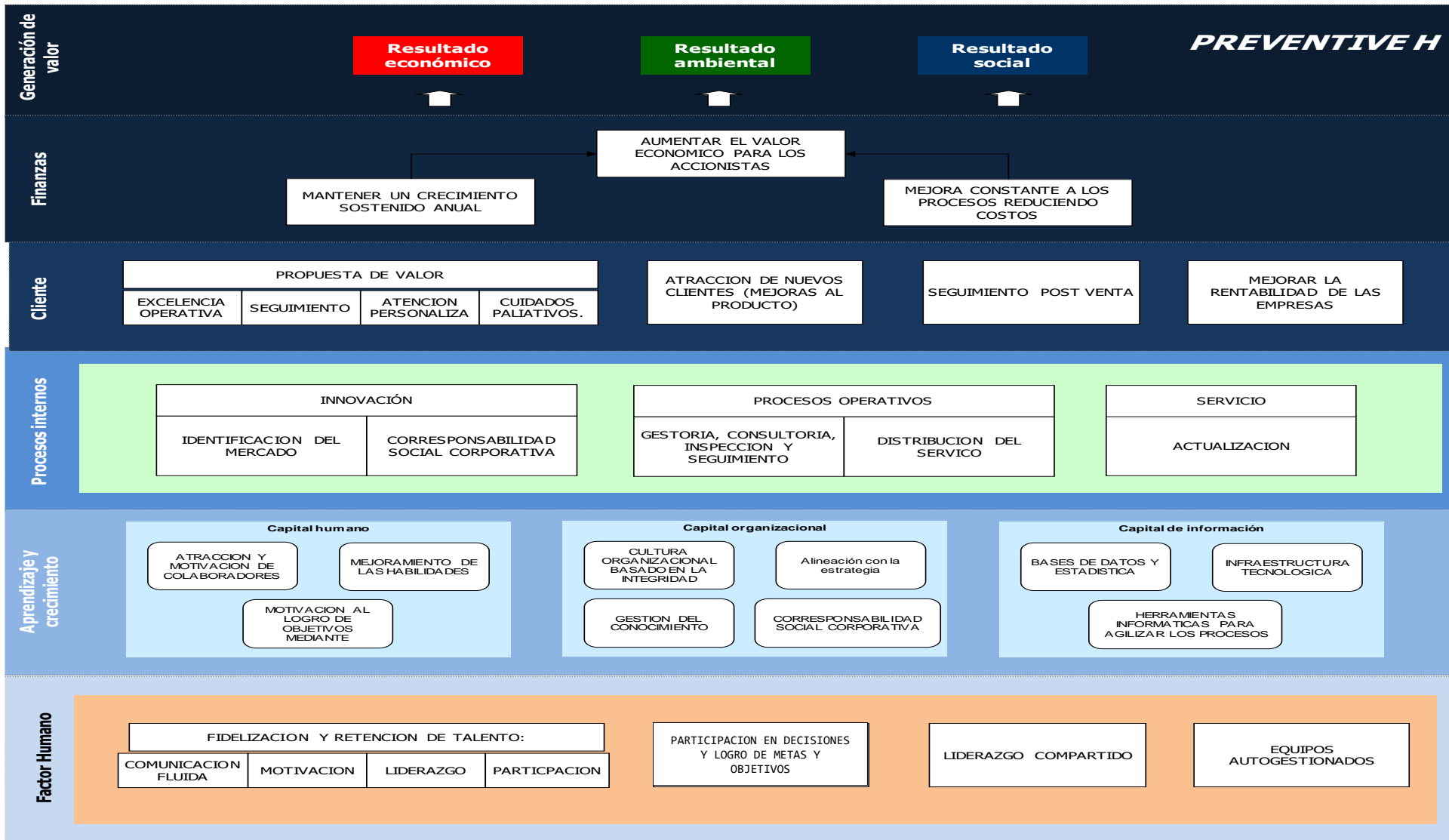


Figura 29: Procesos Estratégicos PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia 2020

CAPITULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1 Análisis de Mercado

La cultura de prevención se está abriendo paso en la nueva normalidad y es un punto de partida excelente para potenciar una de las características deseables de una cultura organizacional, este atributo está ligado a la estrategia global de la organización y sus procesos. Una cultura de prevención integrado favorece el compromiso de la dirección de la empresa, los niveles de mando estratégico y la participación de los colaboradores como partes proactivas, crea espacios de intercambio entre trabajadores y directivos.

Al mismo tiempo, la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en base a los requisitos legales de la Ley N° 29783 y sus modificatorias, dirigida al sector PYME y gran empresa puede hacerse de manera escalonada identificando inicialmente la situación del cliente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) determinando los beneficios de su implementación, resaltando la importancia en términos de oportunidad técnica, económica, legal y social que les permita diferenciarse estratégicamente y ser vista como empresa responsable socialmente que fomenta la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, mejorando su bienestar y salud y la productividad de la empresa.

Por lo tanto, un programa de Salud Ocupacional (SO), consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, orientado a preservar mantener y mejorar la salud individual y colectiva del trabajador en sus tareas. Por otro lado, el SGSST desarrolla un proceso por etapas, con estructura en la mejora continua y que engloba política, temas organizacionales, la planificación, aplicación, evaluación, auditoria y acciones de mejora con el objetivo de reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo. La implementación

del SGSST involucra una serie de desafíos para las organizaciones: Asignar responsabilidades a las partes involucradas, formar continuamente a los empleados en, comunicar pensando en las personas, desarrollar el SGSST con enfoque en los riesgos y los resultados y en busca de la mejora continua. Si bien los requerimientos parecen un poco excesivos todo está enfocado al bienestar de los trabajadores, quienes son el sustento de toda organización.

Para el II trimestre del 2020 la SUNAFIL, anunció en su boletín semestral un aumento de las inspecciones con un total de 15.572 fiscalizaciones originadas por denuncias, presentando un crecimiento del 38% en relación al periodo anterior, tan solo en junio del 2020 se cerraron 211.759 órdenes inspectoras representando un aumento del 280% en relación al mes anterior de este número, 12.407 fueron en Lima Metropolitana y de este número 2.922 pertenecen al sector manufacturero. El incremento de denuncias infiere un mayor conocimiento por parte de los colaboradores de sus derechos laborales en materia de seguridad y salud en el trabajo.

4.2 Mercado Meta y Segmentación de Mercado

Como se ha afirmado, conocer el mercado objetivo de PREVENTIVE-H le permite enfocar y definir las estrategias a implementar, el mercado meta son las PYME del sector manufacturero en Lima Metropolitana, empresas que cubren sus requerimientos mediante outsourcing por no tener capacidad, tiempo o recursos para ejecutar este trabajo por sus propios medios o que consideran que una Consultora es especialista y tendrán la solución a los objetivos planteados. De acuerdo al INEI (2018) se registró un incremento de 3.9% de empresas respecto al año anterior.

Como mercado meta se escoge el sector manufacturero de Lima Metropolitana por representar uno de los sectores donde más ha crecido el número y periodicidad de accidentes laborales en los últimos años representado por más del 90% en los últimos 3 años según cifras oficiales de la SUNAFIL, y por las recientes modificaciones que ha hecho el Estado a la normativa de seguridad laboral orientadas a este sector. En la figura 20 se detalla el crecimiento acelerado del stock de las

PYME en Perú en los últimos años.

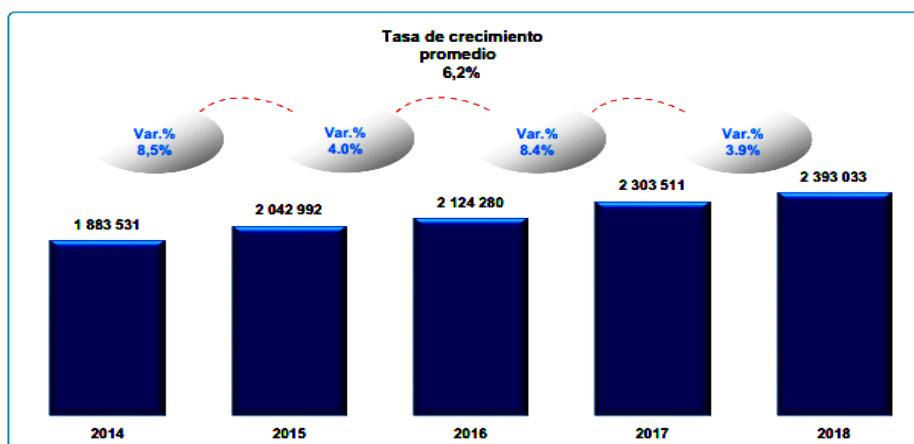


Figura 30: Perú, stock de empresas por año (2014-2019) Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Según el Instituto de Estadística e Informática y el Directorio Central de Empresas y Establecimientos para el año 2018, se encontraban establecidas en Lima Metropolitana cerca de 70.000 PYME con un crecimiento sostenido del 6,3% en relación al mismo periodo en el 2017, y que en la actualidad representan el 21% del PBI según la Organización Internacional del Trabajo brindando empleo al 75% de la población económicamente activa (PEA).

Tabla 10
Lima Metropolitana, número de empresas, según segmento empresarial (2017 – 2018)

Segmento empresarial	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
Total	1 066 451	1 106 853	100,0	3,8
Microempresa	996 832	1 036 176	93,6	3,9
Pequeña empresa	58 542	59 326	5,4	1,3
Gran y mediana empresa	10 066	10 307	0,9	2,4
Administración pública	1 011	1 044	0,1	3,3

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

El Estado Peruano no ha sido ajeno a la importancia que tienen las PYME para el desarrollo del país; por lo tanto, ha creado una serie de normativas que ayudan a robustecer su evolución, aunque los programas varían extensamente en cuanto a las áreas a cubrir es importante recalcar que la

temática legal en seguridad y salud laboral está perfectamente establecida y aún sufre modificaciones para adaptarla a las nuevas exigencias del día a día de estas empresas.

Sin embargo, no siempre las empresas están a la vanguardia en temas de SGSST por lo cual, son objetos de sanciones y multas que ya se han descrito en la presente investigación y que constituyen problemas intangibles en sus inicios pero que se convierten en verdaderos obstáculos financieros que atentan contra los objetivos y metas propuestos por los empresarios llevándolos incluso hasta el cierre de sus empresas al no poder honrar sus compromisos a tiempo por falta de recursos o personal calificado.

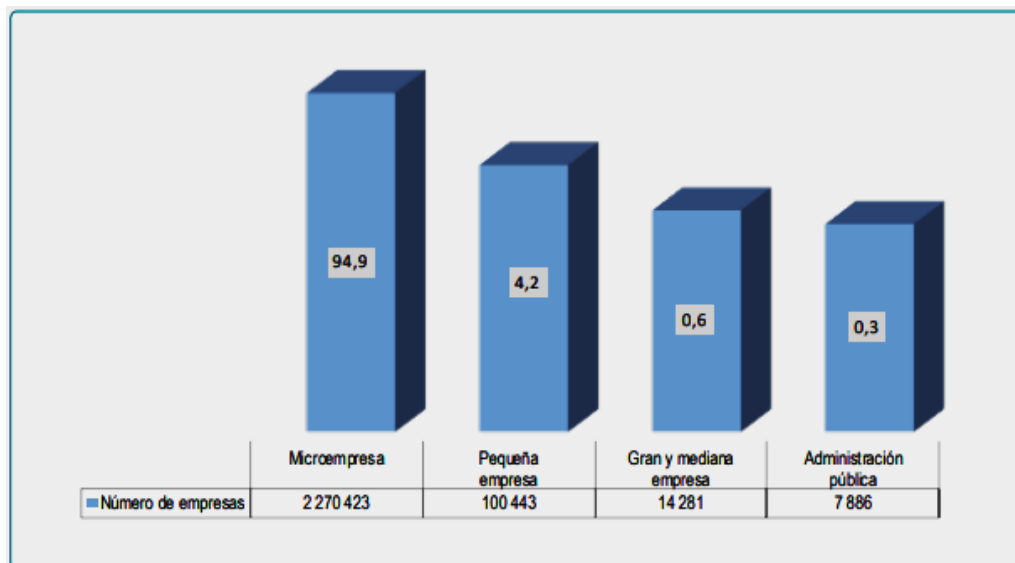


Figura 31: Perú. Empresas según segmento empresarial (2018). Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, es necesario diferenciar a los clientes potenciales de PREVENTIVE-H del resto de empresas que hacen vida en el sector por lo cual esta empresa tomará sus características más resaltantes (Geográficas, Psicográficas, demográficos y estilo de vida) para definir las pautas a seguir para el establecimiento de un Estrategia de Marketing que sea efectiva.

Tabla 11

Segmentación de las PYME del sector manufacturero de Lima Metropolitana

SEGMENTACION GEOGRAFICA DE LAS PYME DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LIMA METROPOLITANA	
GEOGRAFICA	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad de Lima Metropolitana. • Distritos: Los Olivos, San Anita, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Lurín, Independencia, Comas. • Extensión territorial: 872 km². • 4085 empresas manufactureras al I trimestre del 2020 • Clima variado, con un alto nivel de humedad atmosférica, oscilaciones de temperatura promedio entre 12° a 28°.
PSICOGRAFICA	<ul style="list-style-type: none"> • De espíritu emprendedor. • Confianza en el futuro • Generadores de empleo • La experiencia se basa en el conocimiento empírico de un oficio.
DEMOGRAFICA	<ul style="list-style-type: none"> • 4 de cada 9 empresas nuevas inician operaciones en Lima (39,4%) • Crecimiento constante. • Representan el 76% del PBI peruano
COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de ajustar sus empresas a la normativa exigida por la SUNAFIL • Reducir los gastos financieros derivados de SGSST. • Consumidores por primera vez. • La frecuencia de uso es alta por la necesidad de adaptar la empresa a las exigencias de la normativa legal vigente • El nivel de lealtad será medio bajo • Existe poca información de la empresa PREVENTIVE-H • Reservas al momento de adquirir los servicios de PREVENTIVE-H lo cual indica un nivel de desconfianza alto.

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2.1 Aspecto laboral

Es de hacer resaltar que el crecimiento las PYME contribuye de manera positiva a la generación de empleo aliviando el índice de desempleo del país al generar empleo para el 93.6% de la fuerza laboral del país, mientras que la mediana y gran empresa solo contribuye con un 0.9%. (Ministerio de la Producción, 2019). Sin embargo, éste se desarrolla en condiciones poco favorables para los colaboradores, en muchos casos es de mala calidad en términos de productividad.

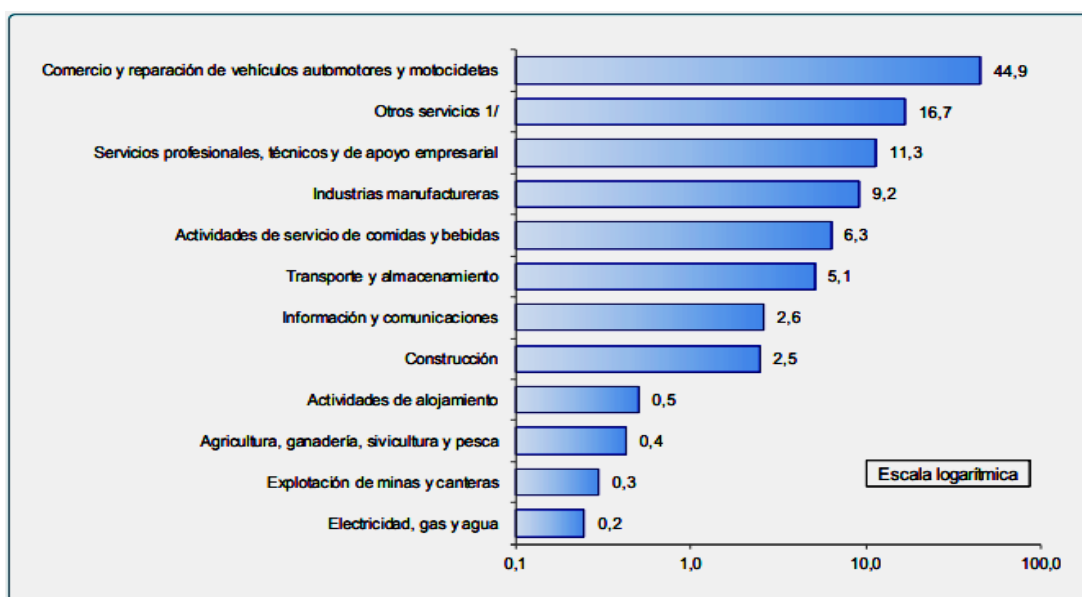


Figura 32: Lima Metropolitana, distribución de Empresas, por actividad económica (2018)(Distribución porcentual). 1/ Incluye financieras, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

4.2.2 Problemática laboral

Igualmente, la situación actual en el Perú ha generado un escenario de grandes retos, las PYME enfrentan una serie de restricciones internas y externas. Las más resaltantes son:

- Informalidad, por cuestiones tributarias, de trámites engorrosos y sin beneficio o incentivo fiscal.
- Acceso al mercado, al trabajar individualmente no están capacitadas para atender pedidos de gran volumen.
- Acceso al financiamiento, esto afecta directamente su productividad y competitividad, atendido por cajas de crédito y rurales, bancos EDPYME.
- Limitada capacidad gerencial, los empresarios requieren tener mayor acceso a la capacitación tanto técnica como empresarial.
- Acceso al conocimiento, el mercado actual es muy competitivo, la fuerte demanda exige que las PYME desarrollen capacidades innovadoras y generen valor agregado a sus productos y sostenibilidad para sus empresas.

La distribución de PYME del sector manufacturero de Lima Metropolitana de acuerdo al tipo

de actividad económica, en la cual PREVENTIVE-H encuentra al sector metalmecánica y textil que suman un 46% del total. El 20.3% de las Empresas ubicadas en la zona de Lima Este más el 38.5 % de las empresas ubicadas en Lima Centro.

Tabla 12:

Lima Metropolitana: Número de Empresas según segmento empresarial (2017-2018).

Actividad económica	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
Total	98 503	101 000	100,0	2,5
Industria de alimentos y bebidas	13 626	14 170	14,0	4,0
Industria textil y de cuero	35 036	35 739	35,4	2,0
Industria de madera y muebles	11 814	11 971	11,8	1,3
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	12 701	12 739	12,6	0,3
Industria química	3 854	4 010	4,0	4,0
Fabricación de productos metálicos	15 122	15 620	15,5	3,3
Fabricación de productos minerales no metálicos	1 499	1 539	1,5	2,7
Industria metálicas básicas	755	768	0,8	1,7
Fabricación de otros productos manufactureros	4 096	4 444	4,4	8,5

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

Tabla 13

Lima Metropolitana: Empresas por segmento empresarial según Área Interdistrital. (2018)

Área interdistrital	Total		Segmento empresarial							
			Microempresa		Pequeña empresa		Gran y mediana empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	1 106 853	100,0	1 036 176	100,0	59 326	100,0	10 307	100,0	1 044	100,0
Lima Norte	231 545	20,9	222 719	21,5	8 102	13,6	671	6,5	53	5,1
Lima Centro	425 680	38,5	386 048	37,3	32 225	54,3	6 708	65,1	699	66,9
Lima Este	225 118	20,3	212 421	20,5	10 903	18,4	1 657	16,1	137	13,1
Lima Sur	145 906	13,2	140 023	13,5	5 034	8,5	767	7,4	82	7,9
Provincia Constitucional del Callao	78 604	7,1	74 965	7,2	3 062	5,2	504	4,9	73	7,0

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

Es importante destacar que la actividad manufacturera es el sector con mayor número de accidentes registrados, superando incluso a la actividad minera y de construcción, afectando a las empresas sanciones referidas a falta de seguridad en el trabajo, impidiendo el desarrollo armónico físico y mental del trabajador.

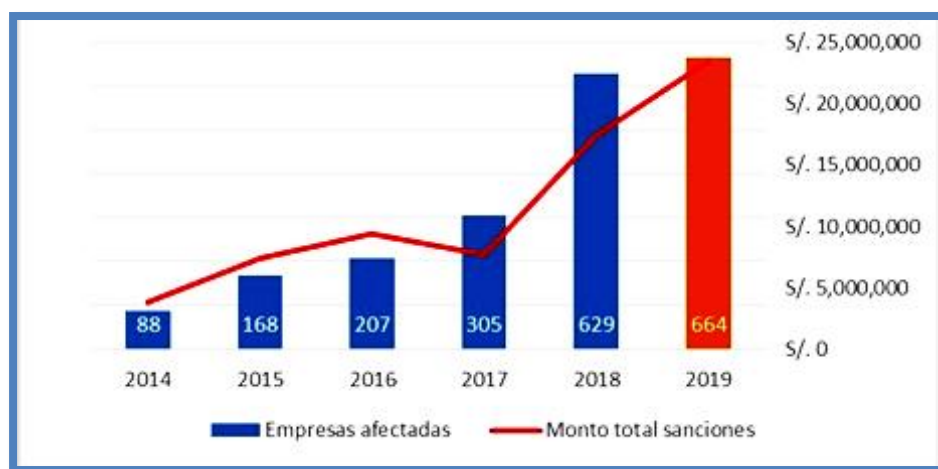


Figura 33: Empresas afectadas y Monto de Sanciones (S/) en materia de seguridad y salud en el Trabajo. Fuente: Fiscalizaciones de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, 2019. (SUNAFIL).

Por tal motivo, se propone a PREVENTIVE-H como un modelo de negocios enfocado en una empresa capaz de ayudar a las empresas del sector manufacturero a controlar los riesgos de ocurrencia de accidentes laborales y la alta concurrencia de incidentes que tengan consecuencias de gravedad como producto final para así lograr objetivos concretos y medibles y con la finalidad de lograr construir una cultura de seguridad y salud ocupacional, apegados a los principios de corresponsabilidad social corporativa y que brinde una serie de beneficios tanto al colaborador como a la empresa.

En relación con lo anteriormente expuesto, se realizó una encuesta dirigida al sector manufacturero de las PYME en Lima Metropolitana, tomando como muestra 79 empresas aleatorias que constituyen un porcentaje de la totalidad de la población con la finalidad de determinar las incidencias reales por la omisión sobre el cumplimiento de las medidas básicas en materia de SST de la cual se desprenden que el 34,2% de los encuestados refieren que reciben recargo en las prestaciones de los trabajadores, así mismo, el 27,8% han recibido multas por parte de la SUNAFIL y el 20,3% ha recibido una amonestación o advertencia por parte de este organismo y solamente el 8,9% de los directivos fue imputado de alguna forma,

Como colofón, el 24,7% de los encuestados tiene un total desconocimiento de las repercusiones

que implican el no cumplimiento de la legislación vigente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo lo cual constituye un problema que requiere especial atención por parte de los empresarios y que constituye una parte del mercado meta que PREVENTIVE-H pretende atacar.

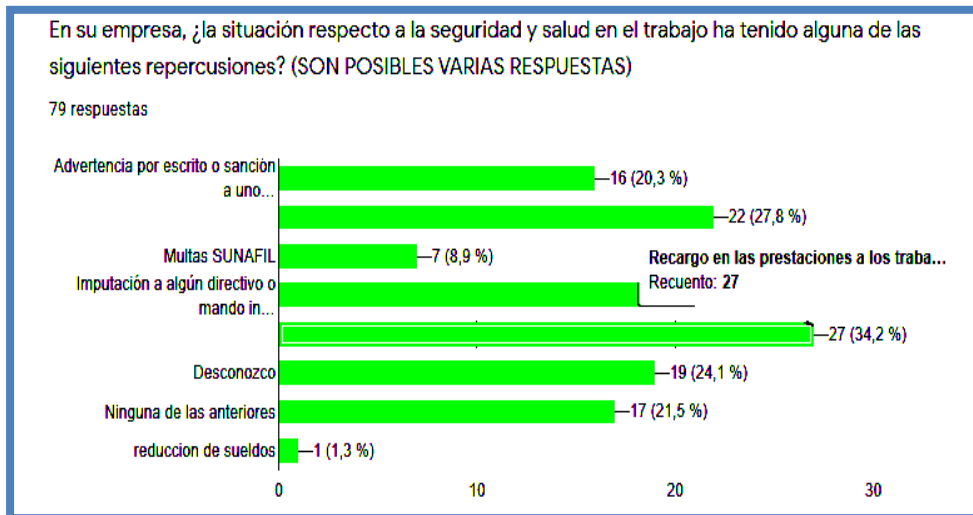


Figura 34: Encuesta PREVENTIVE-H: Repercusiones sobre Seguridad y Salud en el Trabajo. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, se investigó con la misma herramienta las razones por las cuales las empresas deciden poner en marcha acciones para prevenir el riesgo de accidentes laborales, ante lo cual 36 de 79 encuestados (45,6%) respondieron que los esfuerzos estaban enfocados a cumplir con la legislación vigente, es resaltante que el 41,8% indica que lo hacen para reducir costos y 29 de 79 empresas consultadas realizan actividades de prevención de riesgos para responder a los requerimientos de la SUNAFIL.

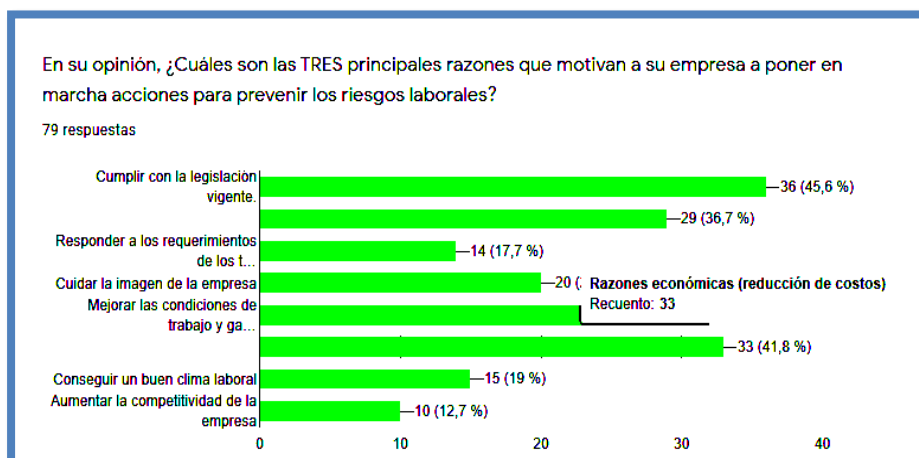


Figura 35: Encuesta PREVENTIVE-H: Prevención de Riesgos Laborales. Fuente: Elaboración propia.

Se puede afirmar entonces que según lo definido como Mercado Meta para PREVENTIVE-H, puede establecer la estrategia de diferenciación del servicio y el valor agregado enfocado al beneficio y que lo va distinguir de la competencia. Por ende, la implementación de un modelo de negocios concentrado en una empresa capaz de ayudar a las empresas del sector manufacturero a controlar los riesgos de ocurrencia de accidentes e incidentes laborales que tengan consecuencias de gravedad; brindando los siguientes beneficios:

- Realizar labores de seguimiento a los casos post accidentes (motores y psico-laborales).
- Realizar cuidados paliativos a las víctimas de accidentes graves, llevando a cabo labores de apoyo emocional, consultas sobre tratamientos y medicamentos, terapias ocupacionales.
- Realizar inspecciones laborales previas para determinar las causas probables de los accidentes reduciendo al mínimo las consecuencias financieras producto de éstos.
- Desarrollar en las empresas y sus colaboradores el principio de responsabilidad social corporativa para incrementar el nivel de compromiso en SST, elevando los niveles de motivación de los colaboradores.
- Cumplir los requerimientos legales lo cual le evita hacer frente a multas derivadas de su incumplimiento.
- Identificar los principales riesgos en la seguridad y salud en el trabajo que permite tomar las medidas preventivas, para evitar o reducir su gravedad, rediseñar sus instalaciones y puestos de trabajo.
- Aumentar la credibilidad y mejorar la imagen de la empresa optimizando el relacionamiento con los accionistas y clientes, quienes ven que la organización tendrá menos inconvenientes por lesiones de los trabajadores que puedan frenar los tiempos de entregas o paralizar su producción.
- Capacitación en prevención de accidentes en el trabajo, desde el primer día de trabajo lo cual

empodera a los colaboradores a tomar medidas de prevención sin necesidad de ser supervisados.

- Reducir la rotación y el ausentismo del personal, cuesta menos mantener a los empleados que contratar y capacitar nuevos.
- Mejorar los procesos, reducir los tiempos de realización del trabajo y los recursos empleados.
- Incrementar la productividad, por mayor eficiencia y mejora continua de los procesos operacionales.
- Crear cultura preventiva en el trabajo, desarrollando un cambio en la cultura organizacional, logrando la participación de directores, mandos medios y personal operativo.
- Llevar a cabo revistas comprobatorias sobre las mejoras de las medidas de Seguridad y Salud del trabajo.

4.3. Análisis de la Competencia

Es importante agregar que la creciente demanda por servicios de consultoría empresarial ha intensificado el atractivo de ingresar en este mercado, las propuestas diferenciadoras son las que van a definir el espacio, permanencia y expansión. Incrementar la participación de mercado, tener presencia de marca y crear valor económico son factores que van a permitir a PREVENTIVE-H incrementar y fidelizar a sus clientes, es decir adoptar estrategias por beneficios, el soporte de Marketing Relacional y estrategias ATL, BTL y digital.

Tabla 14

Perú: Empresas de Servicios según segmento empresarial. (2016-2017)

Segmento empresarial	2016	2017		Var % 2017/16
		Absoluto	Porcentaje	
Total	881 453	955 785	100,0	8,4
Microempresa	833 878	905 220	94,7	8,6
Pequeña empresa	36 190	38 672	4,0	6,9
Gran y mediana empresa	4 189	4 455	0,5	6,3
Administración pública	7 196	7 438	0,8	3,4

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

Los competidores se pueden clasificar en:

- Competidores primarios: empresas de consultoría en Lima Metropolitana (25.8%)
- Competidores Secundarios: los entes Públicos asociados al Ministerio de Trabajo y Promoción Social, Municipios. Profesionales, Tecnólogos y Técnicos dedicados a brindar este servicio, que muchas veces no ejecutan en su totalidad el SGSST, y solo brindan asesoría específica en alguno de los procesos del sistema.
- Brókeres de aseguradoras que brinden asistencia médica ocupacional.

En relación al entorno competitivo se puede inferir que las empresas dedicadas a la prestación de servicio de SGSST tienen como foco de atención las grandes empresas descuidando u obviando las PYME del Perú por sus características, aunado a esto, la competencia se limita a la prestación de servicios para el análisis, control y prevención de riesgos de las firmas contratantes lo que representa un momento idóneo para el establecimiento a de una marca que complemente los servicios ya descritos y cuyo valor agregado sea ayudar a reducir la tasa de víctimas de accidentes de trabajo, disminuyendo los números de decesos y discapacitados totales y parciales en el sector manufacturero. No obstante, se debe poner especial empeño en la determinación de estrategias de marketing definidas que permitan reforzar su posicionamiento en el mercado.

Es importante tomar en consideración la tendencia de las PYME a tomar como una verdad absoluta el hecho de no necesitar mejorar su sistema de seguridad laboral y medidas de salud en el trabajo, ya que consideran esta acción como un costo innecesario, no obstante, los indicadores de la SUNAFIL y la experiencia reciente con algunas franquicias en Lima Metropolitana (caso McDonald's) han demostrado lo contrario.

De modo accesorio, se puede establecer que, con el apoyo de estudios de mercado, identificación de competidores existentes, análisis de la matriz FODA se obtiene información relevante para el planteamiento de las estrategias de PREVENTIVE-H. En principio la

implementación de mejoras permite ayudar a las empresas del sector manufacturero a controlar los riesgos de ocurrencia de accidentes e incidentes laborales que tengan consecuencias de gravedad, resulta importante por el gran impacto y el potencial de desarrollo de este grupo que incluye la fabricación de productos metálicos, la industria textil, el consumo masivo, etc., y su participación esencial en el crecimiento económico nacional.

Tabla 15

Lima Metropolitana, Empresas Manufactureras, Según actividad económica (2018) (Distribución porcentual).

Actividad económica	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
Total	98 503	101 000	100,0	2,5
Industria de alimentos y bebidas	13 626	14 170	14,0	4,0
Industria textil y de cuero	35 036	35 739	35,4	2,0
Industria de madera y muebles	11 814	11 971	11,8	1,3
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	12 701	12 739	12,6	0,3
Industria química	3 854	4 010	4,0	4,0
Fabricación de productos metálicos	15 122	15 620	15,5	3,3
Fabricación de productos minerales no metálicos	1 499	1 539	1,5	2,7
Industria metálicas básicas	755	768	0,8	1,7
Fabricación de otros productos manufactureros	4 096	4 444	4,4	8,5

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

4.4. Proyección de Ventas

Considerando que PREVENTIVE-H es una nueva empresa que inicia sus actividades en el mercado, sólo se puede comparar con otros competidores pero debido a que las otras empresa en SGSST no realizan el servicio de acompañamiento post accidentes, es más difícil realizar esta comparación. Por lo que para cumplir con los objetivos estratégicos en referencia a las ingresos y para determinar el crecimiento anual de la cartera de las empresas contratantes, PREVENTIVE-H ha empleado el método cualitativo.

4.4.1 Método Cualitativo

Este método está basado en información subjetiva tomada de pequeños grupos de los

potenciales clientes y/o expertos en la materia, para este caso en seguridad y salud en el trabajo. Es así que PREVENTIVE-H utilizó los siguientes:

Encuesta de Mercado:

PREVENTIVE-H utilizó este cuestionario no sólo para evaluar e identificar las necesidades no cubiertas a potenciales empresas y el precio a considerar sino también para conocer sus expectativas de ventas. Es así que esta encuesta da una idea aproximada de lo que PREVENTIVE-H pueda esperar en el crecimiento de mercado en el sector.

En la encuesta realizada a 79 empresas se consideró las siguientes preguntas:

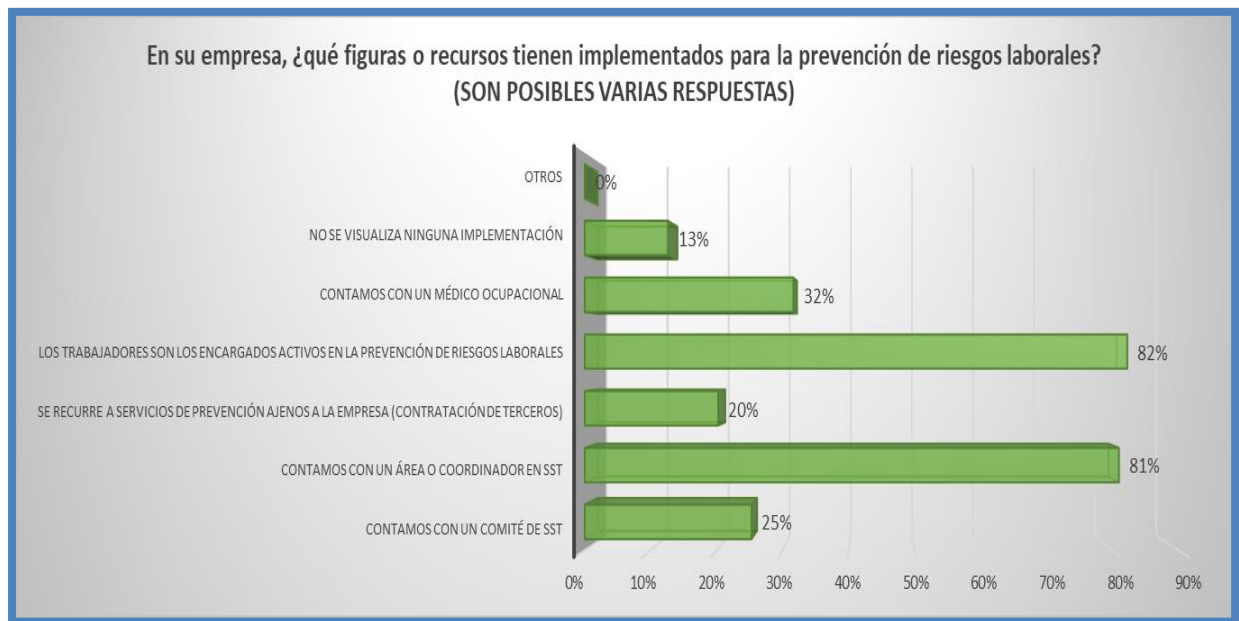


Figura 36: Encuesta PREVENTIVE-H: Encargados de SST en las empresas encuestadas. Fuente: Elaboración Propia.

En la figura anterior, se puede observar que a pesar de contar en su mayoría con los trabajadores como los encargados en implementar la prevención de riesgos laborales o contar con un coordinador en SST, el 20% de las empresas encuestadas recurren a servicios terceros en prevención de riesgos laborales.

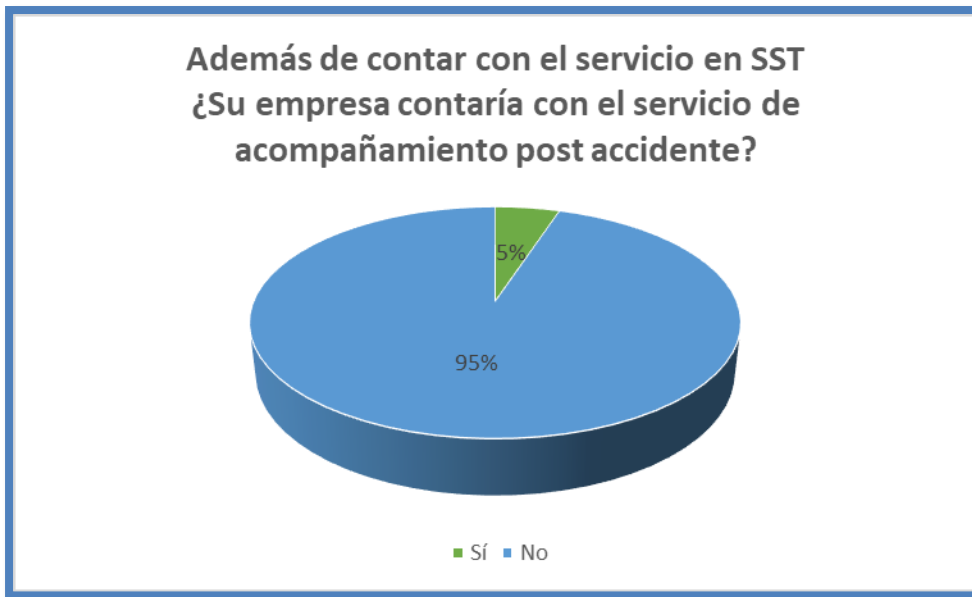


Figura37: Encuesta PREVENTIVE-H: Servicio Acompañamiento Post Accidente. Fuente: Elaboración Propia.

De la factibilidad de tomar el servicio de acompañamiento post accidentes, el 5% de las empresas encuestadas sí estarían dispuestos a contar con este servicio adicional.

Focus Group

Para ahondar en las necesidades y motivos por contar con el servicio de acompañamiento post accidentes, para el servicio que brindará PREVENTIVE-H se realizó dos focus group:

- El primero a 20 gerentes generales y dueños de pequeñas y medianas empresas manufactureras en Lima.
- El segundo grupo fue de 7 personas encargadas en SST y en trabajo social.

Entre los puntos a tratar se llegó a las siguientes conclusiones:

- Este servicio permite a las empresas no sólo enfocarse en el cumplimiento de la base legal sino dar una mejor calidad de vida y trabajo a sus colaboradores.
- Reducir la reincidencia en los absentismos en el personal.
- Puede reducir las multas de las inspecciones de la autoridad administrativa de trabajo (SUNAFIL) y las demandas del personal por daños y perjuicios.

Cuando se consultó a los gerentes y dueños de las empresas manufactureras por la disposición a tomar el servicio de acompañamiento post accidentes laborales: sólo uno de ellos respondió afirmativamente de disponer de este servicios, 7 de ellos señalaron que lo tendrían que evaluar tanto por el precio como por el uso del servicio y el resto señalaron que no era tan necesario.

Por todo lo evaluado, se recomienda que PREVENTIVE-H considere captar al 20% de las PYME manufactureras en Lima y como proyección de su cartera de clientes, un incremento anual del 5% de estas empresas.

4.5. Objetivos de Marketing

Según Philip Kotler quien es considerado por muchos el padre del marketing, este no es más que el proceso social y administrativo por el que grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Por lo tanto, se puede inferir que el marketing son el grupo de acciones cuyo objetivo es la satisfacción de un consumidor de productos o servicios.

Para cumplir con este proceso la administración de una empresa debe tener como objetivo la fidelización de clientes, usando estrategias que posicionamiento de marca en la mente del consumidor, logrando que la marca sea percibida de manera positiva en el mercado con objetivos definidos sobre su rentabilidad que sean alcanzables a tiempo corto y proyecciones a futuro.

Visto desde otro punto de vista, el marketing obedece a un conglomerado de principios, métodos y técnicas mediante las cuales se intenta conquistar un mercado específico, coadyuvar en los objetivos de la empresa y más importante aún, satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

Generar sostenibilidad dada la Visión de PREVENTIVE-H, la que promueve hacer empresas culturalmente responsables y conscientes en prevención de riesgos laborales, la atención que debe

darse a los colaboradores que fueron víctimas de accidentes laborales y ayudar a reducir al mínimo los gastos derivados de estos, lleva a PREVENTIVE-H a evaluar todos los condicionantes al desarrollo de la misma. Estos van a ser reconocidos y evaluados como resultado de la recopilación de datos, la muestra a analizar estará constituida por aquellas empresas que generen un alto valor económico a la organización; entonces, toda la información acumulada nos servirá de evidencia y sustento de nuestra propuesta, aun teniendo las limitaciones de disponibilidad para las encuestas de las personas entrevistadas en las empresas seleccionadas.

Para PREVENTIVE-H el objetivo principal es convertirse en una empresa reconocida en el sector manufacturero de la PYME que lidere el mercadeo de servicios basados en la asesoría administrativa y legal posterior a accidentes e incidentes laborales (físicos y psico laborales), reduciendo los costos financieros productos de estos, el riesgo de ser sancionado por la SUNAFIL o MTPE, así como también, el acompañamiento y atención en cuidados paliativos a los colaboradores víctimas de estos y sus familiares, brindando al colaborador la estabilidad física, psicológica y social que necesita. Ofreciendo una calidad del servicio inigualable gracias a la dedicación y esmero puesto por su staff de asesores comprometidos con los objetivos de la empresa, y de esta manera lograr una rentabilidad financiera y el posicionamiento en el mercado.

4.6. Marketing de servicios

Resulta lógica que la estrategia de marketing de PREVENTIVE-H como empresa de servicios profesionales, debe ir alineada al principal reto ante el que se encuentra: hacer que los clientes o potenciales clientes valoren lo intangible, es decir, paguen por algo que no se puede tocar, que no es material y que, muchas veces, no permite tener una experiencia inmediata. En la mayor parte de las veces, los beneficios de los servicios no se aprecian hasta que se finaliza semanas o meses después, y hasta ese momento las percepciones adquiridas sobre él sólo generan expectativas sobre

el resultado.

Por lo tanto, el objetivo de PREVENTIVE-H es trabajar todos aquellos elementos que puedan ayudar a mejorar la percepción de lo que el cliente quiere en la prestación del servicio, desde una buena atención telefónica, hasta los actuales servicios de acceso a plataformas con novedades y materiales en SGSST que puedan ser de utilidad para el cliente, la atención por parte también de los socios, unas buenas instalaciones, etc. Como estrategia todo tiene un objetivo: Diferenciarse de la competencia e imprimir un carácter y cultura únicos.

Como se afirmará luego, cuando lo que PREVENTIVE-H ofrece es un servicio, la relación y la implicación del cliente son piezas claves, la marca va a ser sinónimo de calidad, la necesidad de personalizar el servicio al cliente y a sus necesidades, adecuar la oferta a estas para conseguir la superación de sus expectativas y generar valor, así como mejorar la oferta de la competencia. Para ellos es necesario hablar de Marketing Relacional para buscar afianzar la relación con el cliente y hacer que esta perdure en el tiempo.

Según Kotler y Armstrong (2012), Los servicios son esencialmente intangibles y no están vinculadas a la venta de bienes. Su producción no tiene que asociarse a un producto físico (p. 29).

Es conveniente establecer cómo se enfoca en la satisfacción de necesidades y expectativas de los consumidores, es difícil de visualizar la experiencia antes de la compra, la propuesta de marketing se basa en la información previa y es posible que los clientes participen en la coproducción del servicio. Es necesario la correcta selección del personal, ya que brindará el servicio para diferenciarse de la competencia. Es muy importante en este caso el control del proceso para lo cual es base la estandarización al brindar el servicio, para que el factor tiempo que es primordial debido a que los servicios se dan en tiempo real, esta puede ser una clara diferenciación que impacte directamente en el cliente.

Igualmente, la posible distribución a través de canales no físicos como internet implican la implementación de portales seguros como canales de distribución siendo la seguridad y la confidencialidad atributos muy importantes de diferenciación que los clientes perciben.

Kotler y Keller (2006) declaran que las empresas de servicios también deben diferenciarse y desarrollar estrategias apropiadas. A pesar que existe una intensa competencia en precios, la empresa debe resaltar su marca mediante características de servicios primarias, aquellas que los clientes esperan de un servicio, y características secundarias, o características innovadoras; y a continuación desarrollar las estrategias de marca adecuadas (Alvarez Muñoz, 2013) en ocasiones, la empresa simplemente logra diferenciarse mediante sus ofertas de servicio y el éxito de los esfuerzos de venta cruzada. El desafío principal es que la mayoría de las ofertas y de las innovaciones se copian fácilmente. A pesar de todo, la empresa de servicios que introduzca innovaciones de forma regular obtendría una importante ventaja sobre la competencia.

Tabla 16
Principales determinantes de la calidad del servicio.

FACTORES DETERMINANTES	DESCRIPCION
Confiabilidad	Brindando un servicio ajustado a la normativa legal vigente que permita a las empresas un ambiente con los más altos estándares de seguridad laboral.
Receptividad	Disponibilidad inmediata 24/7 para atender los eventos en el menor tiempo posible.
Competencia	Establecer un staff de colaboradores constantemente capacitados y actualizados.
Empatía	Servicio personalizado y ajustable a las necesidades inmediatas de cada firma contratante.
Aspectos tangibles	Garantía de mejoramiento del SGSST posterior a accidentes o incidentes psicolaborales con el respaldo físico de la documentación respectiva.

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Mezcla de Marketing

El concepto fue creado por McCarthy en 1960, y agrupa los cuatro componentes básicos del proceso las 4P's según su conceptualización inglesa (product, Price, place and promotion)

producto, precio, distribución y comunicación, estas variables pueden considerarse como cotidianas, no obstante, para la correcta utilización de este proceso es necesario todas se complementen entre sí para que la organización pueda conseguir los objetivos que ha trazado.

La propuesta para la Mezcla de Marketing se basa en:

- Estrategia de Producto y Marca: Definir el portafolio de servicio, y los proyectos de servicio cumpliendo con los requerimientos de los clientes.
- Estrategia de Precio – Valor: Tomando en cuenta factores determinantes puede basarse en el proyecto, en el servicio prestado o en el desempeño.
- Estrategia de Comunicación: De acuerdo a los canales de comunicación a usar.
- Estrategia de Marketing Relacional: Enfocado a lograr sostenibilidad en el largo plazo con variables orientadas a empresas Business to Business (B2B) enfocada al grupo de clientes seleccionado.

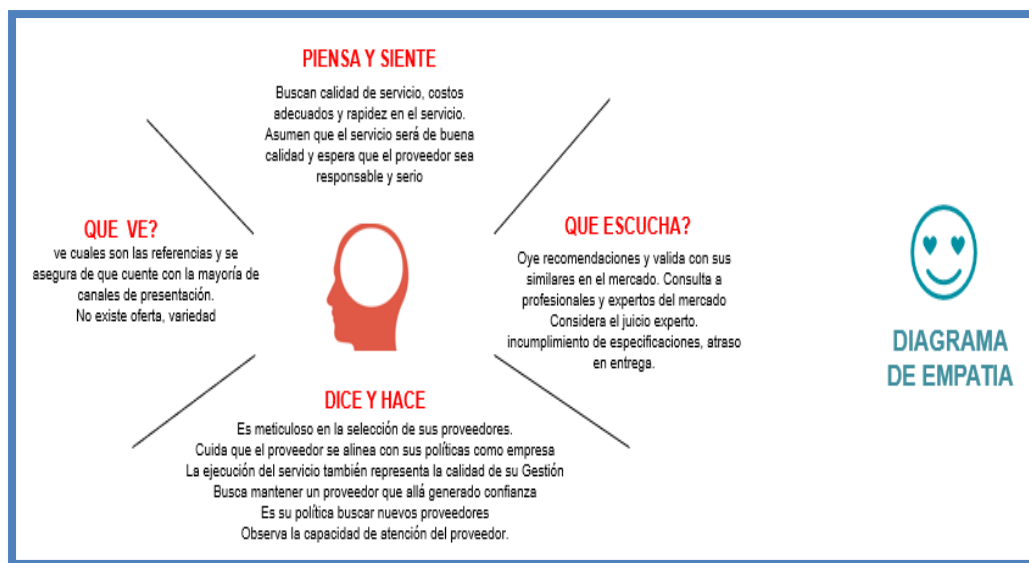


Figura 32: Situación de los Clientes. Fuente: Elaboración propia.


4.7.1 Estrategia de Producto y Marca

Es uno de los objetivos principales a través de las estrategias de promoción y relacionamiento que evidencie la identidad de la empresa, ser reconocida por brindar un servicio de calidad superior

con respecto a la competencia seguido de un precio competitivo, acompañamiento y respaldo de garantía de servicio plasmadas en soluciones adecuadas a las necesidades actuales del cliente.

Desarrollo de estrategia de Producto para PREVENTIVE-H

Tabla 17
Servicios que ofrece PREVENTIVE-H

	<p>PREVENTIVE-H Brinda soporte con el acompañamiento post incidentes y accidentes de los colaboradores del sector manufacturero de las PYME de Lima Metropolitana, sin dejar de estar presentes en cada etapa de este proceso, gestión, comunicación, cuidados paliativos y asesoría Legal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoría ✓ Consultoría ✓ Auditoría ✓ Capacitación ✓ Gestoría ✓ Acompañamiento post accidente laboral
---	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

Desarrollo de estrategias de marca para servicios

Para desarrollar estrategias de marca para servicios, Kotler y Keller (2006), comentan que es necesario prestar atención a las siguientes consideraciones:

1. Selección de elementos: ¿Qué hacer para que la marca sea memorable para los clientes? ¿Qué nombre elegir que sea fácil de recordar? ¿Qué elementos de marca empleo como logotipos, símbolos, caracteres y slogans para generar imagen de marca? PREVENTIVE-H desarrolló un logotipo sencillo con colores emocionalmente agradables (azul y verde) que representan la inteligencia de los colaboradores (azul) y el bienestar brindado al cliente (verde).
2. Creación de dimensiones de imagen: Valoración de la calidad en el servicio, la credibilidad de la empresa, la experiencia, la confiabilidad y la simpatía de sus empleados, diseñar comunicaciones de marketing que permita al cliente saber más de la marca.
3. Diseño de la estrategia de marca: Desarrollo de jerarquía de marca y de una cartera de marcas que permitan posicionarse y dirigirse a segmentos de mercado diferentes, estrategias de sub-marca.



Figura 39: Logo de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia.

PREVENTIVE-H pretende abordar el mercado ofreciendo su cartera de servicios a través de los servicios de emailing y visitas personalizadas a las PYME del sector manufacturero de Lima con la finalidad de dar conocer el servicio que ofrece, así mismo, la interacción constante en social media (foro chats, blogs, interacción con las páginas oficiales de los competidores y de la

SUNAFIL, OEFA y MTPE) a fin de realizar intervenciones acertadas que permitan dar reconocimiento y renombre a la marca como una empresa responsable y especializada en los servicios de asesoría y seguimiento post accidentes, la estrategia permitirá elaborar un concepto inicial de la empresa ante los clientes.

Para esta estrategia se utilizará el inbound marketing generando inicialmente el “buyer persona” de los clientes potenciales de acuerdo a su definición sociodemográfica (edad, poder adquisitivo, preferencias de búsqueda, etc.) posterior a esto y de acuerdo a las características del cliente se desarrollará el contenido de interés para estos con la meta de viralizar el mismo en social media, teniendo en todo momento al cliente como centro de la estrategia, es decir, para PREVENTIVE-H el cliente lo es todo.

La estrategia del producto y marca para PREVENTIVE-H utilizando como base el inbound marketing se desarrollará a través de la creación de un blog con contenido referido a la seguridad industrial, riesgos de accidentes y cuidados paliativos para colaboradores de empresas, este blog estará dirigido al sector manufacturero de las PYME ubicadas en Lima Metropolitana, de igual manera, se ofrecerán de forma gratuita charlas en las mismas dirigidas a realizar las inspecciones iniciales de estas empresas con participación del comité de SGSST, estas inspecciones realizadas con acompañamiento de PREVENTIVE-H en colaboración con los colaboradores de las empresas o clientes potenciales permitirá trabajar y descubrir en conjunto, los riesgos potenciales que estas posean, para finalmente realizar una capacitación inicial de los responsables del SGSST.

Estrategias de promoción.

Reúne todos los mecanismos o herramientas utilizadas para dar a conocer la marca y el servicio ofrecido a los clientes potenciales. En tal sentido PREVENTIVE-H recurrirá al inbound marketing como herramienta primordial para preparar el terreno antes de su incursión en el mercado por lo cual se desplegará un número determinado de acciones durante un tiempo prudencial en internet

con el objetivo de ganar visibilidad e interés en torno a la empresa, tales como:

- **Emailing:** Utilizando el correo electrónico para enviar información de interés presentando los servicios o descuentos especiales a las empresas contratantes definidos mediante una base de datos preexistente, este proceso se ejecutará utilizando herramientas como newsletter o canvas para generar contenido que agrada visualmente y que permita realizar ajustes en el mensaje que se desea enviar y medir los resultados de la retroalimentación a través de Aweber.
- **Content Marketing:** Ofreciendo información de contenido útil o relevante relacionada con las normativas y medidas de SST implementadas por la SUNAFIL que se relacione con las PYME del sector manufacturero.
- **Participación en foros y redes sociales** mostrándose activo en éstas con contenido de interés para las posibles empresas contratantes.
- **Video marketing:** Realizando spots publicitarios con testimonios y clientes ofreciendo su experiencia con los servicios presentados por PREVENTIVE-H como lo demuestra la siguiente figura.



Figura 40: Spot publicitario en twitter de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

- Growth Hacking: Ofreciendo curso on line básicos sobre prevención y control de riesgos, cuidados paliativos y coaching empresarial a cambio de suscripciones a loa paquetes o servicios.



Figura 41: Aula virtual gratuita de PREVENTIVE-H para las PYME. Fuente: Elaboracion Propia.

- Endomarketing: Haciendo que la plantilla de colaboradores de la empresa se sienta contenta, motivada y comprometida con la productividad y mejoría de la misma.



Figura 42: Endomarketing para los colaboradores de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboracion Propia.

4.7.2 Estrategia de Precio – Valor

Para esta estrategia se toma como referencia la encuesta realizada por PREVENTIVE-H a algunas empresas, en donde los resultados arrojaron que estarían dispuestas a invertir anualmente en servicios de Salud y Seguridad Ocupacional entre S/ 3,000 soles a S/ 8,000 soles. Siendo el rango más aceptado el de S/ 3,000 soles a S/ 5,000 soles.



Figura 43: Encuesta de PREVENTIVE-H: Costo de Inversión por SST. Fuente: Elaboración Propia. 2020

Basada en la ejecución exitosa de un proyecto específico. Los montos de los paquetes se calculan de antemano, en esta estrategia se deben determinar con precisión los tiempos de ejecución de cada proyecto. En el caso de proyectos o servicios por tiempo prolongado, existe el compromiso de cumplir con una cantidad mínima de horas mensuales de trabajo. El valor del servicio puede variar de acuerdo a la complejidad de la asesoría y actividad del cliente. Una de las variables también es la ubicación del área de trabajo del cliente. Aquí se incluye estrategias de promoción mediante charlas lideradas por profesionales especializados en desarrollo de seguridad laboral.

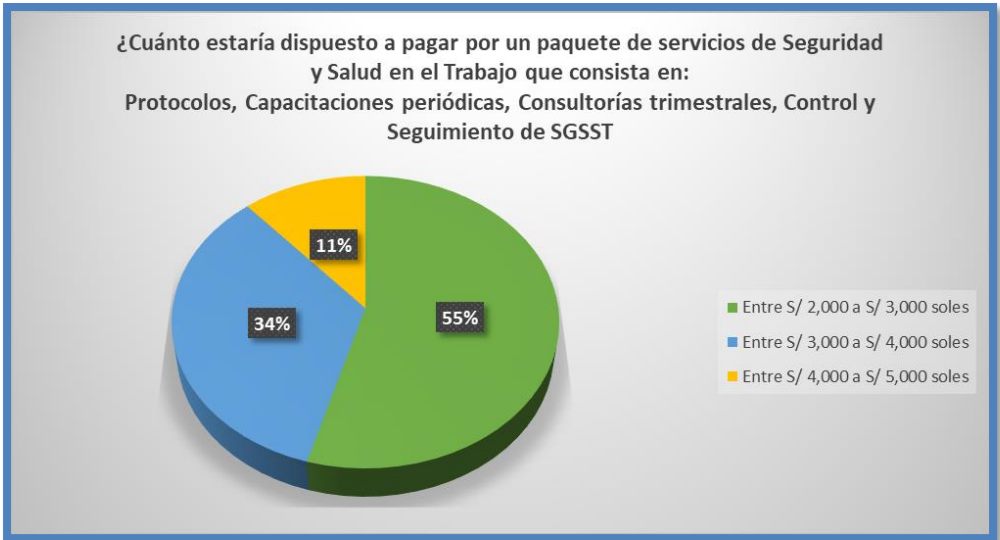


Figura 44: Encuesta de PREVENTIVE-H: Costo Paquete Protocolos. Fuente: Elaboración Propia. 2020

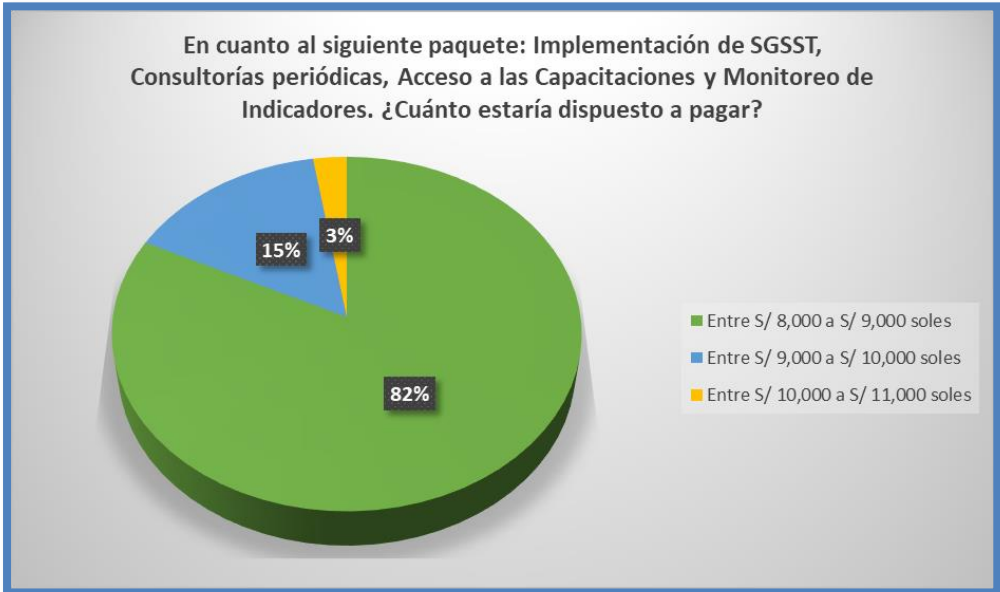


Figura 45: Encuesta de PREVENTIVE-H: Costo Paquete Implementación. Fuente: Elaboración Propia. 2020

La estrategia de precios para la implementación de PREVENTIVE-H permite ayudar a las empresas del sector manufacturero a controlar los riesgos de ocurrencia de accidentes e incidentes laborales que tengan consecuencias de gravedad y varía de acuerdo a las condiciones y totalmente diferente de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Actividad económica.
- Nivel de Riesgo.

- Número de trabajadores
- Sistemas de gestión a aplicar.
- Proyección adicional.
- Casos de colaboradores con enfermedades producto de accidentes o incidentes laborales.

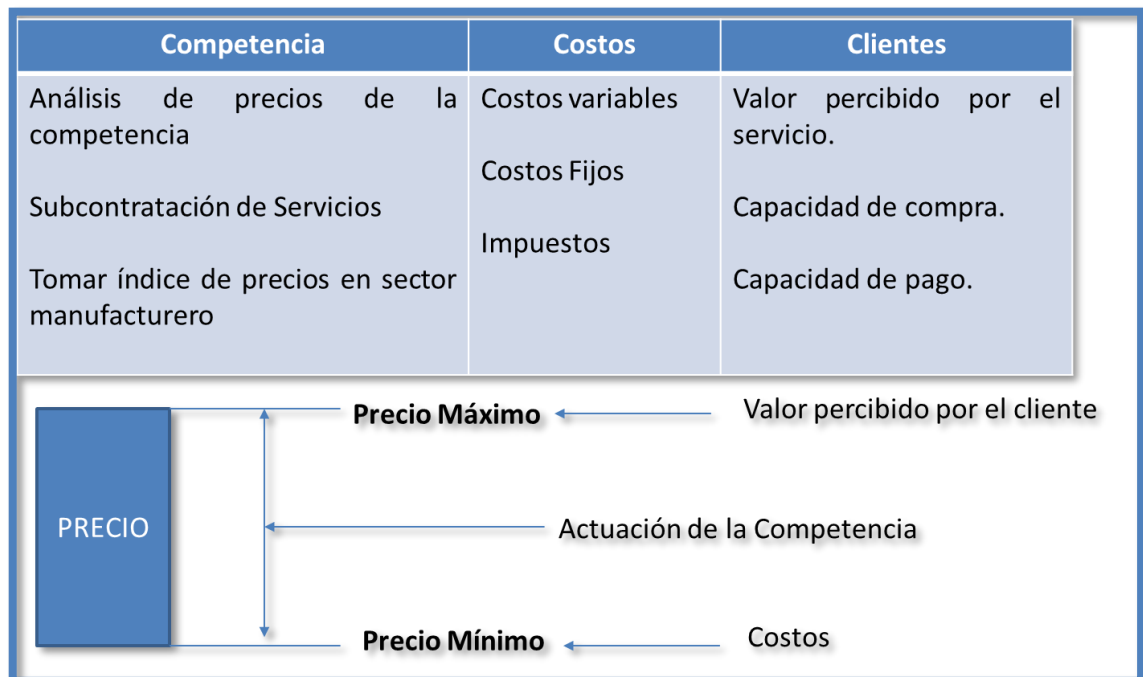


Figura 46: Estrategia de Fijación de Precios para PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia.

Distribución de los Planes

PREVENTIVE-H considera que distribuir los planes en el sector manufacturero de acuerdo con la problemática reconocida en este sector. Se reconoce que, ocurrido un accidente, el responsable de área o un compañero de trabajo es el encargado de atender la ocurrencia por lo que debe dejar temporalmente de hacer sus funciones y encargarse del acompañamiento durante todo el proceso de atención del accidentado afectando directamente las actividades de la persona encargada, así como de la continuidad del negocio. Incluso, existen empresas que adicionalmente a las afectaciones en sus actividades debido al soporte al personal accidentado, tienen que cubrir procesos engorrosos para ellos de inspecciones por parte de la SUNAFIL. Debido a ello, se definen los paquetes esperando que las empresas contratantes relacionen una mejora con la solución

brindada por PREVENTIVE-H en seguridad y salud en el trabajo. Esta clasificación es independiente a la facturación en ventas (150 UIT hasta 2,300 UIT) o el número de trabajadores.

Normalmente en las PYMES del sector manufacturero cuando ocurre un accidente laboral los trabajadores afectados directamente y que necesitan cuidados paliativos son de 1 a 2 trabajadores, si son más de 2 se realizarán cargos extras a la empresa que son aclarados en el contrato marco en el anexo 1.

Tabla 19
Distribución de Planes de PREVENTIVE-H

PLANES	DIRIGIDO	PROBLEMÁTICA
PREMIUM Gestión, consultoría, análisis, Control y Seguimiento de SGSST, Consultorías Periódicas, Acceso a las capacitaciones, Monitoreo de indicadores, acompañamiento post accidentes, seguimientos, cuidados paliativos a colaboradores y asesorías legales.	Está dirigido a todas las PYME del sector manufacturero que adicionalmente a los servicios que brinda una empresa de SGSST, quieren tener un apoyo de acompañamiento luego de un accidente laboral tanto a las asesorías legales, como un soporte con el personal accidente en el proceso de su recuperación	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ocurre un accidente disponen de un personal o jefe directo que acompaña al accidentado hasta ser dado de alto. • No están cubriendo adecuadamente las inspecciones de SUNAFIL, cuando ocurre un accidente sólo por no atender la inspección les aplican multas de hasta de 3 UIT. • Sienten que no hay un compromiso de las empresas SGSST. • Desean validar los resultados e indicadores de los puntos planteados en SGSST.
ESTÁNDAR Planes y Protocolos, gestión, consultoría, Capacitaciones periódicas, Consultorías Trimestrales, análisis, Control y Seguimiento de SGSST y seguimientos y cuidados paliativos a colaboradores.	Dirigido a todas las PYME del sector manufacturero que pueden cubrir sus requerimientos de SGSST, pero que consideran que no hay un seguimiento real a su trabajador accidentado despues de un accidente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Su personal no siente una verdadera preocupación de la empresas. • Desean mejorar clima laboral y ambiente seguro. • Se interesan por un seguimiento y control de sus planes de SGSST.
BÁSICO Gestión, Consultorías, Capacitación, Análisis de Riesgos.	Dirigido a todas las PYME que actualmente contratan los mismos servicios de empresas de seguridad y salud en el trabajo. Preventive-H busca mostrar la calidad de su servicio e ingresar estrategicamente a las empresas a fin de que puedan migrar a nuestros planes PREMIUM y ESTANDAR.	<ul style="list-style-type: none"> • Las problemáticas reconocidas en este grupo son debido a clientes con mala experiencia con respecto a las soluciones de seguridad y salud en el trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

4.7.3 Estrategia de Distribución

El proceso de distribución puede hacerse mediante un conjunto de tareas o actividades requeridas para llevar el producto acabado a los diferentes puntos de ventas, es necesario revisar estos mecanismos para colocar el producto final en las manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuados por lo cual no existe una manera estandarizada para cumplir con este proceso, por el contrario, obedece a las características del producto, del consumidor y de los medios disponibles.

El proceso de distribución puede hacerse a través de canales no físicos. Esta distribución se realiza en gran parte ahora en canales virtuales tales como internet y poniendo el valor de la seguridad como uno de los principales atributos a desarrollar.

El servicio por su naturaleza puede mezclar servicios puros como la asesoría con aquellos que contienen algún bien tangible como en el caso de PREVENTIVE-H. Por su función puede relacionar servicios técnicos, de información y base de datos. Por el sector de actividad, puede involucrar servicios de ingeniería, manufactura, seguros.

Por el comportamiento del consumidor los servicios de especialidad como la implementación de Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, la medicina ocupacional o el asesoramiento legal.

Establecer de la misma manera estrategias de nicho de mercado por especialización en el servicio a nichos que los competidores de PREVENTIVE-H pasan por alto o desconocen de su existencia. Esta estrategia se implementa a través de una página Web que cuenta con toda la información pertinente a la empresa con el portafolio de servicios e información general de PREVENTIVE-H, contar con una sede principal, ubicada estratégicamente en una zona céntrica, y contar con personal calificado que preste servicios con calidad y eficacia.



Figura 47: Canal Directo de Distribución. Fuente: Economipedia

4.7.4 Estrategia de Comunicación

El proceso social y el cultivo de relaciones con los clientes, crea vínculos con beneficios para las partes, incluyendo a los proveedores, clientes y cada uno de los involucrados promoviendo el vínculo de relación que promueva la promoción sistemática del servicio.

El proceso de promoción está basado principalmente en:

- **Redes de contacto:** Establece el networking, mantener red de colegas, clientes satisfechos y otros buenos prospectos. Es una alternativa económica y efectiva, que se logra con la participación del personal en ferias y eventos donde se comparte información y buenas relaciones. Campañas publicitarias, correos electrónicos con información detallada de los servicios, membresías en asociaciones afines a las PYME del sector manufacturero, participación en foros, seminarios o creando eventos propios para ganar reputación como expertos en el campo. Alianzas con asociaciones, Gremios e Instituciones educativas.
- **Publicidad:** Para promover la imagen de PREVENTIVE-H de acuerdo a los recursos en entrevistas en medios de comunicación, ofrecer valor agregado para resaltar como referente experto, publicación de artículos en revistas de asociaciones como la Cámara de Comercio de Lima abarcando temas específicos, boletines informativos propios de la empresa mensual o trimestral para mantener contacto y recordación, participación en causas

benéficas como patrocinador o voluntario.

- Promoción BTL: Estrategia macro de promoción, uso de la web, redes sociales, e-mail Marketing con información de valor y las actividades ATL y de publicidad explicadas anteriormente llevadas a la red. El uso de directorios, boletines electrónicos, banners, fortalecimiento de buenas relaciones virtuales y establecer una estrategia integrada de las actividades ATL, BTL y digital.

Se menciona, de manera general, que el principal objetivo de las comunicaciones empresariales es la de generar una reacción en sus destinatarios, las cuales pueden ser:

- Modificar el comportamiento: Lograr que, por ejemplo, los potenciales clientes opten por los servicios de la empresa. Dirigido principalmente a la atracción de clientes.
- Consolidar un comportamiento: Lograr mantener la cartera actual de clientes de la empresa. Dirigido principalmente a la fidelización de clientes, propósito principal del presente trabajo de investigación.
- Recopilar información: Realizar estudios de mercado u otras acciones similares para ello.

Asimismo, la fidelización depende en gran medida de la creación de vínculos más sólidos y profundos con los clientes, esto es vital para la compañía, es decir la comunicación con la cartera debe ser en ambas direcciones y en forma continua.

Tabla 20
Estrategias ATL y BTL y digital de PREVENTIVE-H

MODO ATL	MODO BTL Y DIGITAL
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias para generar networking. • Campañas publicitarias, correos electrónicos con información detallada de los servicios. • Participación en foros, seminarios o creación eventos propios. • Alianzas con asociaciones, Gremios e Instituciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la web, redes sociales, e-mail Marketing. • Digitalizar todas las actividades off-line • Establecer una estrategia integrada de las actividades On-line y Off-line. • Uso de directorios, boletines electrónicos, banner. • Máximo uso de las RRSS para generar interacción con la marca.

Fuente: Elaboración propia.

Selección del medio

Teniendo en cuenta que es un servicio y es intangible el medio óptimo es el internet. Esto porque se necesita dar a conocer los servicios que se brinda y como se llevan a cabo, para lo que se precisa de mucha ayuda visual auditiva e interactiva y en cualquier horario para captar la atención de los interesados.



*Figura 48: Uso máximo de las RRSS para generar interacción de PREVENTIVE-H con sus clientes potenciales.
Fuente: Elaboración propia.*

Publicidad directa.

Una herramienta muy efectiva que permite seleccionar a los potenciales clientes de PREVENTIVE-H, es visitar a empresas con posibilidad a presentar de manera directa y precisa los servicios a ofrecer, posterior a esta presentación realizar diagnósticos iniciales gratuitos que permitan descubrir los riesgos potenciales en seguridad laboral de las empresas y su pronta solución con la generación de la documentación de respaldo respectiva; diseño de página web con logo de imagen corporativa, formulario de contacto y cuentas de correo.



Figura 49: Página Web oficial de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia.

4.8. Estrategia de Posicionamiento

Para Santeases (2003) lo define como el “lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal”.

Las cualidades del servicio y la consecuente satisfacción del conjunto de necesidades del cliente son elementos de vital importancia para PREVENTIVE-H, de esta manera se provee de herramientas para evaluar la satisfacción y cumplimiento de lo ofrecido, es decir la promesa de satisfacción debe ser sostenible en el tiempo, de tal manera que mejore la relación con el consumidor a largo plazo, generando mayor rentabilidad a través de factores como:

- Perfeccionar la estrategia de la marca.
- Brindar opciones de expansión de la marca.
- Generar ventajas competitivas.
- Aumentar el volumen de ventas como resultado de nuevos servicios a los clientes (cross selling), es decir ofrecer y vender un paquete de servicios a un precio conjunto inferior al que tendría cada uno de los servicios por separado.
- Incorporación de nuevos clientes como resultado de la comunicación boca a boca.

- Gestión en base a los clientes, estableciendo oportunidades con ellos y generando el mayor beneficio para ambas partes, siendo la herramienta estratégica la base de datos, cuanto mayor información se pueda obtener sobre los clientes, más adecuadas serán las acciones para identificarlos y que adopte el valor de la marca PREVENTIVE-H.
- Identificación del servicio: Asociando el servicio a un nombre o símbolo que permite distinguirlo o diferenciarlo de los servicios de los competidores.
- Comunicación personal: Por excelencia son los vendedores de la PREVENTIVE-H que llevan información a los clientes de forma personal y directa, ellos son parte fundamental del servicio y tienen un gran peso dentro de la estrategia de comunicación.
- Imagen Corporativa: Basada en el cumplimiento de los servicios ofrecidos tiene un papel muy importante pues da una idea de la calidad que puede ofrecer.
- Calidad Multidimensional: Por ejemplo, la competencia del personal, la gestión del riesgo, la fiabilidad en la prestación del servicio.

4.9 Conclusión del capítulo.

Durante el desarrollo del análisis para la mercadotecnia ideal para PREVENTIVE-H se identificó el alcance y limitaciones de la misma y que orientan la aptitud organizacional dirigida hacia el sector manufacturero de las PYME presentes en Lima Metropolitana.

Se establecieron los detalles organizacionales y la cultura organizacional de la empresa orientada hacia el principio de la corresponsabilidad social corporativa, basada en valores como la confianza y la integridad.

Se establecieron las estrategias para el desarrollo de la cartera de servicios a ofrecer y el plan de marketing a seguir para el conocimiento y consolidación del servicio en el mercado.

Tabla 21

Customer Journey Map de PREVENTIVE-H

BUYER PERSONA: PYME Sector Manufacturero en Lima				
	ATRACCIÓN	PREPARACIÓN	VENTA	FIDELIZACIÓN
GUIÓN	Problemas de seguimiento post accidente o incidente laboral en las PYME del sector manufacturero en Lima	Necesidad de asesoría administrativa y legal post accidente laboral y reducción de costos financieros por implementación de un SGSST	Inicio de utilización de los servicios de PREVENTIVE-H	Luego de tres meses de empleo del servicio brindado por PREVENTIVE-H, estoy convencido de sus beneficios, pero puedo sacarle más provecho
PUNTOS DE CONTACTO	Referencias de otras empresas.	Inbound Marketing, visitas presenciales, llamadas telefónicas	visita a las empresas	Inbound Marketing, asesoramiento, seguimiento y cuidados paliativos
EMOCIÓN	Sobrepasado	Incertidumbre	Decidido	Contento
OPORTUNIDAD	Marketing de contenidos sobre los beneficios del asesoramiento administrativo y legal, seguimiento y cuidados paliativos	Recomendación sencilla, Análisis o diagnóstico inicial de las empresas	Análisis y diagnóstico de riesgos, asesoramiento y seguimiento, cuidados paliativos, creación de cultura de responsabilidad social corporativa	Capacitación y asesoramiento en medicina y seguridad ocupacional a las empresas, cuidados paliativos, apoyo psicosocial a los colaboradores y sus familiares.
CANALES	Web, Publicidad offline	Social media, visitas presenciales	Gestores de ventas	Email, teléfono

Fuente: Elaboración propia 2020.

CAPITULO V

PLAN DE OPERACIONES

Al mencionar el plan de operaciones de una empresa se hace referencia directa a los procedimientos y acciones que ayudan a que esta cumpla su objeto y alcance las metas planteadas.

Según Heizer y Render es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar la materia prima en productos terminados. Estas actividades se realizan en todas las organizaciones, hablar del plan de operaciones es hacer referencia al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa.

La correcta realización del plan de operaciones contribuye positivamente en la productividad de cualquier empresa según Luis Fernando Restrepo la fórmula perfecta sería la siguiente:

$$\text{Competitividad} = \text{estrategia} + \text{productividad.}$$

Para la elaboración del plan de operaciones se debe tomar en cuenta factores estratégicos como: costos, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega, tomar en cuenta estas estrategias impactará en la generación del valor agregado de la empresa.

5.1 Objetivos de Operaciones

Se podría definir como todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. Es decir, son las formas como se hacen las cosas dentro de la empresa. Por lo tanto, las operaciones tienen como objetivo:

- Ser competitivo: Diferenciando la marca de las demás.
- Ser rentable: Reduciendo los costos del servicio, generando altos niveles de productividad.

Las operaciones de cualquier empresa constituyen un equipo multidisciplinario con un objetivo en común, asegurar la forma correcta de tomar decisiones y alcanzar los más altos niveles de competitividad en la estrategia diseñada.

El objetivo de PREVENTIVE-H con respecto a las operaciones es:

- Brindar el servicio ofrecido con personal especializado en los tiempos establecidos y contratados.
- Ofrecer acompañamiento y asesoramiento post accidentes o incidentes laborales y cuidados paliativos a los colaboradores de las empresas contratantes las 24 horas todos los días.
- Asesorar en el mejoramiento del SGSST post accidentes eliminando los factores de riesgos y disminuyendo la probabilidad de repetición del accidente.
- Ofrecer cuidados paliativos a los colaboradores víctimas de accidentes y acompañamiento psicosocial a sus familiares.

5.2 Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

PREVENTIVE-H al ser una empresa dedicada al sector manufacturero de las PYME de Lima Metropolitana, no necesita espacios grandes para su operación la cual se hará en una oficina en alquiler en el distrito de Santa Anita a la altura de la Carretera Central en Lima Metropolitana, tomando en consideración los siguientes factores:

- Acceso: Fácil y rápido a las unidades de transporte masivo.
- Equipamiento: La sede contará con muebles apropiados y equipos tecnológicos con acceso a internet en cantidades suficientes para que los colaboradores realicen sus tareas de forma rápida y oportuna.

PREVENTIVE-H distribuirá los espacios de la mejor manera para dar fluidez al trabajo y comodidad a las empresas contratantes que visiten nuestras instalaciones asegurando efectividad de los primeros y la comodidad de los últimos.

Las consideraciones para que el local sea en esta ubicación son las siguientes:

- Costos bajos de alquiler.
- Sitio céntrico a los distritos con mayor concentración de empresas tales como: Jesús María, Lince, San Borja, Pueblo Libre, San Luis, Breña, Ate, Santa Anita, Surco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.
- De fácil acceso para la llegada de las empresas contratantes para las presentaciones y capacitaciones de ser presencial.
- También se considera las plataformas virtuales, para capacitaciones y reuniones.

El espacio considerado para cubrir lo siguiente:

Tabla 22

Consideraciones del local

PROCESO	IMPLEMENTACION ESTRATEGICA
MATERIA PRIMA	Papelería Formularios Tóner
MANO DE OBRA	Gerente, director operativo, comités
MAQUINARIA	Computador Impresora
METODO	Juntas de reuniones de consenso
MEDIO AMBIENTE	Sala de juntas Oficina gerencial
MEDICION	Indicadores de gestión
MANEJO	Política de calidad Plan estratégico

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1 Capacidad de las instalaciones

La capacidad de las instalaciones tiene como objeto satisfacer de manera eficiente y en el tiempo oportuno la cantidad de producto requerido en el mercado. Para su determinación deben tomarse

en cuenta la localización debido a que ambos forman partes del coste total puesto que los costos de fabricación se relacionan con la capacidad instalada y los gastos de transporte de la localización.

En tal sentido, la capacidad se considera como un output que puede determinarse calculando los tiempos de operación con los recursos disponibles en situaciones normales por lo cual se debe considerar el layout para darle una distribución funcional para el proceso de producción y comodidad para los empleados para esto se toma en consideración lo siguiente:

- Cantidad de espacios y distancias a recorrer entre los elementos.
- Estimación de la demanda del servicio.
- Número de operaciones requeridas.
- Requerimientos de espacios para los elementos de la distribución.
- Disponibilidad de espacio entre los elementos de la distribución misma.

PREVENTIVE-H pretende mantener un horario de oficina de lunes a viernes de 08:00 a.m. hasta las 05:00 p.m. y los días sábados desde las 09:00 a.m. hasta las 04:00 p.m., pudiendo extenderse si las condiciones así lo requieran, por las condiciones del servicio y las características de las empresas contratantes siempre se encontrará un personal mínimo en alerta 24/7.



Figura 50: Layout de la oficina de PREVENTIVE-H (mobiliario y equipamiento). Fuente: Elaboración propia
Es importante señalar que, debido a las características del servicio que brindará PREVENTIVE-

H y a pesar de contar con unas instalaciones físicas que funcionarán como sede de la empresa, las inspecciones, acompañamiento, asesoramiento y cuidados paliativos se realizarán in situ por lo cual los colaboradores de PREVENTIVE-H se trasladarán hasta las sedes de las empresas contratantes, hospitales o de ser necesario hasta los hogares de los colaboradores con la finalidad primero de recabar la información preliminar de primera mano, segundo convertirse en el soporte administrativo y legal de la partes acompañándolos en todos los procesos consecuentes de los accidentes o incidentes laborales.

5.2.2 Criterios utilizados para la selección de la Macro Localización.

La Macro localización consiste en evaluar el sitio que ofrece las mejores condiciones para la ubicación del proyecto, en el país o en el espacio rural y urbano de alguna región de acuerdo a las siguientes variables:

- Ubicación de los consumidores y usuarios
- Localización de la materia prima y demás insumos.
- Vías de comunicación y medios de transporte
- Infraestructura de servicios públicos
- Políticas, planes o programas de desarrollo
- Normas y regulaciones específicas
- Tendencias de desarrollo de la región
- Condiciones climáticas, ambientales, suelos.
- Interés de fuerzas sociales y comunitarias.

Para la Macro localización de PREVENTIVE-H se utilizaron los criterios de Qualitative Factor

Rating (QFR) y Centro de Gravedad al utilizar factores relevantes como la capacidad de respuesta, vías de acceso, disponibilidad y otros, para lo cual se asignaron escalas de valor tomando en consideración su importancia relativa.

Tabla 23

Factores de Riesgo para Macro Localización.

Factor evaluado	Villa El Salvador Escala	Santa Anita Escala	Lima Centro Escala	Los Olivos Escala
Disponibilidad del local	3	2	3	3
Alquiler accesible	1	2	3	2
servicios básicos	2	2	2	2
Vía de acceso	3	3	3	2
Transporte	2	3	3	2
Inversión extranjera	2	3	2	2
Transparencia	1	3	1	3
Seguridad	3	3	2	2
Total	17	21	20	18

Nota. Valor: 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor.

Fuente: Elaboración Propia 2020.

De la tabla anterior se puede inferir que el sector del Santa Anita se perfila como la de Lima Centro que ofrece prestaciones parecidas, los sectores Villa el Salvador y Los Olivos no representan una buena opción para la localización de la empresa.

En el caso de PREVENTIVE-H se tomó en consideración 4 posibles ubicaciones de acuerdo con la cercanía y ubicación de las PYME del sector manufacturero en Lima Metropolitana, de igual forma se dio especial atención a los niveles de acceso a los servicios públicos, vías de acceso y cercanía del transporte público masivo.

5.2.3 Criterios utilizados para la elección de la Micro Localización:

En cortas palabras según Jerouchalmi (2003), la micro localización puede definirse como la determinación del punto preciso donde se establecerá la empresa dentro de la región y en esta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido. Los criterios para la determinación

de esta son los siguientes:

- Disponibilidad y costos de recursos: Mano de obra, materias primas, servicios de comunicaciones.
- Ubicación de la competencia, limitaciones tecnológicas y consideraciones ecológicas.
- Costos de transporte de insumos y de productos.
- Sensación de seguridad y cercanía a entes de seguridad del estado.

Tabla 24
Factores de Riesgo para Micro Localización.

Factor	Av. Metropolitana	Av. Carretera Central	Av. Ferrocarril
	Escala	Escala	Escala
Luz, agua	5	4	4
Cobertura de internet	3	5	3
Fácil acceso	3	3	4
Seguridad	3	4	5
Transporte	2	4	3
Total	16	20	19

Fuente: Elaboración Propia 2020

Para la micro localización de PREVENTIVE-H se determinó como ubicación ideal la Carretera Central la cual presenta las mejores prestaciones en cuanto a disponibilidad de servicios básicos y acceso a la red de transporte masivo, con especial atención a que es la zona con más desarrollo comercial del sector lo cual permite una mejor accesibilidad y precio en cuanto a suministros para las labores diarias de PREVENTIVE-H.

La distribución inicial es la siguiente que cubre las operaciones principales están descrita en la figura siguiente:

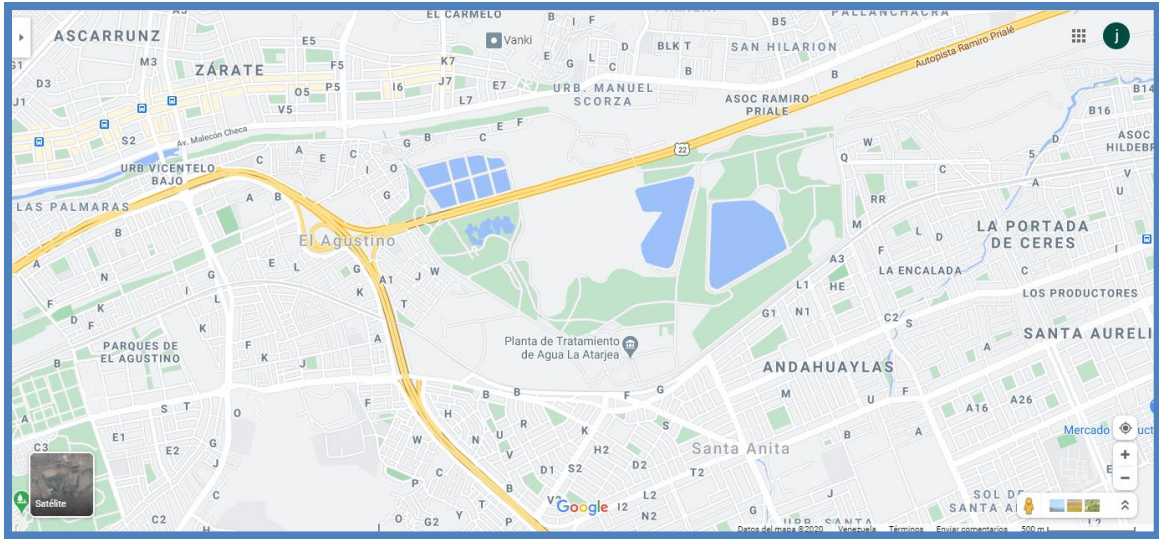


Figura 51: Ubicación de PREVENTIVE-H en el Distrito de Santa Anita. Fuente: Google Maps.

5.3. Pronóstico de la Demanda

Para el pronóstico de la demanda, PREVENTIVE-H toma como base el servicio de encuesta para averiguar qué tan satisfechos se encuentran las empresas del sector PYME de los servicios a los que tiene acceso en relación a consultoría y capacitación en SGSST, para determinar la demanda actual de los servicios a ofrecer. Esta información es trabajada en base a datos estadísticos obtenidos del INEI.

De la misma manera se evalúa a la competencia en base a data del CIU 7020 - Actividades de consultoria de gestión.

5.3.1 Metodología de Investigación

Se realiza una investigación y evaluación estadística para evaluar los principales puntos de dolor respecto a necesidades insatisfechas y necesidades no cubiertas de las PYME del Sector manufactura en Lima Metropolitana.

Fuentes de Información

Las principales fuentes de respaldo empleadas son:

- **Fuente Primaria:** Encuesta propia como herramienta principal para identificar en las empresas en cuanto a SST información que resalten las principales carencias actuales de las PYME.
- **Fuente Secundaria:** Se tomaron boletines del INEI, PRODUCE, Cámara de Comercio con información relacionada a SGSST y a las empresas según su actividad económica.

5.3.2 Análisis de la Demanda:

Se toma como referencia la información de las PYME Manufactureras de Lima Metropolitana, fuente INEI se puede observar a continuación en la tabla.

Tabla N° 25

Número de Empresas PYME del sector Manufacturero en Lima Metropolitana

EMPRESA	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL	6,822	7,055	7,082	8,508	8,740

Fuente: INEI.

Mercado Potencial

Con datos estadísticos de Empresas PYME de los últimos 5 años se proyecta el número de PYME en el sector Manufacturero en Lima los siguientes 5 años usando el método de regresión lineal dado que el coeficiente de correlación es positivo.

Tabla N° 26

PYME Manufactureras en Lima Metropolitana

	2015	2016	2017	2018	2019	SUMATORIA
PERIODO (X)	1	2	3	4	5	15
CRECIMIENTO (Y)	1.00	1.03	1.04	1.25	1.28	5.60
X.Y	1.00	2.07	3.11	4.99	6.41	17.58
X²	1	4	9	16	25	55
Y²	1.00	1.07	1.08	1.56	1.64	4.70

Fuente: Elaboración Propia.

Fórmula:

$$\begin{array}{l}
 R^2 \quad \quad \quad 0.97 \\
 b \quad \quad \quad 0.078 \\
 b_0 \quad \quad \quad 0.881 \\
 Y=b_0+b(X)
 \end{array}$$

Tabla N° 27
Proyección de Mercado Meta

	2020	2021	2022	2023	2024
PERIODO	6	7	8	9	10
CRECIMIENTO	1.349	1.427	1.505	1.583	1.661
OBJETIVO	11,477	12,141	12,805	13,468	14,132
META	4,820	5,099	5,378	5,657	5,935

Fuente: Elaboración Propia.

De la encuesta el porcentaje de insatisfechos define $p=0.42$

Demanda potencial

En base a la data obtenida de la encuesta, se calcula la demanda potencial por empresa en base a servicio de consultoria. El resultado se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 28
Servicios Anuales por empresa

FRECUENCIA	N° EMPRESAS	PROM x	N° (x)
1 - 2	63	1.5	94.5
3 - 4	15	3.5	52.5
5 - 6	1	5.5	5.5
TOTAL	79		152.5

Factor Consumo Anual = 1.93

Fuente: Elaboración Propia.

La demanda potencial se da por el resultado de multiplicar el mercado meta por el consumo anual promedio por empresa. De esta manera se obtiene la demanda Potencial para los 5 años de proyección.

Tabla N° 29
Cálculo de la Demanda Potencial

PERIODO	2020	2021	2022	2023	2024
MERCADO OBJETIVO	11,477	12,141	12,805	13,468	14,132
MERCADO META	4,820	5,099	5,378	5,657	5,935
DEMANDA POTENCIAL	9,305	9,843	10,381	10,919	11,457

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.3 Análisis de la Competencia

Existe un mercado de empresas que brindan servicio en SST sin el valor agregado que ofrece PREVENTIVE-H. Existen en este caso empresas de consultoría y también consultores independientes clasificados según el INEI como CIU 7020 - Actividades de consultoría de gestión.

Tabla N° 30
Oferta Potencial servicios SGSST

EMPRESA SST (CIU 7020)	2015	2016	2017	2018	2019
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	9,054	9,178	9,345	10,434	8,825

Fuente: Elaboración Propia.

Calculando la proyección de la oferta para los próximos 5 años

Tabla N° 31
Proyección de la Oferta

	2015	2016	2017	2018	2019	SUMATORIA
PERIODO (X)	1	2	3	4	5	15
CRECIMIENTO (Y)	1.00	1.01	1.02	1.12	0.85	4.99
X.Y	1.00	2.03	3.05	4.47	4.23	14.78
X ²	1	4	9	16	25	55
Y ²	1.00	1.03	1.04	1.25	0.72	5.03

Fuente: Elaboración Propia.

Fórmula:

$$\begin{aligned}
 R &= 0.97 \\
 b &= 0.012 \\
 b_0 &= 0.962 \\
 Y &= b_0 + b(X)
 \end{aligned}$$

Tabla N° 32
Crecimiento Proyectado de la Competencia

	2020	2021	2022	2023	2024
PERIODO	6	7	8	9	10
CRECIMIENTO	1.034	1.046	1.058	1.07	1.082
TOTAL	9125	9231	9337	9443	9549

Fuente: Elaboración Propia

Con la data de Demanda potencial y la oferta de la competencia se calcula el espacio a cubrir por demanda insatisfecha.

Tabla N° 33
Demanda por Cubrir

PERIODO	2020	2021	2022	2023	2024
MERCADO OBJETIVO	11,477	12,141	12,805	13,468	14,132
FACTOR	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42
MERCADO META	4,820	5,099	5,378	5,657	5,935
FACTOR CONSUMO	1.93	1.93	1.93	1.93	1.93
DEMANDA POTENCIAL	9,305	9,843	10,381	10,919	11,457
COMPETENCIA POTENCIAL	9,125	9,231	9,337	9,443	9,549
DEMANDA NETA POR CUBRIR	180	612	1,045	1,477	1,909

Fuente: Elaboración Propia.

Así como se verá en el plan financiero, la proyección de ventas presentada se encuentra dentro de la demanda insatisfecha neta por cubrir de las PYME manufactureras en Lima Metropolitana.

5.4 Procesos de Operaciones

Son todas aquellas actividades que realiza una empresa y que guardan relación con las áreas de la misma generando el servicio a ofrecer a los clientes, tomando en consideración que los servicios son productos intangibles; por lo tanto, constituyen un factor individual que depende de cada cliente por lo cual es importante tener en cuenta la subjetividad de estos al momento de la retroalimentación lo cual tendrá una importante influencia al momento de definir estrategias.

La calidad del servicio depende de la expectativa que se genere en los clientes potenciales y la confianza que tengan estos a que serán cubiertas por el servicio recibido, dependiendo del nivel cultural, experiencias con servicios similares e información que tenga sobre el servicio, otro factor a considerar es la singularidad del servicio prestado lo cual no permite un margen de error amplio, sin embargo las características y el mejoramiento de la experiencia constituyen una mejoría en el resultado de manera exponencial, es decir, a mejor experiencia mayor son los ahorros en costos

operacionales y mayor fiabilidad.

El empowerment se convierte en una necesidad de las empresas prestadoras de servicios, no una recompensa puesto que la prestación del servicio transcurre de forma simultánea a su producción, es necesario que los colaboradores se conviertan en responsables al momento de satisfacer las peticiones del cliente.

Siguiendo este orden de ideas, los servicios deben entregarse justo a tiempo y su calidad final se va comprobando durante el proceso de prestación por lo cual el cliente se convierte en el principal gestor del control de calidad, lo cual permite la deducción de nuevos comportamientos para su mejora, además tener especial atención al área de gestión de clientes para lo cual hay que idear los mecanismos correctos para que este personal se encuentre especialmente motivado y comprometido y con calidez como aspecto esencial en la calidad del servicio.

5.4.1 Proceso de servicios.

Los procesos de servicios que son definidos por PREVENTIVE-H serán divididos en dos (02) partes, los referidos al mismo proceso de atención de los servicios especializados de SGSST y los procesos definidos para las herramientas de soporte tanto en la tecnología, gestión y Legal.

Diagnóstico Inicial.

Este proceso es el servicio que realiza la empresa para identificar, el estado general de la empresa contratante de acuerdo a las normas legales y exigencias de las instituciones gubernamentales rectoras en materia de SGSST. Para cumplir con este proceso se seguirán las siguientes actividades:

- Inspección in situ de la empresa contratante.

- Conformación de los equipos de trabajo.
- Delimitación de responsabilidades administrativas y legales.
- Determinación de las causas del accidente.
- Orientación y organización de las medidas para contrarrestar las causas del accidente.
- Adecuación del SGSST de la empresa a la normativa legal vigente.

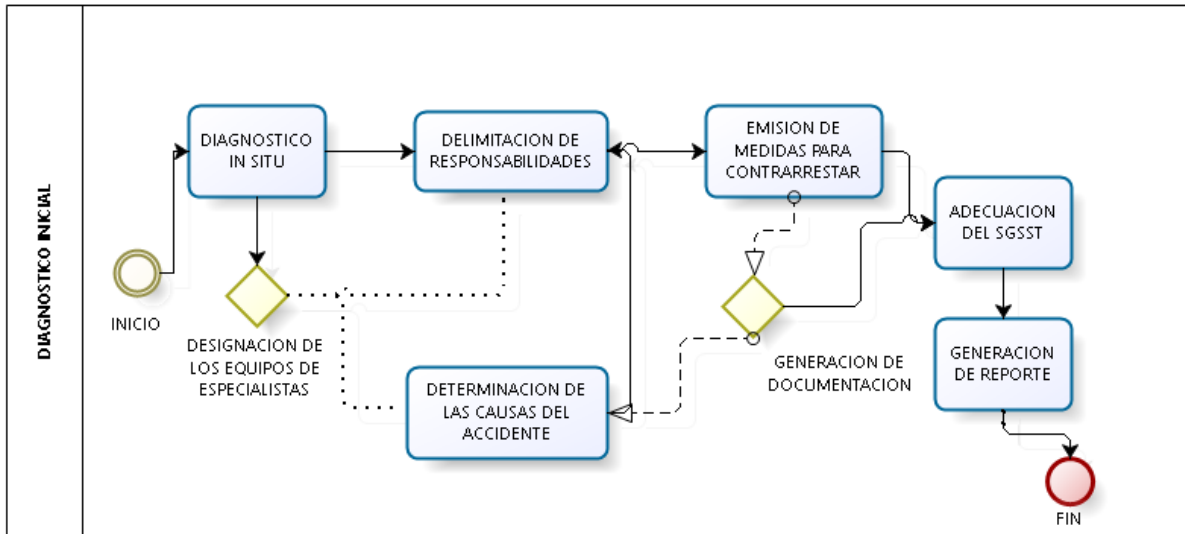


Figura 52: Procedimiento del Diagnóstico Inicial. Fuente: Elaboración Propia.

El Plan de Acompañamiento.

Consiste en realizar un plan que se desarrolla de forma particular para cada empresa u organización, esto claro alimentándose del diagnóstico obtenido del proceso anterior, cabe destacar, que el mismo se realizará de acuerdo a las realidades y necesidades particulares de cada empresa de acuerdo a los estamentos en materia de SGSST vigentes para la fecha incluyendo las posibles sanciones por acciones u omisiones en las que pudiese haber incurrido la empresa contratante antes del accidente, no obstante, el plan de mejoramiento contemplará también la emisión y organización de toda la documentación respectiva que pudiera exigir la SUNAFIL o el MTPE al momento de realizar las inspecciones derivadas de los accidentes o de denuncias

efectuadas por los colaboradores. De tal forma, que sea aligerado el proceso investigativo de acuerdo a los siguientes pasos:

- Desarrollo de la documentación requerida por la SUNAFIL.
- Determinar las posibles mejoras en el SGSST.
- Asesoramiento legal ante los organismos competentes cuando se requiera.
- Modificación al reglamento interno del SGSST para evitar que el accidente se repita.
- Señalamiento de las áreas de evaluación de riesgos que deben revisarse.
- Aumento del nivel de compromiso a trabajar en condiciones de seguridad y salud laboral idóneas.
- Proporcionar asesoramiento para elevar la eficacia en las disposiciones internas en materia de seguridad y salud laboral.

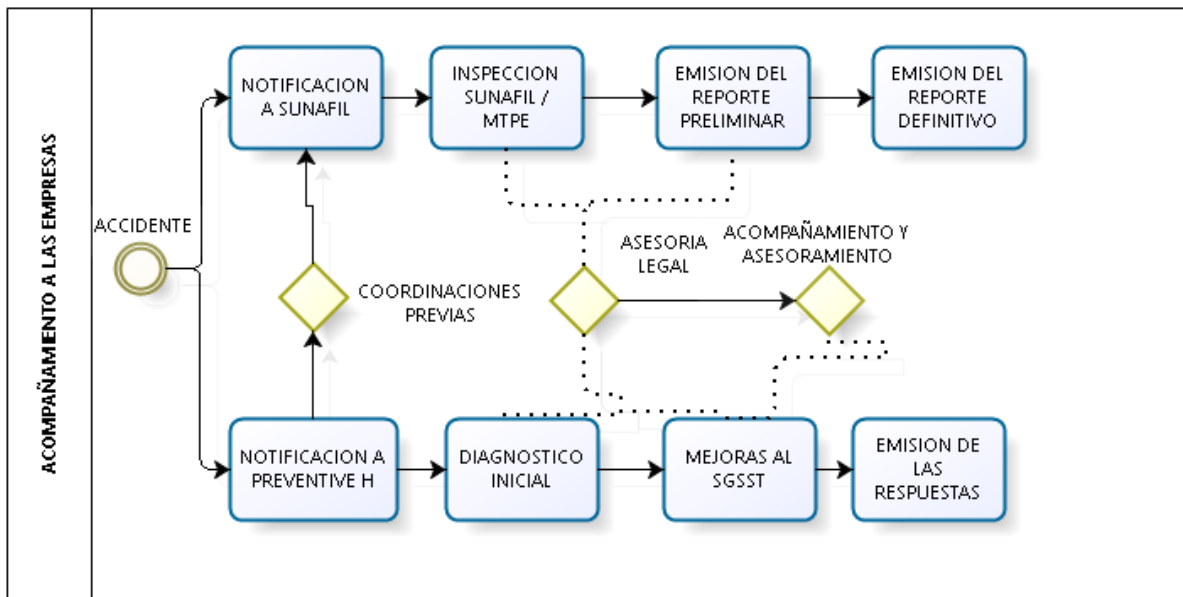


Figura 53: Plan de acompañamiento de PREVENTIVE-H para las empresas. Fuente: Elaboración Propia

Los Cuidados Paliativos.

El proceso de los cuidados paliativos de los colaboradores será a medida que transcurra la evolución medica del colaborador conforme a la evaluación médica definitiva por parte de un

Mecanismos de implementación del servicio.

Es necesario definir algunos procedimientos adicionales que serán recurrentes durante el desarrollo de la operación. Referente a la financiación, que se debe tener para empezar y concluir con los proyectos, definir monto de inversión gasto de ejecución, modo de financiación ya sea capital propio de la empresa o préstamo bancario. Este proceso ayuda a cumplir dos puntos:

- Tener los recursos necesarios al inicio del proyecto que desarrolle a PREVENTIVE-H.
- Definir los ajustes de ser necesario al cobro por el servicio.

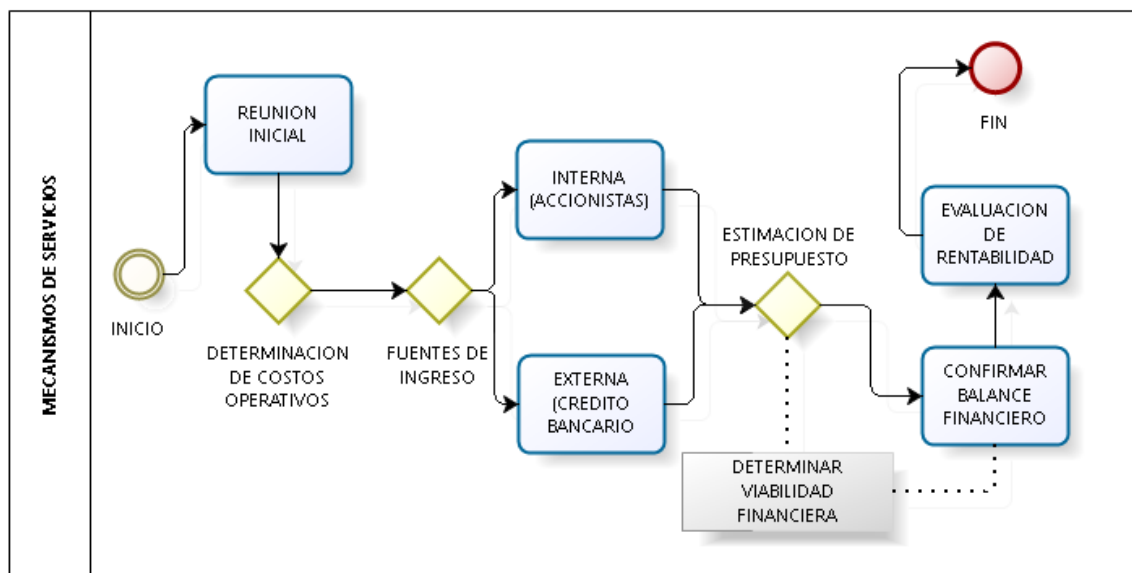


Figura 55: Proceso de mecanismos del servicio. Fuente: Elaboración Propia 2020.

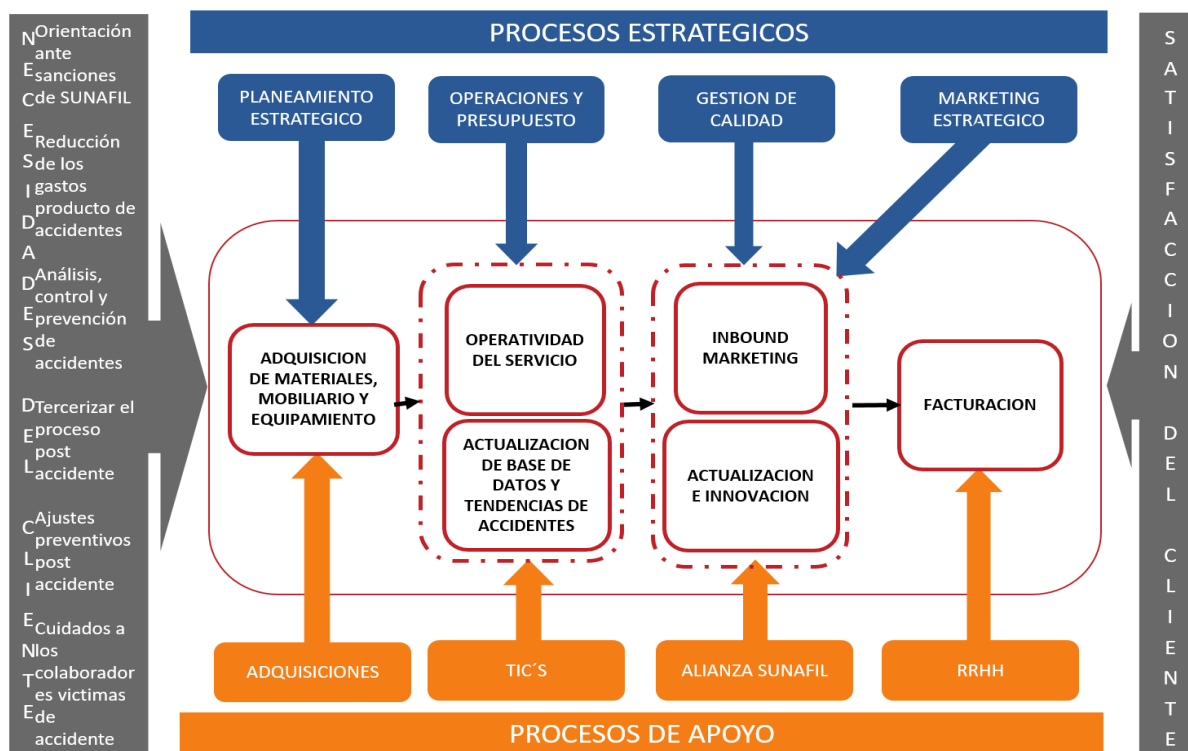


Figura 56: Procesos estratégicos de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia 2020.

Procesos de operatividad del servicio:

Como parte de las estrategias de generación del valor del cliente se dispone de varias herramientas físicas y tecnológicas que apoyen en el soporte que brinda PREVENTIVE-H:

Herramientas físicas: Orientadas a satisfacer las necesidades del cliente y sus colaboradores de acuerdo a lo siguiente:

- **A las empresas contratantes:** Al hacer seguimiento del SGSST las empresas deben conocer cuáles son los riesgos y peligros de cada una de las áreas de trabajo, adoptando medidas que garanticen la eficacia en el control de los mismos para de esta forma garantizar que no se ocurran accidentes o incidentes donde se vean involucrados sus colaboradores. PREVENTIVE-H realizará inspecciones con check list a fin de garantizar que durante la compra y adquisición de material para la SST estos cumplan con las obligaciones y requisitos exigidos por la legislación vigente y con las exigencias de la propia empresa,

además que se implemente disposiciones que adecúen dichos requisitos antes de utilizar esos bienes y servicios, aun así ocurrido el imprevisto la empresa se compromete con las firmas contratantes en la búsqueda del origen y causas subyacentes de los accidentes de trabajo y las enfermedades (laborales o psico-laborales) o incidentes que permitan identificar las deficiencias en el sistema de gestión del SST y la generación de la documentación respectiva con la finalidad de mantener un orden cronológico y sustentado de los hechos agilizando la labor inspectora de la SUNAFIL y el MTPE, para esto se contará con un equipo multidisciplinario que abordará in situ el hecho con ayuda de los colaboradores y el personal de la gestión de recursos humanos que designe la empresa. Las medidas correctivas se realizarán de conformidad a las medidas de control y prevención documentando las mismas según el orden procedencia y correspondencia a fin de reducir el riesgo de infracciones o multas por parte de los entes responsables.

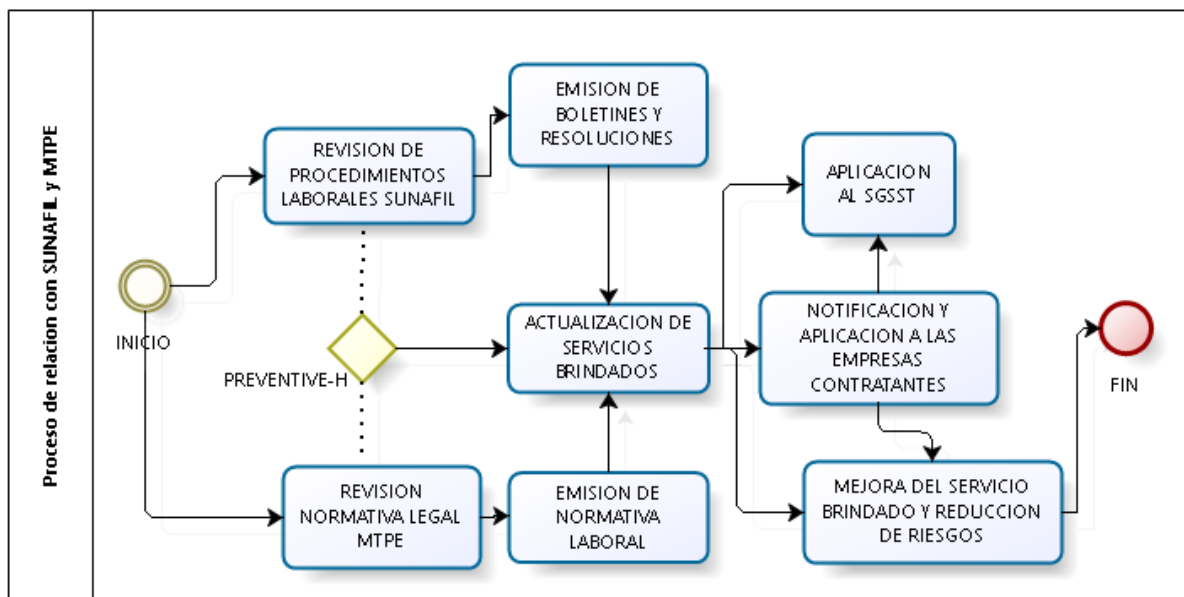


Figura 57: Procesos de relación de PREVENTIVE-H con la SUNAFIL y el MTPE. Fuente: Elaboración Propia 2020.

La relación que tendría PREVENTIVE-H con MTPE Y SUNAFIL es estrictamente de carácter informativo, entendiéndose de las actualizaciones constantes y coyunturales de la ley Madre, Ley N° 29783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo) y la Ley N° 28803 (Ley General de Inspección de Trabajo), el objetivo consecuente es brindar boletines informativos, resoluciones ministeriales, normativas legales y demás regulaciones que sean de interés de las empresas contratantes para mantener y actualizar los lineamientos de atención. Finalmente ponerlos en práctica en cada caso a tratar.

- **A los colaboradores:** Realizando un análisis inicial de primera línea investigando según la visión del colaborador, los riesgos o peligros a los cuales se enfrentan cuando desempeñan sus labores dentro de la empresa, el mismo que permitirá obtener una visión holística más amplia de riesgos antes mencionados y como prevenirlos, la capacitación inicial le dará la visión al colaborador de que cualquiera puede resultar afectado por cada peligro y ayudará a determinar el mejor modo de controlar los riesgos.

Como colofón, si aún después de la implementación de las normas preventivas descritas, ocurriese un accidente corresponde a PREVENTIVE-H realizar el acompañamiento administrativo y legal relacionado a la investigación de los causales del evento, por lo cual brindará asesoría relativa a determinar las razones por las cuales han fallado las medidas de control existentes y que mejoras inmediatas es necesario incluir, realizar la planificación para que el accidente no ocurra nuevamente, determinar qué áreas de la evaluación de riesgos deben inspeccionarse y adecuarse, realizar las modificaciones a fin de mejorar el control de riesgos laborales acontecidos en la empresa contratante, fungir como enlace entre la empresa y el sistema de salud público o privado para que el colaborador que sufrió el accidente reciba una atención de primera en los tiempos estipulados, establecer los nexos necesarios con los familiares de los

colaboradores para que estos reciban la información necesaria sobre la situación física y laboral de estos. Realizar las coordinaciones necesarias para que, de ser necesarios los colaboradores que así lo requieran reciban los cuidados paliativos por parte de especialistas en salud y terapia ocupacional, apoyo social en la generación de la documentación respectiva informes preliminares, redención de sueldos y salarios, pago de pólizas, etc. y apoyo psicosocial para sus familiares reduciendo al mínimo el estrés y la angustia generado por el accidente.

Herramientas tecnológicas: Con la finalidad de que las empresas contratantes tengan acceso a sus informes, indicadores, planes de gestión. Realizar una convergencia de los sistemas de información para poner a su disposición un repositorio virtual de acceso desde cualquier lugar y en cualquier momento, para ello se utilizan plataformas como Microsoft Azure. Es una nube pública de pago por uso que permite compilar, implementar y administrar aplicaciones en una red global de data-centers.

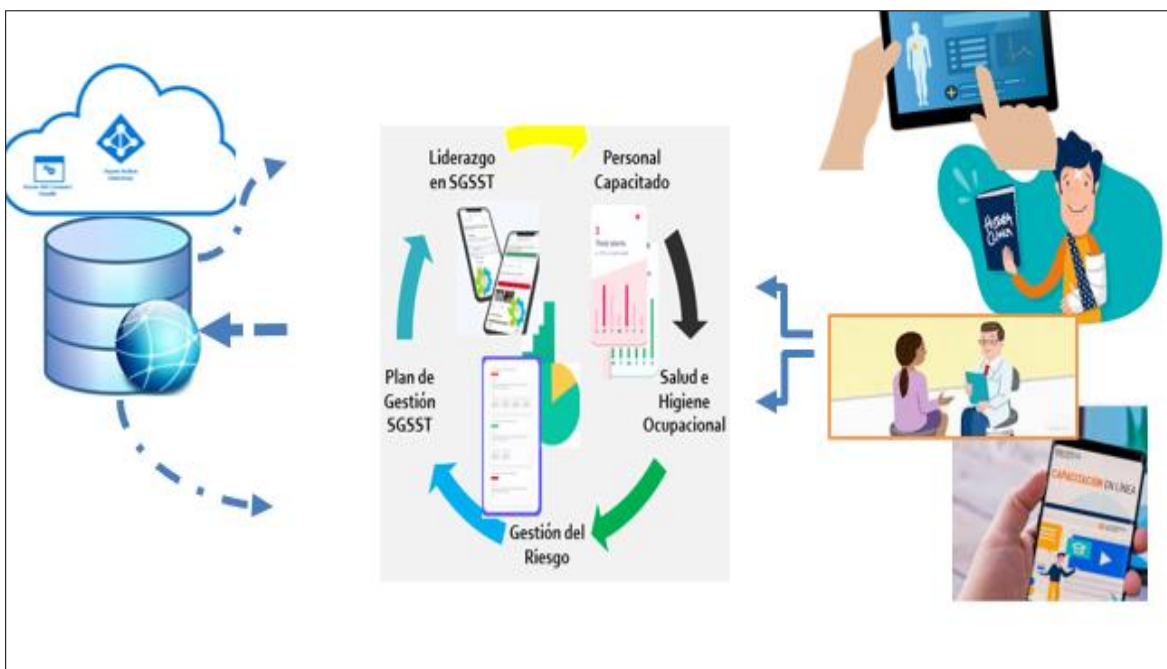


Figura 58: Plataforma en Microsoft Azure para PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia 2020.

Este sistema permite al gestor de Recursos Humanos disponer de información en tiempo real de la situación particular de la empresa contratante y siendo el caso acceso a los informes preliminares, informes de accidente, situación ante SUNAFIL, normativas legales vigentes, multas y sanciones, tendencias de accidentes en el sector manufacturero y siendo el caso de la empresa acceso a la situación particular de los colaboradores víctimas de accidentes.

El equipo puede recopilar datos consistentes, estandarizar operaciones, enviar informes, identificar áreas fallidas y resolver problemas de forma rápida y oportuna, esta herramienta ayuda en la realización de análisis iniciales o más profundos permitiendo conservar los datos en tiempo real en la nube y el fácil acceso a los interesados. Así como también, permite visualizar las estadísticas y detectar errores comunes y tomar estrategias de corrección rápidas y disminuir riesgos a futuro.

5.4.2 Procesos de Gestión:

Metodología de Proyectos, Control y seguimiento

En lo que se refiere al proceso de seguimiento a las empresas contratantes, PREVENTIVE-H lo revisa en cada una de las fases del servicio contratado de una forma transversal.

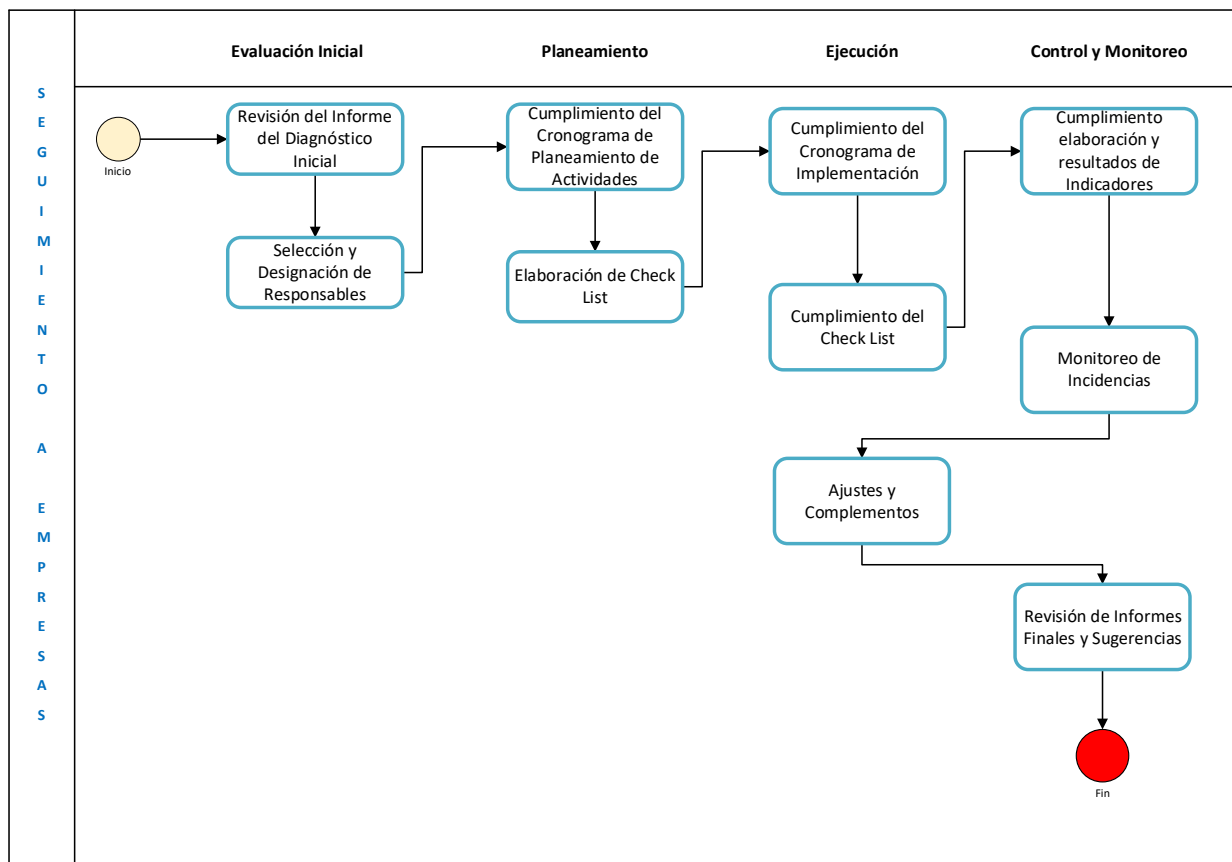


Figura 59: Flujo de Seguimiento a Empresas en PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia 2020.

En la Evaluación Inicial, según lo detallado en el informe inicial PREVENTIVE-H revisará qué conclusiones y sugerencias tomará la empresa contratante para realizar el seguimiento respectivo, así como el cumplimiento de la designación de los responsables.

En el Planeamiento, contando con los puntos que la empresa contratante asuma, revisará el cumplimiento del cronograma elaborado junto con los responsables designados. Asimismo, revisará que se elabore y se actualice el check list de trabajo.

En la etapa de la Ejecución, junto a los responsables designados PREVENTIVE-H evalúa el cronograma de implementación y que esté alineado al check list previamente elaborado en la etapa del Planeamiento.

En la etapa de Control y Monitoreo, PREVENTIVE-H acompaña a los responsables de la

empresa contratante a elaborar y realizar el seguimiento de los indicadores de gestión necesarios según lo realizado en las etapas anteriores. Asimismo, monitorea las incidencias y/u ocurrencias detectadas luego de la implementación, así como post accidentes laborales ya que permiten realizar los ajustes o complementos para así llegar a la revisión del informe final y dejando nuevas conclusiones y sugerencias.

PREVENTIVE-H monitorea estas etapas a través de una herramienta web de apoyo para la gestión realizada por la empresa contratante frente a una auditoría en SGSST; esto es importante porque tanto PREVENTIVE-H como la empresa contratante pueden visualizar el desarrollo adecuado de su plan de implementación de SGSST o control y seguimiento de las actividades definidas.

Tablas de indicadores, demoras, controles de cambio, así como una evaluación de los parámetros de beneficios que se puedan definir, serán controlados por los clientes de una manera estratégica y rápida.



Figura 60: Tablas de indicadores PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia.

5.5 Procesos de Creación del servicio.

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), un proceso es cualquier actividad o grupo de

actividades en las que se transforman uno o más insumos o grupo de actividades para obtener uno o más productos para los clientes, sin embargo, el concepto puede ser aún más amplio, un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, abarcar un flujo de trabajo que traspase las fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos.

Para Zaratiegui (1999) los procesos se consideran actualmente como la base operativa de una gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los mismos fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

Al ser repetitivos requieren mejoras constantes, basados en una reflexión y planificación previa, la dedicación de medios considerables pero que proporcionan un gran retorno sobre las inversiones realizadas. En el caso de PREVENTIVE-H, el objetivo es generar un servicio que provea a los clientes de seguridad laboral constante, así como también, permitir al gestor de recursos humanos de estas empresas tercerizar el seguimiento y control de las modificaciones en materia de SGSST post accidentes laborales, y el acceso a cuidados paliativos controlados a los colaboradores de las víctimas de accidentes laborales.

En este orden de ideas, se provee la elaboración de una base de datos con herramientas que permitan la realización de las acciones de acompañamiento legal y administrativo a las PYME del sector manufacturero de Lima Metropolitana donde ocurrieron incidentes o accidentes laborales, y los controles, seguimiento y cuidados paliativos a los colaboradores que así lo requieran brindando apoyo emocional, terapia grupal y asesoramiento social a estos y sus familiares.

Contratación de personal:

Se debe tener en cuenta que, en ocasiones PREVENTIVE-H va a contratar personal que apoye en los requerimientos solicitados por los clientes, pueden ser por un tiempo corto o asociados al tiempo del servicio brindado. Para tener este proceso siempre con los resultados correctos es necesario tener un procedimiento que asegure este fin y se cuente con profesionales idóneos para cada servicio brindado. En tal sentido, PREVENTIVE-H prevé la contratación del personal especializado que requiera por servicio con la finalidad de garantizar la atención inmediata a las empresas contratantes sin alterar los costos generados de esta, razón por la cual la mano de obra calificada o especializada será contratada bajo esta modalidad de acuerdo a las necesidades o requerimientos ante la situación particular de cada firma contratante.

Para efectuar la contratación del personal, como es el caso del Especialista en SST, PREVENTIVE-H primero realiza un proceso de selección de personal, considerando una base de candidatos o realizando convocatoria externa.

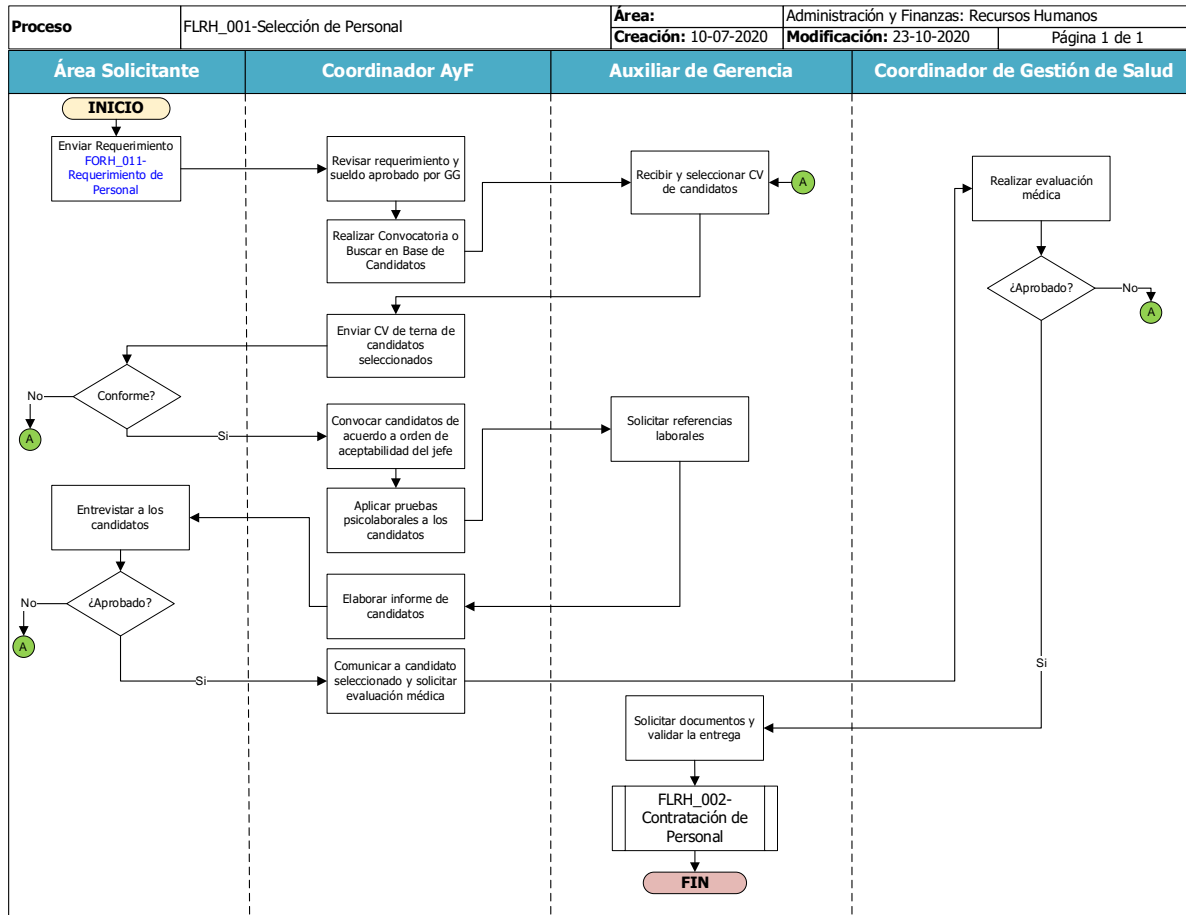


Figura 61: Proceso de Selección de Personal en PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia.

En el flujo el área solicitante está representado por 2 autores, uno es el Coordinador de Seguridad e Higiene Industrial y el otro puede ser el Coordinador de Gestión de Salud, según el especialista que se requiera.

Es el Coordinador de Administración y Finanzas quién se encargará de este proceso ya que revisa el requerimiento, realiza la convocatoria, aplica las pruebas psico-laborales y elabora el informe correspondiente. Este coordinador es asistido por el Auxiliar de Gerencia quién lo apoya en la revisión de los Currículos y solicitando las referencias laborales de los candidatos, así como de la documentación requerida para el ingreso y contratación.

Los principales requisitos que debe cumplir todo nuevo ingreso son:

- Cumplir con el perfil requerido según el MOF (similares a las del Coordinador de Seguridad e Higiene Industrial, así como la del Coordinador de Gestión de Salud) y necesidades de la empresa contratante.
- No presentar antecedentes policiales ni penales.
- Aprobar en la evaluación médica.

En PREVENTIVE-H para concretar la contratación del personal, ya sea por planilla o por locación de servicio, el flujo inicia con la selección del personal y definiendo el tipo de contrato a realizar, esta actividad la realiza el Coordinador de Administración y Finanzas mientras que el Auxiliar de Gerencia se encargar de imprimir, enviar para las firmas del Asesor Legal, Gerente General y del firmante.

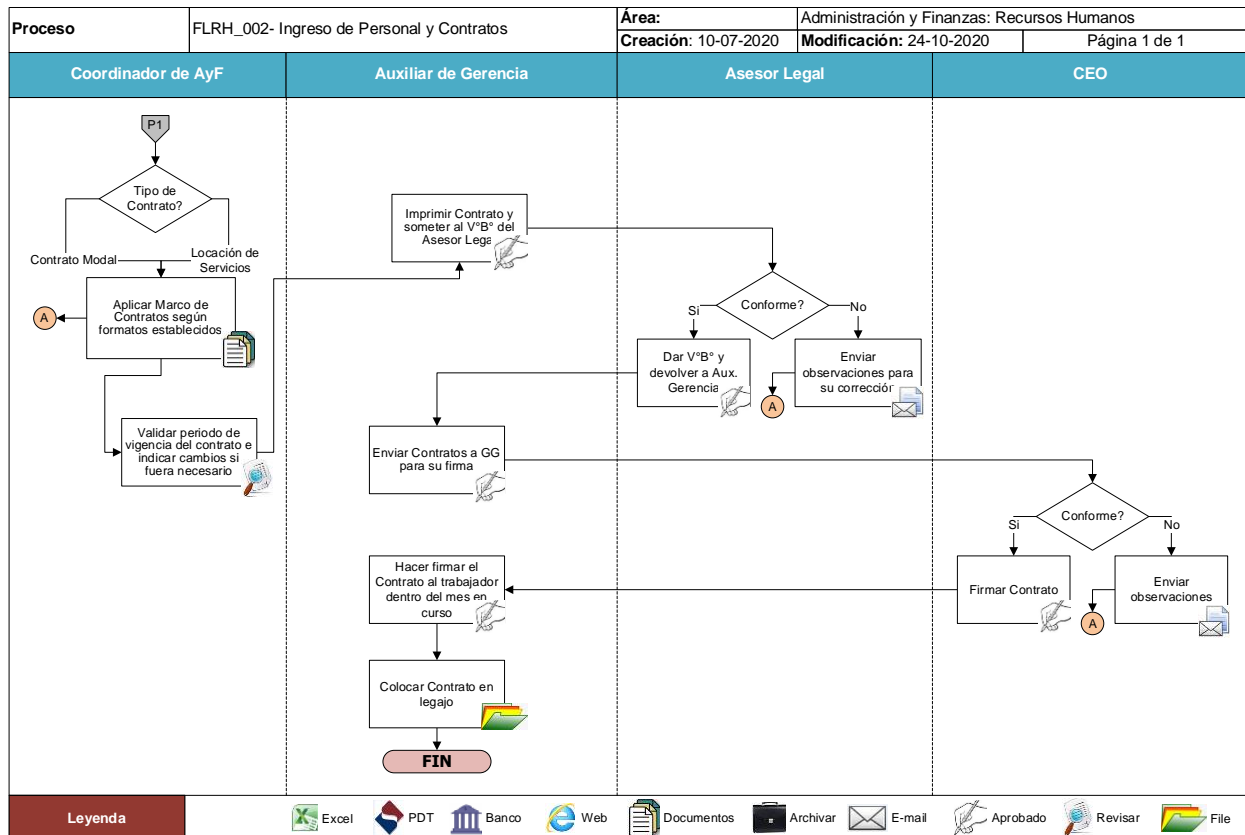


Figura 62: Proceso de Ingreso y Contratación de Personal en PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

5.6 Métodos de Operaciones

La transparencia en los procesos establecidos y la integridad en los mismos será el baluarte de las operaciones que realice PREVENTIVE-H, en tal sentido, los resultados de los análisis, inspecciones, recomendaciones y asesorías brindadas estarán disponibles para las firmas contratantes en el sitio web de la empresa y mediante el empleo de las herramientas tecnológicas descritas (Iauditor, Azure, Responsive) para lo cual contará con la presencia de un equipo multidisciplinario encargado de realizar el orden de los procesos a ser ejecutados. Como paso inicial se recurrirá a la planificación estratégica, estableciendo los objetivos generales y específicos para cada momento previendo con antelación los requerimientos, como segundo paso se recurrirá al estudio de los indicadores de accidentes más frecuentes en las empresas PYME del sector manufacturero a fin de definir los ajustes a las estrategias planteadas lo cual garantiza el establecimiento de hitos alcanzables en periodos de tiempo acordes, caracterizados por la flexibilidad, rapidez y eficacia.

5.7 Mecanismos de las operaciones.

Las inspecciones realizadas y las herramientas utilizadas proporcionaran la base de datos requerida para las operaciones de PREVENTIVE-H, en tal sentido, la relación con la SUNAFIL será de proporcionar una actualización constante en cuanto a normativa legal se refiere y los hechos que se desprendan de ella. Una vez instalado determinados los equipos de trabajo y poseer la capacidad de respuesta esperada por las empresas contratantes se ofrecerán según los paquetes de servicio, estos paquetes serán de tres tipos de acuerdo a la siguiente denominación:

- Plan BASICO
- Plan ESTANDAR

- Plan PREMIUM

5.8 Tiempos del proceso del servicio.

En las empresas que brindan servicios no solo basta con considerar el tiempo de entrega, sino que debe ser medible y controlable, acá nos toca hablar de las métricas. Es importante definir métricas que permitan gestionar adecuadamente los procesos y así permitir alcanzar un nivel optimizados de todos los procesos, facilitando también evaluar si los procesos de la organización. PREVENTIVE-H planea realizar las inspecciones iniciales y el acompañamiento personalizado de forma rápida y eficaz con el uso de las herramientas antes descritas, ofreciendo la opción de revisión a tiempo real de todos los procesos y los avances logrados dentro de las sectores y áreas de trabajo implicadas en el accidente.

El tiempo de servicio será determinado por la cantidad de inspecciones que deban realizarse, las modificaciones a los procesos que coadyuvaron a que ocurriera el accidente, la complejidad la resolución emitida por SUNAFIL y la complejidad de los cuidados paliativos que deban recibir los colaboradores víctimas de los accidentes o incidentes laborales.

Los tiempos de respuestas de PREVENTIVE-H ante una emergencia suscitada en cualquiera de las firmas contratantes, el servicio estará disponible 24/7 de acuerdo, a las características y funcionamiento de estas últimas, existirá un personal calificado que se encontrará en alerta o bajo disponibilidad inmediata ante estos inconvenientes.

En la siguiente figura se presenta los tiempos de atención de servicios más importantes:

<p>Pronóstico Inicial: Debe de realizarse dentro de las primeras 24 horas</p> <p>El mismo debe de realizarse en campo y con personal especializado en SGSST.</p>	<p>Acompañamiento a colaboradores: Debe de iniciarse inmediatamente de reportado el accidente a PREVENTIVE-H.</p>
<p>Acompañamiento de Empresas contratantes: Debe de iniciarse dentro de las primeras 24 horas de producido el accidente laboral.</p> <p>El tiempo de duración; es durante todo el proceso de supervisión de SUNAFIL.</p>	<p>El personal de PREVENTIVE-H debe de apersonarse al lugar donde se encuentre el accidentado en 30 min a 75 min.</p> <p>Acompañamiento durante el proceso de atención.</p>

Figura 63: Cuadro de tiempos de servicio. Fuente: Elaboración Propia.

5.9 Presupuesto de las operaciones.

El presupuesto de PREVENTIVE-H se proyecta tomando en consideración los 5 primeros años de funcionamiento de la empresa, para lo cual se toma en consideración los gastos derivados de la puesta en funcionamiento de la empresa y las erogaciones consecuentes de la contratación del personal necesario para el funcionamiento de la misma.

5.10 Economías de escala.

Es posible tener este servicio planteando economías de escala, aspirar a tener una amplia cartera de clientes diferenciados por los mercados objetivos de PREVENTIVE-H, trazar o aumentar nuevos mercados en este caso las plataformas tecnológicas que se plantea, ayudarán a dar servicios a las empresas contratantes y que sean consumidas en mayor cantidad y mantener los gastos controlados por ejemplo, un servicio de capacitación puede volverse un paquete virtual y a este se puede dar acceso según la demanda. En otros tipos de servicios se puede hacer lo mismo con plantillas estándar para servicios identificados, inclusive de manera digital (check List digital) con esto PREVENTIVE-H brinda mayor cantidad de servicios manteniendo costos en el despliegue del servicio o con variaciones mínimas en los mismas.

Según Lencinas (2012), las economías de escala se observan en aquellos procesos productivos

en los cuales el incremento en 1% en la utilización de todos los factores en la función de producción genera una respuesta en la producción mayor al 1% (Varian, 1992), es decir las economías de escala son las ventajas en términos de costes que una empresa obtiene gracias a la expansión.

Por ejemplo; se puede identificar ciertos paquetes y ofrecerlos de tal manera que cubran necesidades precisas, estas claras respaldadas con el prestigio que logre la empresa en el tiempo.

Véase en la tabla siguiente sobre los precios de los paquetes de PREVENTIVE-H, y los costos por ciertas variables que cuestan implementar una cantidad determinada de paquetes:

Tabla 34
Planes y Proyección de Portafolios de PREVENTIVE-H

Planes	Precio Sin IGV	Descripción	E1	E2	E3
PLAN BASICO	S/ 2,966.10	Gestión, consultoría, capacitación, análisis de riesgo	42	92	149
PLAN ESTANDAR	S/ 6,000.00	Planes y Protocolos, gestión, consultoría, Capacitaciones periódicas, Consultorías Trimestrales, análisis, Control y Seguimiento de SGSST y seguimientos y cuidados paliativos a colaboradores.	33	72	120
PLAN PREMIUM	S/ 8,474.58	gestión, consultoría, análisis, Control y Seguimiento de SGSST, Consultorías Periódicas, Acceso a las capacitaciones, Monitoreo de indicadores, acompañamiento post accidentes, seguimientos, cuidados paliativos a colaboradores y asesorías legales.	18	49	82
			93	213	351

Fuente: Elaboración propia.

Se definen 3 escenarios para totales en E1 (93 paquetes), E2 (213 paquetes) y E3 (351 paquetes), ahora en el siguiente cuadro los costos de PREVENTIVE-H para 3 variables y se observa que la cantidad en paquetes aumentan significativamente y los costos para las variables definidas se mantienen o crecen en un porcentaje mucho más pequeño.

Tabla 35
Costos Paquetes de PREVENTIVE-H

(Escenarios) Total de paquetes	Aumento en paquetes	Costos Infraestructura tecnológica	Gastos comerciales por escenario	Inversión en campaña Publicitaria ADS
93		3660	3000	30000
213	120	4026	3000	33000
351	258	4429	3000	33000

Fuente: Elaboración propia.

Se mantienen constantes los costos aun duplicando o triplicando la cantidad de servicio de PREVENTIVE-H, manteniendo los precios tendrá mayor utilidad.

Economías de escala internas.

La empresa PREVENTIVE-H como base de su economía de escala interna sostendrá la contratación de personal especializado por servicio requerido, siendo solo los servicios esenciales los que deban ser contratados de forma fija.

Economía de escalas externas.

Para PREVENTIVE-H, la economía de escala externa se basa en la realización de todas las labores de acompañamiento y asesoramiento que brinden directamente en las empresas implicadas.

Servicios de contratación

Los servicios de call-center, mano de obra especializada (médicos ocupacionales, terapeutas ocupacionales, servicios de coaching) serán contratados según la necesidad de la empresa y de las firmas contratantes.

Publicidad y marketing

PREVENTIVE-H utilizará el inbound marketing utilizando métodos como el e-mailing o el Growth Hacking ofreciendo información de interés para las firmas contratantes o el ofrecimiento de capacitación, de igual manera, se hará presencia activa en las redes sociales para dar a conocer la empresa ayudando a su posicionamiento dentro del mercado.

Tecnología y automatización

El uso del internet y de herramientas disponibles en ella como el caso de las ya nombradas coadyuvan a la agilización de los procesos, de igual manera, permiten la automatización de algunos procesos debido a la existencia de formatos digitales de fácil interpretación o llenado.

5.11 Gestión de inventario y proveedores.

Se tiene gran importancia en la gestión de inventario, ya que una de las propuestas de valor que se brindará a las empresas contratantes son los accesos a su propia información generada. Asimismo, el correcto inventario de los recursos que se dispone para el almacenamiento y disposición 24/7 deben ser medidos adecuadamente para que sean considerados en los presupuestos y costo de mantenimiento de los repositorios. Para que PREVENTIVE-H se asegure de mantener un estándar adecuado considerará conceptos y metodologías ITIL que les dan un marco referencial a las mejores prácticas en gestión de servicio.



Figura 64: Gestión de inventario. Fuente: Elaboración propia

Los inventarios que manejará PREVENTIVE-H son la documentación generada para los clientes. Desde que se genera la primera visita a la empresa contratante y se hace el pronóstico inicial se tendrá una serie de documentos a almacenar y versionar, para el caso luego se tendrá un

informe de recomendaciones, la elaboración del plan de SGSST para la empresa contratante, el informe de la ejecución de la implementación, los resultados del check-list ejecutado por cada empresa, esta documentación por cada empresa contratante y por cada interacción. Véase abajo la figura sobre el proceso de pronóstico con una vista más a los documentos resultantes:

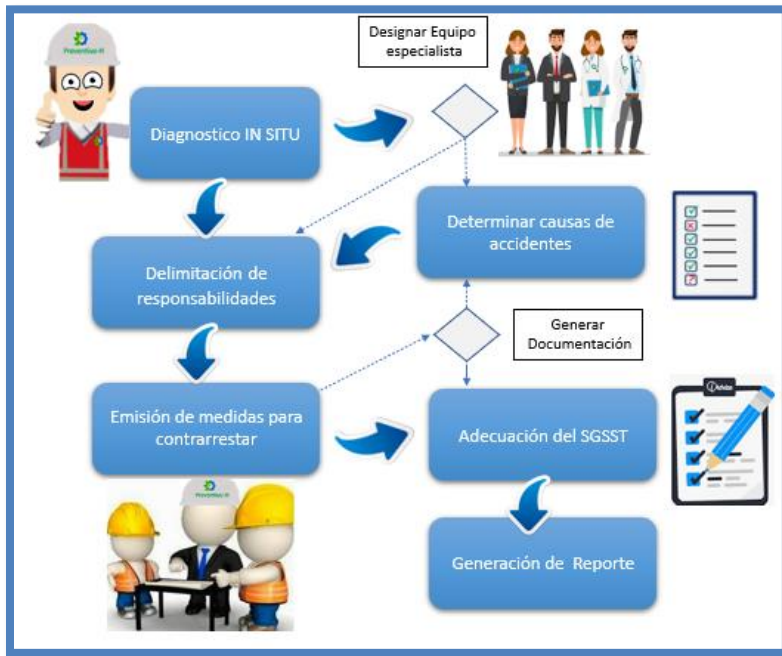


Figura 65: Proceso de Pronóstico según PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

Ahora cuando se active el proceso post accidente también se genera tanto la consulta de los documentos referenciados a la empresa contratante como la reproducción de nuevos documentos, reportes, informes, actualización del plan SGSST.

Según lo señalado en el siguiente esquema el proceso y los documentos que generará producto de las iteraciones a realizar.

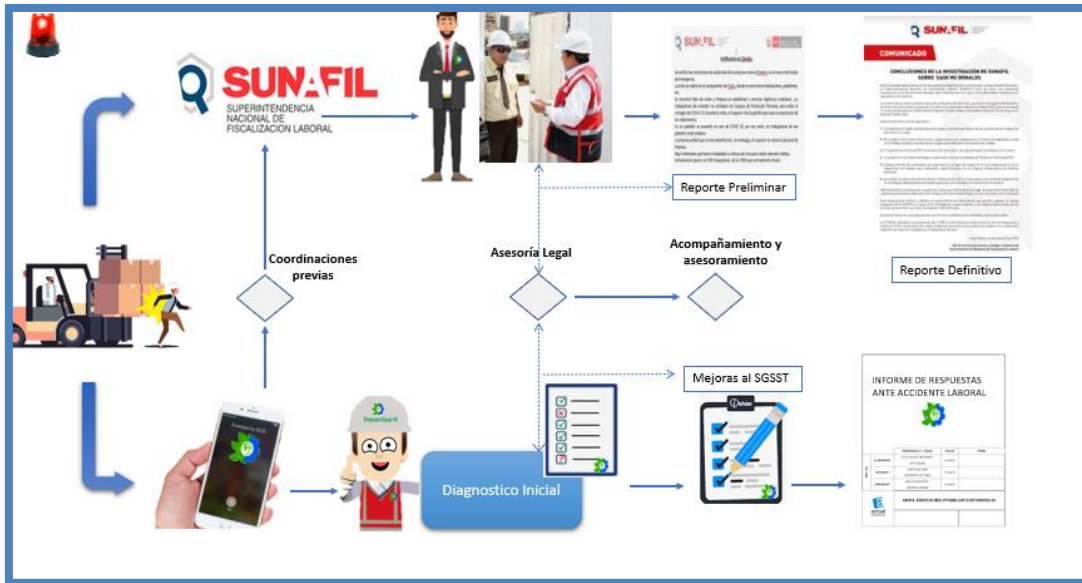


Figura 66: Esquema de Procesos y Documentos a generar según PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

Como se visualiza van a existir una cantidad de documentos generados para cada empresa, los mismos que serán digitalizados y almacenados en un repositorio en la Nube donde cada empresa contratante tendrá acceso a su documentación cuando lo requiera.

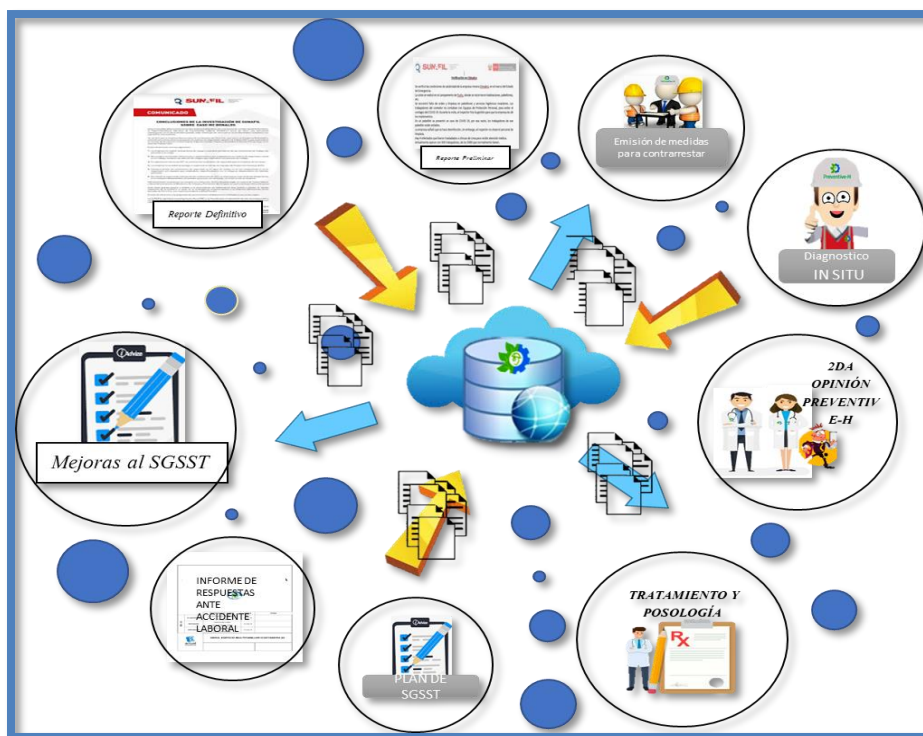


Figura 67: Repositorio en PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

Como se aprecia este servicio brindado sobre una plataforma tecnológica es de mucha importancia para PREVENTIVE-H porque se alinea a las mejores prácticas de ITIL que será el más adecuado para este servicio y permite estandarizarlos para una gestión adecuada y un crecimiento controlado y medible. Para el mismo ITIL propone un ciclo de vida en lo que se refiere a servicios de TI y lineamientos que tomará en cuenta para dar un servicio adecuado para esta plataforma y orientados a los procesos del negocio.

Para PREVENTIVE-H se tomará los lineamientos para revisar la estrategia del servicio, el diseño del servicio, la transición del servicio y la operación del servicio de TI. Para ello hay que considerar el siguiente plan:

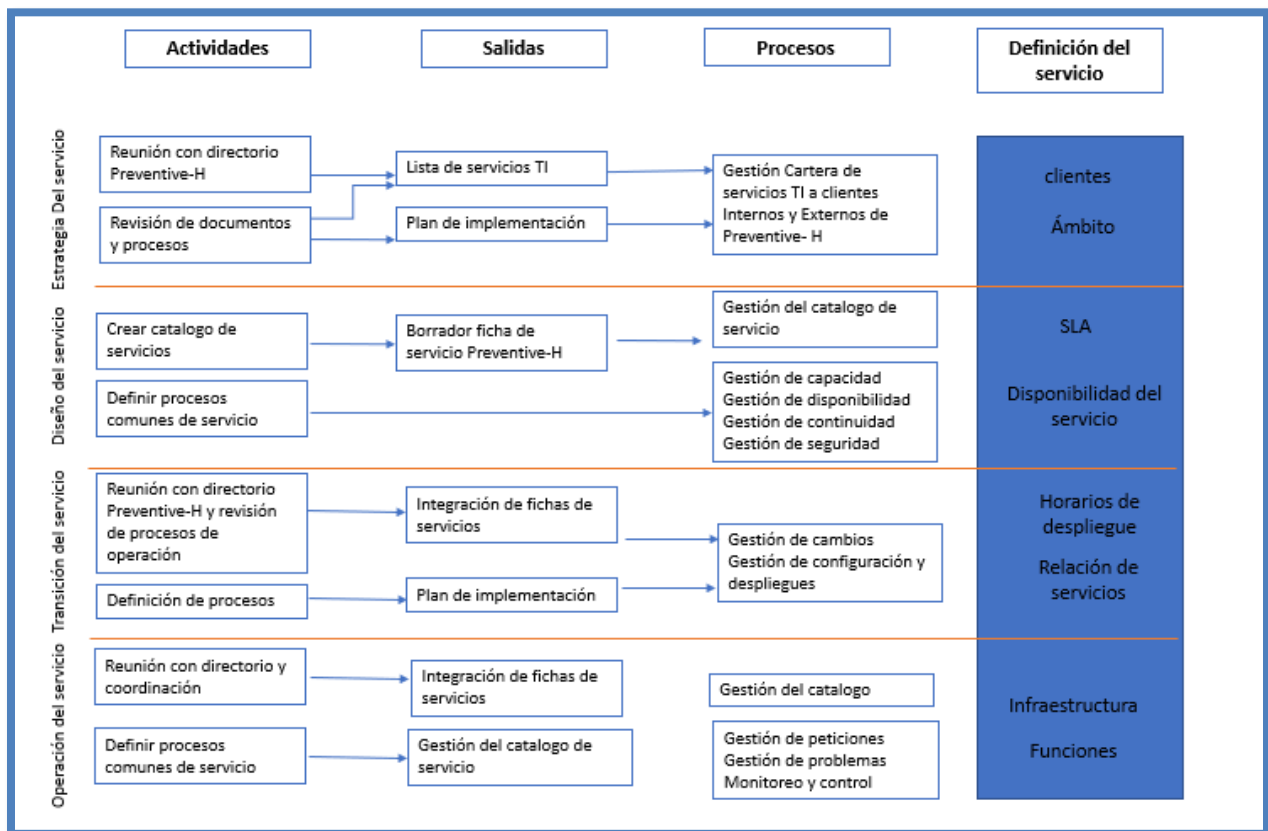


Figura 68: Plan de Lineamientos a considerar en PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo estos lineamientos se puede asegurar la calidad de los documentos se garantizará

bajo los conceptos:

- Gestión de la seguridad; las empresas contratantes manejarán usuarios y contraseñas exclusivos a sus repositorios, así como restricción sobre la actualización, registro de acceso y otros puntos que aseguren la confidencialidad de los documentos. También se contratará el servicio con respaldo en la nube.
- Gestión de la disponibilidad; los documentos estarán disponibles 24 x 7 y al estar en la nube se podrá acceder por internet desde cualquier punto a través de una Tablet, teléfono o PC.
- Gestión de capacidad; tener el control del espacio de almacenamiento y que esto no colapse y asegurar la continuidad en un proceso de implementación.
- El mismo ciclo de vida ayuda a asegurar la calidad de estos documentos ya que se pasan por procesos de coordinación de diseño, de identificación de responsables entre otros procesos que aseguren tener las consideraciones para contar con documentación de calidad.

Los indicadores que se manejen también basados en estos procesos y ayuden a mantener resultados alineados a lo que se busca asegurar:

- Cantidad de espacio utilizado por los documentos
- Cantidad de accesos a los documentos
- Número de documentos eliminados mensual/trimestral/semestral/anual
- Tasa de crecimiento de documentos
- Número de versiones de documentos

5.11.1 Proveedores.

Es importante las consideraciones que tendrá PREVENTIVE-H con respecto a sus proveedores, ya que ellos son parte del servicio va a depender mucho de ellos que genere valor a las empresas contratantes no sólo por medir la calidad de servicio sino también por los SLA's que estén alineados al servicio final que despliegue. Así por ejemplo un proveedor de salud para pruebas ocupacionales debe ser escogido alineado a las políticas y valores de PREVENTIVE-H, en el mismo sentido un laboratorio asociado al servicio debe permitir manejar plataformas digitales para poder ver los resultados de laboratorio clínicos en líneas alineados a la propuesta tecnológica.

Selección de Proveedores:

Es importante que estén alineados con las políticas y valores de PREVENTIVE-H, para el proceso de selección se define un RFP (solicitud de Propuesta) que es una guía para que los proveedores que sean seleccionados cumplan con los requisitos mínimos para brindar cualquiera de los servicios:

- Catálogo de servicios actualizada periódicamente.
- Lista de precios alcanzada periódicamente y la actualización de estos.
- Sistemas online para leer resultados. Esto en el caso de los laboratorios clínicos.
- Lista de tiempos de procesamiento de resultados de las pruebas realizadas.
- Gestor de requerimiento, debe de asignarse una persona a PREVENTIVE-H para coordinar el requerimiento solicitado.

Elaborado el RFP, se invita a las empresas a participar para brindarnos estos servicios y que nos envíen lo solicitado, indicando también puntos como:

- Horario de atención

- Horario de atención de Urgencias
- Cobertura geográfica

El siguiente proceso es obtener la lista de Proveedores seleccionados de los cuales, ante un requerimiento de un área correspondiente para los clientes, se procede a revisar y seleccionar con cual inicia la contratación del servicio.

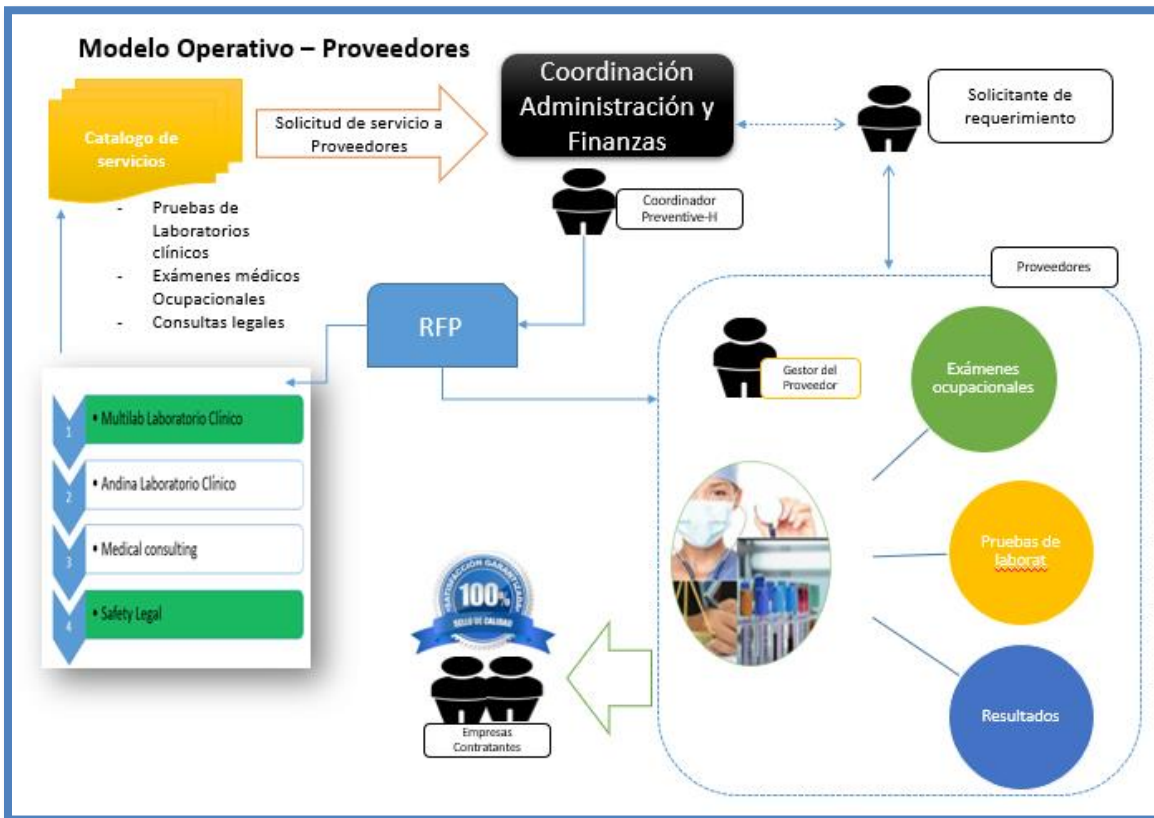


Figura 69: RFP de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración Propia.

5.12 Gestión de Calidad.

El proceso de “realización de servicio” debe tener unas pruebas mínimas de funcionamiento del servicio implementado. Esto asegura que al momento de la realización del trabajo se han considerado los estándares definidos para el mismo. Que de dicho proceso junto con la finalización del trabajo anexe un informe de Pruebas Unitarias en las cuales se especifique las consideraciones mínimas que se realizaron en la implementación del servicio.

En control de calidad antes de iniciar cualquier registro del trabajo debe de verificarse cuenta con la documentación mínima del trabajo, especificaciones técnicas, orden del trabajo y también el informe de Pruebas Unitarias.

Al momento de realización del trabajo deben de llegar anexas la documentación para la especificación del servicio a realizar (Documentos relacionados al servicio). La “Documentación histórica” de lecciones aprendidas del producto servirán para considerarse en todo el proceso de control de calidad del servicio, así como también en el trabajo a realizar. Es importante señalar que, implementado estas mejoras, por experiencia, todos los procesos pueden mejorarse.

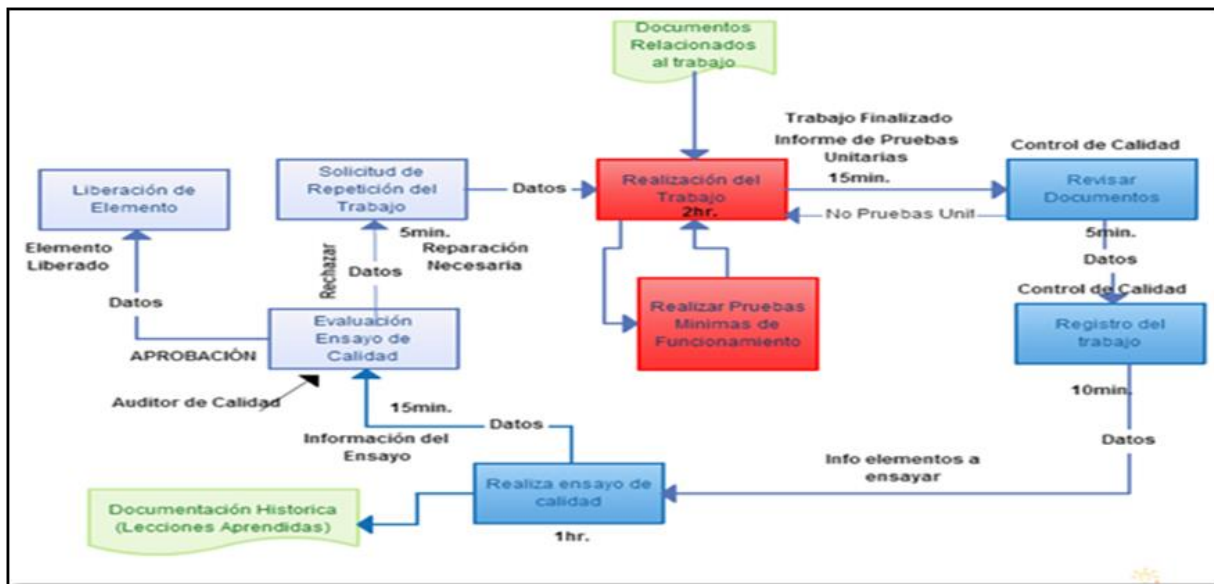


Figura 70: Gestión de calidad. Fuente: Elaboración propia

Todos estos puntos asociados a los ciclos de mejora continua de los servicios de PREVENTIVE-H, en el ejemplo se puede observar al círculo de Deming.

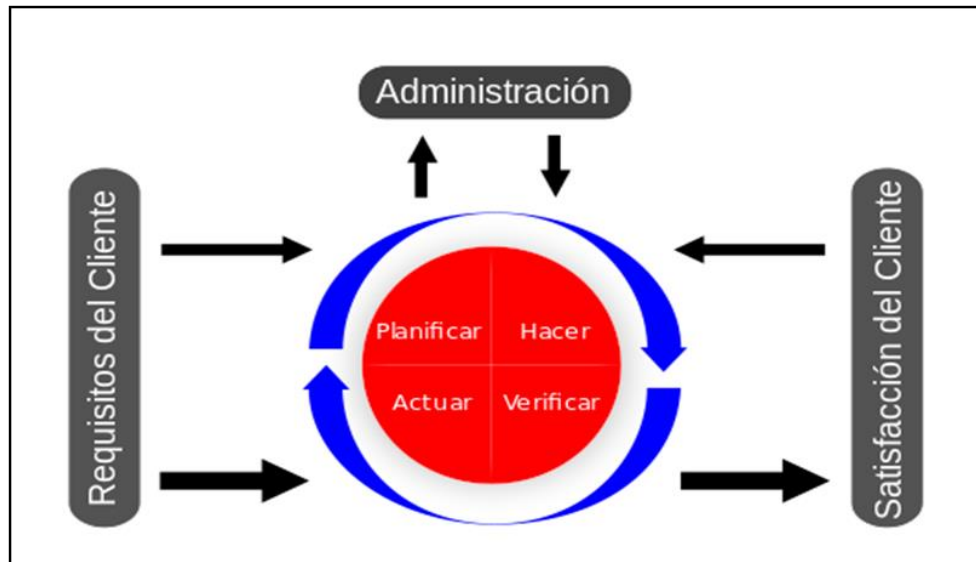


Figura 71: Círculo de Deming. Fuente: Wikipedia.

El círculo de Deming (o PDCA), muestra cómo implementar un sistema de mejora continua que tiene como objetivo autoevaluar los procesos, y prioriza los puntos que se deben de mantener y las áreas de mejora que optimizar.

Se sabe que, PREVENTIVE-H es una empresa de servicio y que este tipo de empresas van a asegurar a las empresas contratantes que brinda un buen servicio no sólo sus expertos y resultados de las implementaciones que realice, sino también de las certificaciones que tengan como empresa, por ello a futuro PREVENTIVE-H plantea la certificación del ISO 9001 que certifique la calidad de sus procesos, para lo cual es necesario definir un primer cuadro de la ruta a seguir para obtener este fin.

PREVENTIVE-H utiliza las herramientas de calidad siguiente:

Lista de chequeo: Las listas de chequeo permiten a PREVENTIVE-H llevar control de todos los puntos que debe verificar.

Diagrama causa efecto: Esta herramienta permite identificar a PREVENTIVE-H las causas que generan un problema dentro de la empresa contratante, haciendo este análisis PREVENTIVE-H se puede detectar exactamente las correcciones que debe realizar a fin de reducir los riesgos dentro

de una empresa contratante.

Diagrama de Pareto: PREVENTIVE-H identifica los defectos que se producen con mayor frecuencia, o los más comunes el propósito es dar soluciones justamente a este tipo de errores para reducir los riesgos de accidentes laborales.

Diagramas de Flujo: Los procedimientos son presentados por diagramas de flujos que permitan mayor entendimiento de las actividades en cada proceso, ayuda a la comprensión y muestra la interacción entre las actividades y los resultados que deben obtenerse en cada punto. Esto facilita el proceso de mejora continua.

Tener visibilidad del cuadro permite enfocar siempre a un proceso de mejora continua.

Tabla 36
Ciclo PDCA

Nº	ETAPA	ACTIVIDADES	OBJETIVO
1	Diagnóstico, Preparación y Diseño	Revisión de documentos existente en la organización	Establecer con que documentación cuenta la organización, referente a la implementación del SGC.
		Inspección de campo en los procesos	Revisar y establecer en qué estado se encuentran los procesos de la empresa
		Elaboración de Informe de Diagnostico	Establecer el nivel de concordancia y cumplimiento de los procesos y documentación de la empresa con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015
		Definición de Alcance del SGC, política de Calidad, Objetivos y metas	Establecer los primeros lineamientos del SGC a implementar
		Descripción de los procesos de la empresa	Establecer el mapa de procesos y caracterización de los mismos para su correcta ejecución.
		Desarrollo del Plan de Implementación del SGC	Determinar las herramientas y actividades necesarias y su secuencia, para llevar a cabo la implementación
		Establecimiento de responsabilidades del SGC	Identificar al personal involucrado en la implementación del SGC, asignar funciones y responsabilidades
2	Planificación	Establecimiento, gestión y provisión de los recursos necesarios para el diseño del SGC (Materiales, Infraestructura, documentación, etc.)	Asegurar la disponibilidad de recursos físicos y organizar las áreas de trabajo para una correcta implementación del SGC.
		Establecimiento de metodologías de comunicación interna y consulta dentro de la organización	Garantizar un eficaz intercambio de información que permita la implementación correcta del SGC
		Programa de sensibilización en temas referidos a la Norma ISO 9001:2015 a todo el personal de la empresa	Dar conocimientos suficientes y comprometer al personal con el desarrollo del SGC en FYSE GROUP
3	Sensibilización y Formación	Preparación y gestión de material necesario para las capacitaciones programadas	Identificar y facilitar las necesidades, tanto materiales como de personal o infraestructura, para llevar a cabo las capacitaciones.
		Capacitación al personal y formación continua en temas de calidad y referentes al SGC	Aumentar la eficiencia del personal y proporcionar los conocimientos necesarios sobre el SGC a implementar
		Evaluación de las capacitaciones realizadas y los conocimientos adquiridos	Comprobar si las necesidades han sido eficaces, y reforzar los conocimientos adquiridos por el personal

Nº	ETAPA	ACTIVIDADES	OBJETIVO
4	Implementación del SGC	Desarrollo de información documentada de soporte para el SGC	Contar con las herramientas documentarias, obligatorias y necesarias, para la implementación del SGC
		Organización y distribución de la documentación al personal para su mantenimiento y utilización	Garantizar que cada área maneje la documentación necesaria para la correcta y eficiente ejecución de sus actividades
		Puesta en marcha del SGC	Poner en práctica la documentación establecida, llevar un control de los procesos y actividades del SGC
		Seguimiento y supervisión del desarrollo de la implementación	Asegurar que los procesos y documentación se encuentren conformados tal y como fue realizado el diseño de los mismo para el SGC
5	Verificación y validación	Ejecución de programa de Auditorías Internas del SGC	Evaluar, identificar y registrar los puntos positivos, oportunidades de mejora, no conformidades y observaciones sobre la implementación del SGC
		Recopilación y análisis de datos	Verificar el cumplimiento y desempeño de la empresa en la implementación del SGC
		Realización de Revisión por la dirección	Revisar toda la información concerniente a la implementación del SGC para evaluar las acciones a tomar
6	Mejora Continua	Implementación de acciones correctivas para la corrección de no conformidades y observaciones	Mantener el SGC de la empresa de manera eficaz
		Implementación de oportunidades de mejora	Mejorar continuamente el SGC
		Seguimiento a las acciones, mejoras implementadas y análisis de eficacia de dichas acciones	Comprobar los resultados alcanzados y registrar las lecciones aprendidas y opciones de mejora
		Solicitud y selección de empresa certificadora	Selección de una empresa certificadora fiable y de renombre
		Envío de documentación para certificación y programación de fechas para Fase 1 y Fase 2 de auditoría	Establecer las fechas de auditoría de la empresa
7	Certificación	Ejecución de Fase 1 y 2 de auditoría	Evaluar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en el SGC de la empresa
		Levantamiento de no conformidades y observaciones	Analizar y corregir las no conformidades y observaciones sobre el SGC
		Certificación	Lograr la certificación ISO 9001

Fuente: Elaboración propia.

5.13 Cadena de Abastecimiento

El Consejo de Profesionales de Administración de la Cadena de Suministro (CSCMP, 2016 por sus siglas en inglés) la define como “la gestión de las actividades es la cadena de suministro para magnificar el valor al cliente y obtener una ventaja competitiva sostenible. Las actividades de la cadena de suministros incluyen desde el desarrollo de producto, pasando por el abastecimiento, manufactura hasta la logística, así como todos aquellos sistemas de información vitales para lograr la coordinación de estas actividades” (CSCMP, 2016).

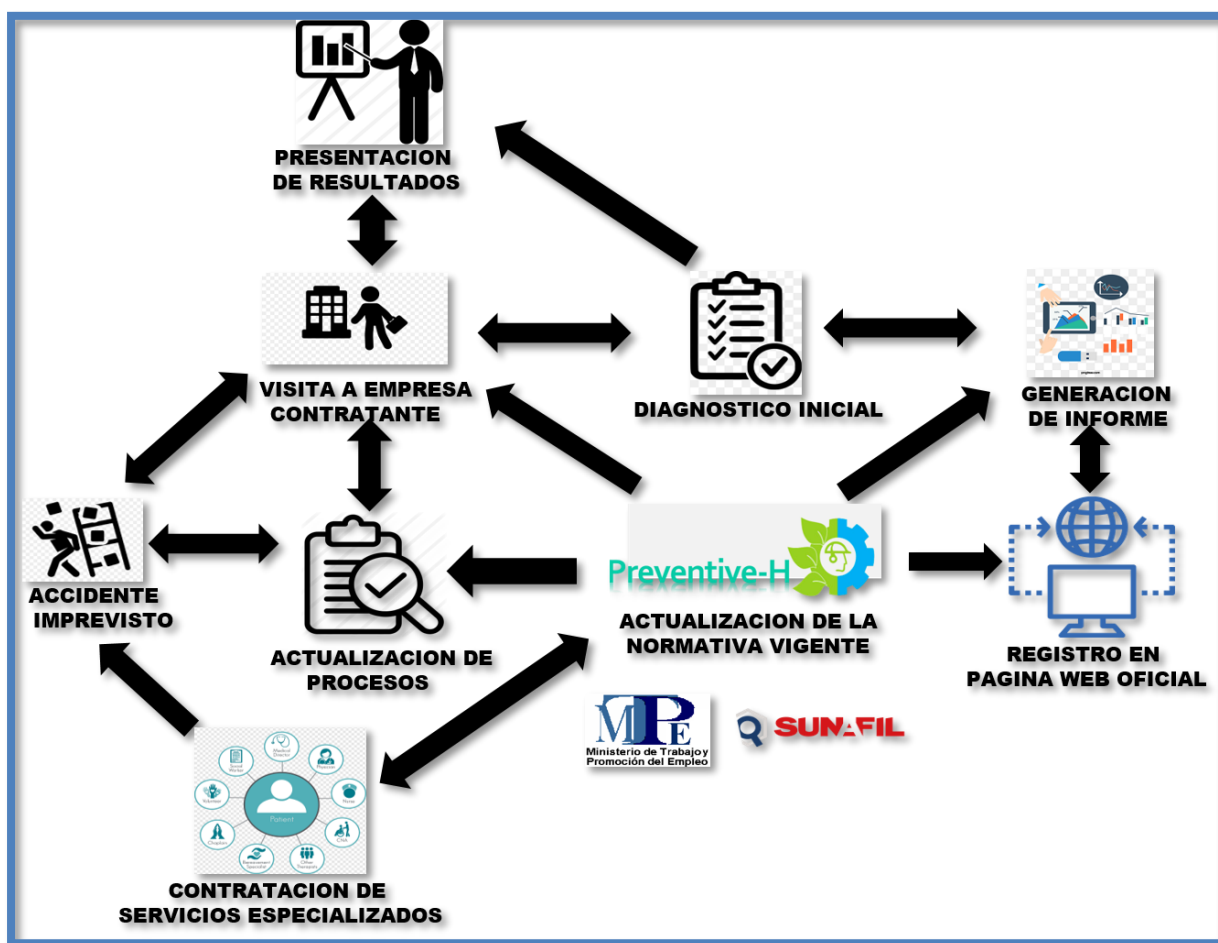


Figura 72: Cadena de Abastecimiento de PREVENTIVE-H. Fuente Elaboración propia 2020.

CAPÍTULO VI

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Según Werther y Davis (1990) la planificación de los recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos cercano. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios en el departamento de recursos humanos puede planificar sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras. (p.46)

Por otra parte, Puchol (1993) sostiene que la planificación de los recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicaciones internas y servicios sociales. (p. 70).

La planificación escogida para PREVENTIVE-H es la corriente de integración cuya premisa radica en que la planificación es eficaz si se contemplan todos los intereses del conjunto de empleados vinculados a la organización, es decir, se despliegan esfuerzos por compatibilizar intereses organizacionales e individuales.

De esta forma, la planificación contempla la visión colectiva y los deseos individuales de los colaboradores.

6.1 Estructura Organizacional

Según Chiavenato (2004), la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se ajuste a sus requerimientos, es decir, debe adecuarse y responder a la planificación, de igual manera, debe reflejar la situación de la organización.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

En el caso de PREVENTIVE-H la estructura organizacional seleccionada será la meritocracia, Según Michael Young (1958) un sistema meritocrático es aquel donde las posiciones jerárquicas deber ser ocupadas por aquellos que la merecen. Esto implica que se deben identificar aquellos que tienen un mejor desempeño y reconocerlos, incentivándolos para obtener cada vez mejores resultados. En la práctica es necesario tomar en consideración las metas, objetivos y valores esperados de los colaboradores para determinar el sistema de méritos y recompensas.

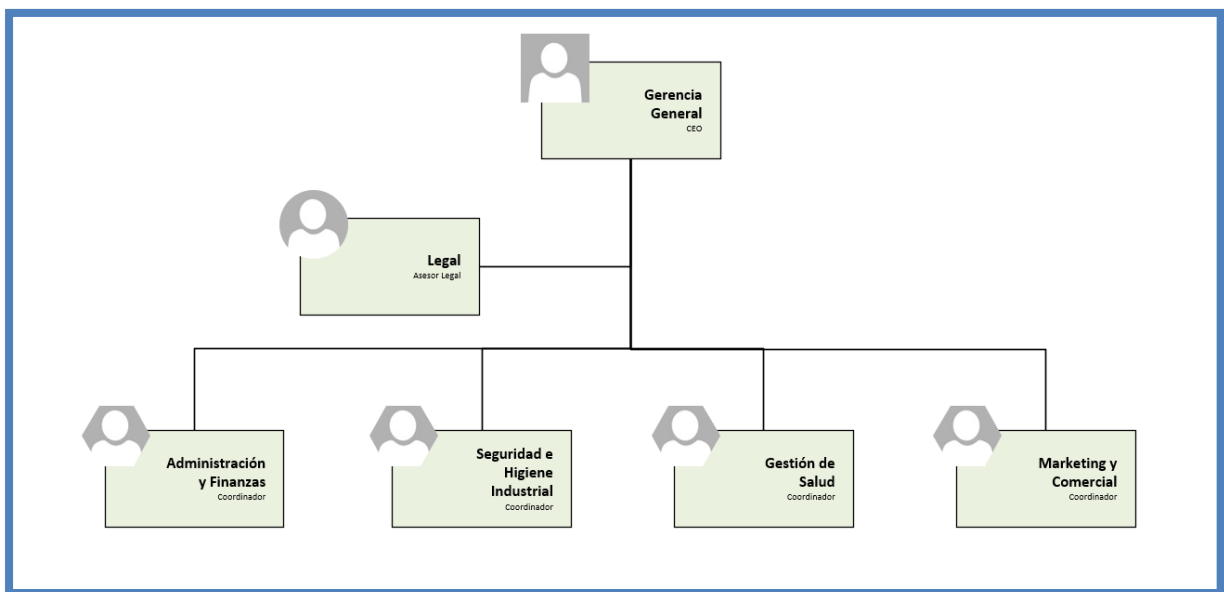


Figura 73: Estructura Organizacional de PREVENTIVE-H. Fuente: Elaboración propia

6.2 Perfil de los puestos.

La creación de perfiles ocupacionales para los futuros miembros de una empresa es necesaria para desarrollar procesos de contratación idóneos, y de esta forma tener la certeza que cada colaborador conozca sus funciones dentro de la empresa, de igual manera este proceso sirve como medición del trabajo de cada empleado y alentar su evolución dentro de la firma.

Los perfiles de puestos son delineaciones completas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto dentro de la organización, así como también las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.

En el caso de PREVENTIVE-H los perfiles ocupacionales desarrollados para los miembros claves de la empresa son los descritos a continuación.

Tabla 37
Perfil Ocupacional CEO PREVENTIVE-H

CEO

OBJETIVO

Profesional encargado de la dirección de la empresa, así como los lineamientos estratégicos. El velara por que la empresa cumpla con los objetivos definidos, así como controlar el presupuesto y designación del mismo.

FUNCIONES

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo, Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta, Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado, Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la secretaria las reuniones, Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal a contratar, Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros y Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

COMPETENCIAS

Titulado en administración, economía, o carreras afines. Especialización en administración de negocios y/o MBA. Experiencia comprobada mínima de 5 años

HABILIDADES

Liderazgo en equipo, capacidad de análisis, negociación, motivación al logro, facilidad de comunicación, pensamiento estratégico, planificación y empatía.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 38
Perfil Ocupacional Asesor legal PREVENTIVE-H

ASESOR LEGAL

OBJETIVO	Profesional encargado de estudiar, analizar, comprender y proponer soluciones a problemas jurídicos dentro de la empresa.
FUNCIONES	Trabajo en equipo, gestor de riesgos empresariales, conocimientos de idiomas, analizar, crear y tramitar documentación de índole legal para la empresa, representación de la firma ante los clientes y juzgados.
COMPETENCIAS	Titulado en leyes, Especialización en derecho laboral. Experiencia comprobada mínima de 5 años
HABILIDADES	Amplio conocimiento de la ley vigente, buenas cualidades de escucha y comunicación, organización y trabajo bajo presión, dominio del lenguaje técnico y saber transmitirlo al cliente, inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 27
Perfil Ocupacional Coordinador de Sistemas de Salud de PREVENTIVE-H

COORDINADOR DE SISTEMAS DE SALUD

OBJETIVO	Profesional encargado de planeación, organización, control, y educación de actividades que promuevan, protejan y mantengan el equilibrio bio-psicosocial del trabajador y su ambiente de trabajo.
FUNCIONES	Evaluar el grado de desarrollo en Salud Ocupacional y el porcentaje de cumplimiento, Evaluar las condiciones de salud de los trabajadores de una empresa, Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica juntamente con higiene, Evaluar puestos de trabajo desde la perspectiva de la Ergonomía aplicada, Formar grupos interdisciplinarios comprometidos en los planes de mejoramiento, Organizar la brigada de emergencia empresarial e implementarla, Prestar asesoría en aspectos médico-laborales, tanto en forma individual como colectiva, Promover actividades de recreación, descanso y deporte como medios para la cohesión y el trabajo en equipo.

COMPETENCIAS universitarios y o especialización

HABILIDADES Conducir programas de monitoreo y medición de factores ambientales para identificar causas de en SGSST; vigilar y controlar las condiciones sanitarias de las empresas de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 40

Perfil Ocupacional Coordinador de Seguridad e Higiene Industrial de PREVENTIVE-H

COORDINADOR DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

OBJETIVO Apoyar todas las actividades y acciones del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) encaminadas al mejoramiento y bienestar de los trabajadores en las empresas dando cumplimiento a la normatividad vigente en áreas de Gestión Humana, Recursos Humanos, Gestión de Personal, Gestión Administrativa y Gestión de SST.

FUNCIONES Apoyar actividades de promoción de la salud y prevención de los factores, Apoyar actividades de Asesora en el SGSST, habilidades y destrezas técnicas en el manejo de tecnologías de la información, mostrar habilidades comunicativas y tener actitudes que muestren ética y valores acordes con la cultura organizacional deseada.

COMPETENCIAS Técnico Laboral por Competencias como Auxiliar en Seguridad y Salud en el Trabajo

HABILIDADES Conducir programas de monitoreo y medición de factores ambientales para identificar causas de en SGSST; vigilar y controlar las condiciones sanitarias de las empresas de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 41

Perfil Ocupacional Coordinación de Marketing y Comercial de PREVENTIVE-H

COORDINACION DE MARKETING Y COMERCIAL

OBJETIVO	Planificar y coordinar las acciones de Marketing y comunicación en los canales de venta, red comercial y clientes, acorde con los lineamientos de la Gerencia General, en el mediano plazo y las metas de corto plazo.
FUNCIONES	Planificar, dirigir y evaluar las operaciones de la fuerza de venta, trabajar en conjunto con otros departamentos y Gerentes a los fines de ejecutar las mejores estrategias de mercado. Resolver los reclamos de los clientes en materia de ventas y servicios. Elaborar y presentar presupuestos de acuerdo con las proyecciones del departamento.
COMPETENCIAS	Bachiller en Marketing, Ingeniería Industrial o Comercial, Administración de Empresas. Titulados en la carrera de Ingeniería de sistemas, software o telecomunicaciones. Formación Universitaria completa. Experiencia comprobada mínima de 5 años
HABILIDADES	Responsable, Metódico, Organizado, Comunicación eficaz, trabajo de equipo, innovador, dominio del idioma inglés, motivado al logro y disponibilidad para laborar en horario rotativo o a pedido.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 42

Perfil Ocupacional Coordinación de Administración y Finanzas de PREVENTIVE-H

COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

OBJETIVO	Planear y dar seguimiento a la gestión financiera de la empresa y suministrar oportunamente información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de PREVENTIVE-H. Garantizar el buen funcionamiento administrativo de la oficina y óptimo estado de las instalaciones físicas de la empresa.
FUNCIONES	Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión de los Recursos Humanos, Logísticos, Contables, Activos Fijos y de Finanzas; y brindar apoyo administrativo que requiera PREVENTIVE-H

COMPETENCIAS Bachiller en Administración de Empresas. Titulados en la carrera de Administración de Empresas, Contabilidad. Formación Universitaria completa. Experiencia comprobada mínima de 5 años

HABILIDADES Orientación a Resultados. Habilidad para obtener resultados y lograr metas a través del establecimiento de objetivos que contengan retos, emprender situaciones nuevas, asumir responsabilidades, tomar riesgos y superar las dificultades del medio

Fuente: Elaboración propia 2020.

6.3 Manual de Organización y funciones (MOF)

Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, esencialmente las estructuras organizacionales, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

6.4 Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.

El reclutamiento será tercerizado buscando captar los talentos más acordes a las necesidades de la empresa por lo cual se cotizarán los requerimientos de personal con empresas especializadas que trabajan mediante plataformas digitales en Perú.



Figura 74. Proceso de reclutamiento, selección y contratación (imagen referencial). Fuente: Elaboración propia.

6.5 Inducción, capacitación y evaluación.

Se realizará una apreciación inicial del nuevo ingreso, luego de cumplir los primeros 30 días en la empresa se realizará una evaluación dirigida a cuantificar su adaptación al cargo y a los objetivos y cultura organizacional de la empresa.

6.6 Motivación y desarrollo

De forma trimestral se realizarán evaluaciones sobre el desempeño de los colaboradores, criterio bajo el cual se determinarán el tipo y cantidad de bonificaciones recibidas por los colaboradores, de igual forma, PREVENTIVE-H premiará a los colaboradores que cumplan con los hitos, metas y objetivos en los tiempos estipulados con cursos de capacitación y mejoramiento personal en las áreas de competencia con la finalidad de garantizar la retención del talento, evitar la rotación de personal y ser eficaces en tiempo y recursos para la preparación de nuevos ingresos.

6.7 Remuneraciones y compensaciones.

6.7.1 Remuneraciones

Las remuneraciones en el Perú serán otorgadas según lo requerido por las disposiciones legales vigentes tanto conceptos remunerativos como no remunerativos, así como también recibirán beneficios del régimen general establecidos en la legislación laboral, entre las cuales destacan, Gratificaciones legales, vacaciones, asignación familiar, utilidades, y en los casos especiales bono por productividad y resultados. Artículo 19 y 20 del Decreto Legislativo 650, Ley de compensaciones por tiempo de servicios.

6.7.2 Compensaciones.

Se entiende como compensación, la gratificación entregada a los trabajadores por su labor, como sueldos, prestaciones, etc. “Es el elemento que permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita. Esta compensación satisface al empleado las necesidades materiales, de seguridad y de estatus” (La Prensa, 2014)

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

PREVENTIVE-H muestra en su plan financiero cómo estará en el futuro, pronósticos de crecimiento esperado, montos de inversión inicial y como financiará la empresa.

PREVENTIVE-H considera en su Plan Financiero contar con una inversión inicial de S/ 108.645,75 soles y con unos ingresos de acuerdo a la proyección de ventas.

Además de lo considerado en los métodos cualitativos en el Capítulo IV - Plan de Marketing, se puede observar que el número de empresas manufactureras en Lima Metropolitana creadas en el primer trimestre del 2020 tuvo una variación porcentual de -17% en comparación con el primer trimestre del año anterior y conforman el 8.2% del total de empresas creadas por sector.

Tabla 43

LIMA METROPOLITANA: ALTAS DE EMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2019-20

Actividad económica	2019	2020	Estructura % I Trim. 2020	Var. % I Trim. 2020/19
	I Trim.	I Trim.		
Total	32 846	25 800	100,0	-21,5
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	133	110	0,4	-17,3
Explotación de minas y canteras	127	235	0,9	85,0
Industrias manufactureras	2 558	2 122	8,2	-17,0
Construcción	1 303	994	3,9	-23,7
Venta y reparación de vehículos	842	694	2,7	-17,6
Comercio al por mayor	4 454	3 568	13,8	-19,9
Comercio al por menor	7 880	6 655	25,8	-15,5
Transporte y almacenamiento	3 964	1 903	7,4	-52,0
Actividades de alojamiento	109	108	0,4	-0,9
Actividades de servicio de comidas y bebidas	2 272	1 925	7,5	-15,3
Información y comunicaciones	600	485	1,9	-19,2
Servicios prestados a empresas	3 355	2 671	10,3	-20,4
Salones de belleza	634	562	2,2	-11,4
Otros servicios 1/	4 615	3 768	14,6	-18,4

1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, actividades artísticas, de entretenimiento y otras actividades de servicios personales.

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

El 5% de proyección de ventas es calculado sobre el total de PYME ingresantes en el sector manufacturero de Lima Metropolitana, se respalda sobre los resultados de la encuesta realizada a empresas del segmento económico al cual PREVENTIVE-H busca dirigirse, que se detalla en el

Plan de Marketing – Proyección de la Demanda y que es validado por los focus group. Obteniendo los siguientes pronósticos:

Tabla 44
Proyección Anual de Clientes por Paquetes

Cantidad de Portafolio de Clientes Mensual													Cant. Cliente/Mes		
PLAN BASICO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Año 1	2	5	5	5	3	4	2	4	4	3	3	2	42	5	Año 1
Año 2	5	10	10	10	8	9	7	9	9	8	8	7	103	5	Año 2
Año 3	6	16	16	16	14	15	13	15	15	14	14	13	164	6	Año 3
Año 4	6	22	22	22	20	21	19	21	21	20	20	19	228	6	Año 4
Año 5	6	28	28	28	26	27	25	27	27	26	26	25	295	6	Año 5

Cantidad de Portafolio de Clientes Mensual													Cant. Cliente/Mes		
PLAN ESTÁNDAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Año 1	1	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3	2	33	4	Año 1
Año 2	4	6	7	7	6	7	6	8	8	8	7	6	82	4	Año 2
Año 3	4	11	12	12	11	12	11	13	13	13	12	11	131	4	Año 3
Año 4	5	15	16	16	15	16	15	17	17	17	16	15	182	5	Año 4
Año 5	5	20	21	21	20	21	20	22	22	22	21	20	236	5	Año 5

Cantidad de Portafolio de Clientes Mensual													Cant. Cliente/Mes		
PLAN PREMIUM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Año 1	0	0	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	18	3	Año 1
Año 2	3	3	4	5	5	5	4	5	5	6	5	4	56	3	Año 2
Año 3	3	6	7	8	8	8	7	8	8	9	8	7	92	3	Año 3
Año 4	3	10	11	12	12	12	11	12	12	13	12	11	131	3	Año 4
Año 5	4	14	15	16	16	16	15	16	16	17	16	15	171	4	Año 5

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa estos pronósticos están dentro del rango de valores de demanda insatisfecha neta por cubrir, presentada en el Plan de operaciones – Pronóstico de la Demanda.

Asimismo, como se puede observar en la siguiente figura hay 1567 empresas en el sector manufacturero de Lima que han sido dadas de baja antes de la pandemia por lo que se recomienda que PREVENTIVE-H considere la posibilidad de una deserción en las empresas que adquieran el servicio.

Tabla 45

LIMA METROPOLITANA: BAJAS DE EMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2019-20

Actividad económica	2019	2020	Estructura % I Trim. 2020	Var. % I Trim. 2020/19
	I Trim.	I Trim.		
Total	15 228	14 612	100,0	-4,0
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	99	103	0,7	4,0
Explotación de minas y canteras	102	93	0,6	-8,8
Industrias manufactureras	1 648	1 567	10,7	-4,9
Construcción	534	489	3,3	-8,4
Venta y reparación de vehículos	433	395	2,7	-8,8
Comercio al por mayor	2 537	2 482	17,0	-2,2
Comercio al por menor	3 062	2 833	19,4	-7,5
Transporte y almacenamiento	1 819	2 049	14,0	12,6
Actividades de alojamiento	51	41	0,3	-19,6
Actividades de servicio de comidas y bebidas	722	605	4,1	-16,2
Información y comunicaciones	269	239	1,6	-11,2
Servicios prestados a empresas	1 448	1 256	8,6	-13,3
Salones de belleza	139	144	1,0	3,6
Otros servicios 1/	2 365	2 316	15,8	-2,1

1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, actividades artísticas, de entretenimiento y otras actividades de servicios personales.

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

Tomando esta información como base para hacer la proyección de ventas más exacta en el total a considerar para el cálculo, al mismo se le descontará un 10% que corresponde al valor constante de empresas dadas de baja en el sector.

Tabla 46

Proyección Anual de Clientes Desertores por Paquetes

Cantidad de Clientes Desertores Mensual													
PLAN BÁSICO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Año 1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Año 2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Año 3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	15
Año 4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Año 5	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	32

Cantidad de Clientes Desertores Mensual													
PLAN ESTÁNDAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Año 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Año 2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Año 3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Año 4	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Año 5	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22

Cantidad de Clientes Desertores Mensual													
PLAN PREMIUM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Año 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Año 2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	7
Año 3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Año 4	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Año 5	1	0	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	18

Fuente: Elaboración Propia

PREVENTIVE-H analiza esta proyección con los expertos considerando los siguientes puntos:

- Por ser un servicio innovador, el primer año se espera tener una proyección menor debido

a que el servicio debe ser conocido en el mercado (periodo de lanzamiento), así como los beneficios que avisten las empresas contratantes.

- Para los siguientes años, se espera que PREVENTIVE-H se acerque a la demanda insatisfecha por cubrir, ya que desarrollando los planes comerciales y el posicionamiento de marca se consolidará el servicio.

En la siguiente tabla se presenta la proyección anual por paquete:

Tabla 47

Cantidad de Clientes Proyección Anual	1	2	3	4	5
PLAN BÁSICO	42	92	149	206	263
PLAN ESTÁNDAR	33	72	120	161	214
PLAN PREMIUM	18	49	82	120	153
Totales	93	213	351	487	630

Fuente: Elaboración Propia.

Y considerando los precios por paquete:

Tabla 48

Precio por Paquete Preventive-H

	Con IGV	Sin IGV
PLAN BASICO	S/ 3,500.00	S/ 2,966.10
PLAN ESTANDAR	S/ 7,080.00	S/ 6,000.00
PLAN PREMIUM	S/ 10,000.00	S/ 8,474.58

Fuente: Elaboración Propia.

Los ingresos proyectados son:

Tabla 49

Flujo de Ingresos Anual Preventive-H	1	2	3	4	5
PLAN BÁSICO	S/136,500	S/322,000	S/521,150	S/720,458	S/920,455
PLAN ESTANDAR	S/212,400	S/505,512	S/822,130	S/1,134,754	S/1,444,248
PLAN PREMIUM	S/180,000	S/488,000	S/823,400	S/1,197,070	S/1,529,924
Ingresos Totales	S/528,900	S/1,315,512	S/2,166,680	S/3,052,282	S/3,894,627
Cantidad_acumulada	39	92	149	206	263

Fuente: Elaboración Propia.

7.1 Inversión y Fuentes de Financiamiento.

7.1.1 Inversión

En economía se entiende por inversión a un conjunto de mecanismos de ahorro, ubicación de capitales y postergación del consumo, con el objetivo de obtener un beneficio, un rédito o una ganancia, es decir, proteger o incrementar el patrimonio de una persona o institución.

Dicho de otro modo, la inversión consiste en el empleo de un excedente de capitales en una actividad económica o financiera determinada, o también en la adquisición de bienes de alto valor, en lugar de aferrarse al dinero “líquido”. Esto se realiza con la esperanza de que la retribución sea cuantiosa y el dinero invertido se recupere en un plazo no demasiado extenso.

En el caso de PREVENTIVE-H se realizará una inversión inicial calculada en ciento ocho mil seiscientos cuarenta y cinco soles con 75/100 Soles (S/ 108.645,75), dichos fondos orientados al diseño y desarrollo de las campañas de marketing digital iniciales, desarrollo de la fuerza de ventas, diseño y desarrollo de la página web y herramientas tecnológicas y los costos generados por el alquiler de la Oficina en el Distrito de Santa Anita como se muestra en la tabla.

Tabla 50
Inversión inicial PREVENTIVE-H

Costo de Inversión PREVENTIVE-H			
	Inversión Inicial	IGV	Valor Venta
Diseño y desarrollo del servicio	-S/.25.000,00	-S/.4.500,00	-S/.20.500,00
Diseño y campañas de Mkt Digital	-S/.4.600,00	-S/.828,00	-S/.3.772,00
Servicio de Infraestructura Tecnológica	-S/.3.660,00	-S/.658,80	-S/.3.001,20
Implementación de oficina	-S/.25.547,00	-S/.4.598,46	-S/.20.948,54
Diseño y desarrollo del soporte Tecnológico	-S/.16.800,00	-S/.3.024,00	-S/.13.776,00
Servicio de fuerza de ventas	-S/.33.038,75		
Total Costo de Inversión	-S/.108.645,75	-S/.13.609,26	-S/.61.997,74

Fuente: Elaboración propia 2020

7.1.2 Tipos de Fuentes de Financiamiento

De acuerdo a Mogollón (2011), define la financiación como la forma de otorgar el capital necesario a la empresa de manera tal que pueda dar uso de esos recursos económicos para sus diferentes tipos de necesidades en el momento adecuado y menciona que la fuente de financiamiento más utilizada es el crédito bancario, sin embargo, existen nuevas formas de financiamiento distintas al crédito bancario. Mogollón clasifica las fuentes de financiamiento de la siguiente manera:

- Recursos propios: Los acreedores son los mismos dueños de la empresa, ya que proporcionan recursos propios para la puesta en marcha de la empresa.
- Financiación externa: Corresponde a aquellos recursos que el emprendedor obtiene de fuera para el funcionamiento de la empresa en alguna de sus etapas, por ejemplo, los créditos bancarios, ángeles inversionistas, bonos, entre otros.

En tal sentido, PREVENTIVE-H proyecta sus fuentes de financiación mediante la adquisición de un préstamo bancario por setenta y cinco mil Soles (S/ 75.000) ante una entidad financiera que presente la menor tasa de interés a mediano plazo (5 años) esta fuente representa el 50% los restantes setenta y cinco mil Soles (S/ 75.000) serán proporcionados por los accionistas.

Tabla 51
Fuentes de Financiamiento para PREVENTIVE-H.

Flujo de Financiamiento	0	1	2	3	4	5
Préstamo	75.000					
Cuota		-21.846	-21.846	-21.846	-21.846	-21.846
Amortización		-11.346	-12.935	-14.746	-16.810	-19.163
Interés		-10.500	-8.912	-7.101	-5.036	-2.683
Saldo	75.000	63.654	50.719	35.973	19.163	0
EFI*		3.150	2.673	2.130	1.511	805
Flujo Financiamiento Neto	75.000	-18.696	-19.173	-19.716	-20.335	-21.041

Fuente: Elaboración Propia 2020.

7.2 Gastos Fijos y Variables

7.2.1 Gastos Fijos

Son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción.

7.2.2 Gastos Variables

Según Lemus (2010) son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas

unidades el costo variable es alto.

La empresa estima un crecimiento del 20% anual por lo cual proyecta un aumento en la captación y selección de recurso humano en sus proyecciones de 5 años por lo cual garantizará a sus colaboradores un incremento en sus remuneraciones con la intención de conservar al personal alineados y comprometidos con la misión y visión de PREVENTIVE-H y a su vez aumentar los niveles de fidelización de estos.

Tabla 52
Relación de anuales de personal para PREVENTIVE-H

Gastos Anuales en Personal	0	1	2	3	4	5
Asesor Legal	S/.30.000	S/.30.000	S/.30.000	S/.30.000	S/.30.000	S/.30.000
Auditor General	S/.48.000	S/.48.000	S/.48.000	S/.48.000	S/.48.000	S/.48.000
Coordinador de sistema de salud	S/.36.000	S/.36.000	S/.36.000	S/.36.000	S/.36.000	S/.36.000
Ingeniero de TI	S/.24.000	S/.24.000	S/.24.000	S/.24.000	S/.24.000	S/.24.000
Coordinador de Mkt y Comercial	S/.36.000	S/.36.000	S/.36.000	S/.36.000	S/.36.000	S/.36.000
Médico Free-lancer	S/.43.200	S/.43.200	S/.64.800	S/.64.800	S/.64.800	S/.64.800
Lic. en enfermería Free-lancer	S/.52.800	S/.52.800	S/.79.200	S/.79.200	S/.79.200	S/.79.200
Enfermero Técnico	S/.72.000	S/.90.000	S/.144.000	S/.144.000	S/.144.000	S/.144.000
Contador Free-lancer	S/.12.000	S/.12.000	S/.24.000	S/.24.000	S/.24.000	S/.24.000
Auxiliar SST	S/.14.400	S/.28.800	S/.43.200	S/.43.200	S/.43.200	S/.43.200
Ingeniero de Seguridad	S/.36.000	S/.72.000	S/.108.000	S/.108.000	S/.108.000	S/.108.000
Ejecutivo de Mkt	S/.24.000	S/.48.000	S/.72.000	S/.72.000	S/.72.000	S/.72.000
Auxiliar de gerencia	S/.14.400	S/.14.400	S/.14.400	S/.14.400	S/.14.400	S/.14.400
CEO	S/.60.000	S/.60.000	S/.60.000	S/.60.000	S/.60.000	S/.60.000
Beneficios Sociales	39.550	211.102	266.847	266.847	266.847	266.847
Asesores de Ventas	44.640	44.640	44.640	44.640	44.640	44.640
Total de Salarios	S/.586.990	S/.850.942	S/.1.095.087	S/.1.050.447	S/.1.050.447	S/.1.050.447

Nota: Los gastos generados por salarios al personal fueron calculados en base a la media del mercado y tomando en consideración los perfiles ocupacionales de cada uno de los colaboradores para contribuir a economía de escala de PREVENTIVE-H, de igual manera el cálculo de los beneficios sociales se hizo de acuerdo a la normativa legal vigente. *Fuente: Elaboración Propia 2020.*

Tabla 53

Relación costos operacionales para PREVENTIVE-H

Flujo de Costos Anuales Operativos						
	0	1	2	3	4	5
Inversión Campaña Publicitaria Facebook Ads		30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Servicio de Publicidad Facebook Ads		18.000	19.800	21.780	23.958	26.354
Inversión Posicionamiento SEM		24.000	26.400	29.040	31.944	35.138
Servicio Publicidad Google Ads		30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Servicio de Publicidad Instagram		9.000	9.900	10.890	11.979	13.177
Infraestructura tecnológica		3.660	4.026	4.429	4.871	5.359
Gastos Comerciales		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Costo de inflación		2.353	2.583	2.835	3.112	3.417
Total de Costos Operativo		S/120.013	S/131.709	S/144.573	S/158.725	S/174.291

Nota: Los gastos operacionales de PREVENTIVE-H se enfocan en la generación de content marketing dirigido a desarrollar el reconocimiento de marca en el mercado previendo un incremento en estos costos del 10% interanual. Fuente: Elaboración Propia 2020.

7.3 Capital de Trabajo

A continuación, se muestra el capital de trabajo de PREVENTIVE-H:

Tabla 54

Relación del Capital Neto de Trabajo

Capital Neto de Trabajo PREVENTIVE-H						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		528.900	1.315.512	2.166.680	3.052.282	3.894.627
Costos operativos		-120.013	-131.709	-144.573	-158.725	-174.291
Sueldos	0	-586.990	-850.942	-1.095.087	-1.050.447	-1.050.447
Gastos de Oficina		-42.600	-43.452	-43.452	-43.452	-43.452
Pago Cuota Financiamiento		-21.846	-21.846	-21.846	-21.846	-21.846
IGV		-65.932	-205.263	-356.158	-513.019	-661.839
CNT	0	-308.481	62.300	505.563	1.264.793	1.942.751
CNT(Variaciones)	0	-308.481	-246.181			

Fuente: Elaboración Propia 2020.

7.4 Flujo de Caja Proyectado a cinco (05) años

El flujo de caja presentará el movimiento de entradas y salidas de efectivo de PREVENTIVE-H, en un período determinado de tiempo y la situación de efectivo, al final del mismo ciclo. Puede prepararse para períodos de un año, un semestre, un mes, una semana, etc.,

tomando en cuenta que entre más corto sea el ciclo, más preciso será el resultado y más útil su análisis.

Tabla 55
Flujo de caja de PREVENTIVE-H

FLUJO DE CAJA LIBRE Y FINANCIERO DE PREVENTIVE-H (Expresado en Soles)						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		528.900	1.315.512	2.166.680	3.052.282	3.894.627
Costo de Ventas		-120.013	-131.709	-144.573	-158.725	-174.291
Gastos de Oficina		-42.600	-43.452	-43.452	-43.452	-43.452
Gastos Administrativos (Sueldos)		-586.990	-850.942	1.095.087	1.050.447	-1.050.447
EBITDA		-220.703	289.409	883.567	1.799.658	2.626.436
Amortización		0	0	0	0	0
Depreciación		-4.983	-4.983	-4.983	-4.983	-503
EBIT		-225.686	284.427	878.585	1.794.675	2.625.934
IGV		-52.322	-152.941	-203.217	-309.802	-352.037
Impto. Renta		-67.706	-85.328	-263.575	-538.403	-787.780
NOPAT		-345.714	46.158	411.792	946.471	1.486.117
Amortización		0	0	0	0	0
Depreciación		4.983	4.983	4.983	4.983	503
FCO		-340.731	51.141	416.775	951.453	1.486.619
CTN	-308.481	0	0	0	0	0
Inv. Plat. Tec y Oficina	-108.646					
FCE	-417.126	-340.731	51.141	416.775	951.453	1.486.619
FFN	75.000	-18.696	-19.173	-19.716	-20.335	-21.041
FCF	-342.126	-359.427	31.968	397.059	931.118	1.465.578

Nota: como toda Startup el flujo de caja del primer año será negativo con -340.731 Soles, no obstante, el crecimiento será por encima de lo previsto (10%) permitiendo una rápida recuperación y permitiendo demostrar la rentabilidad de la empresa PREVENTIVE-H, en relación a los gastos generados alquiler de oficina se mantendrán si se mantiene el índice de inflación interanual en 2% previsto por el Banco Central de la Reserva del Perú para el 2021 *Fuente: Elaboración Propia 2020.*

7.5 Punto de equilibrio

El Punto de equilibrio se define como el nivel de ventas en cifras monetarias o en unidades por vender en la cual la empresa no gana ni pierde, es decir aquel nivel en el cual el margen de contribución cubre los costos fijos, y se define como margen de contribución a la diferencia entre el precio neto de venta y el costo unitario variable.

Una vez establecida cual es la función o la utilidad del punto de equilibrio dentro de la planeación de las empresas, se debe decir que esta herramienta financiera se utiliza generalmente en sus dos modalidades que son:

- Punto de equilibrio económico (cantidad de dinero)
- Punto de equilibrio en unidades de producción

Tabla 56
Punto de equilibrio PREVENTIVE-H

	1	2	3	4	5
Costos Fijos	629.590	894.394	1.138.539	1.093.899	1.093.899
Costos Variables	1.290	618	411	326	277
Precio	13.562	14.299	14.551	14.828	14.809
Pto Equilibrio Anual	51	65	81	75	75
Pto Equilibrio Mensual	4	5	7	6	6
Ingreso Pe Anual	S/695.799	S/934.780	S/1.171.671	S/1.118.492	S/1.114.724
Ingreso Pe Mensual	S/57.983	S/77.898	S/97.639	S/93.208	S/92.894

Fuente: Elaboración Propia 2020.

7.6 Estados Financieros

Se presentan los Estados Financiero de PREVENTIVE-H en la presente tabla:

Tabla 57
Estado Financiero para PREVENTIVE-H

SITUACIÓN FINANCIERA PREVENTIVE-H					
	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes de efectivo	528.900	1.315.512	2.166.680	3.052.282	3.894.627
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	528.900	1.315.512	2.166.680	3.052.282	3.894.627
Intangibles	0	0	0	0	0
Dep. Equipos y amort. acumul.	-3.783	-3.783	-3.783	-3.783	-503
Otros Activos	0				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	-3.783	-3.783	-3.783	-3.783	-503
TOTAL ACTIVO	525.117	1.311.729	2.162.897	3.048.499	3.894.124
PASIVO CIRCULANTE					
Cuentas por Pagar	162.613	175.161	188.025	202.177	217.743
Salarios	586.990	850.942	1.095.087	1.050.447	1.050.447
Ctas por pagar interes financieros	0	0	0	0	0

IGV	65.932	205.263	356.158	513.019	661.839
I.R	-93.679	17.555	150.534	378.303	582.675
TOTAL PASIVO CORRIENTE	721.855	1.248.921	1.789.804	2.143.946	2.512.704
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	21.846	21.846	21.846	21.846	21.846
TOTAL PASIVO	743.702	1.270.767	1.811.651	2.165.792	2.534.550
PATRIMONIO					
Capital	0	0	0	0	0
Resultados acumulados	0				
Resultado del Ejercicio	-218.584	40.962	351.246	882.707	1.359.574
TOTAL PATRIMONIO	-218.584	40.962	351.246	882.707	1.359.574
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	525.117	1.311.729	2.162.897	3.048.499	3.894.124

Nota: La situación financiera de PREVENTIVE-H al primer año de operaciones obtendrá unos ingresos estimados en 528.900 Soles lo cual representa los ingresos procedentes de las ventas de los planes (Básico, Estándar o Premium), sin embargo las deducciones aumentarán conforme se eleve el volumen de ventas por lo cual el pasivo corriente estará sujeto a estas, los gastos consecuentes de los sueldos varían conforme se efectúen nuevas contrataciones y las cuentas por pagar renuevan en relación a los pagos del impuesto sobre la renta y el impuesto generado de ventas (30% y 18% respectivamente), PREVENTIVE-H debe hacer honor a los compromisos anuales adquiridos por el financiamiento obtenido por fuentes externas, todas esta relación converge en una rentabilidad sostenida de la empresa y el crecimiento de su patrimonio el cual deberá ser dividido o reinvertido. *Fuente: Elaboración Propia 2020*

Tabla 58

Estado de resultados proyectado para PREVENTIVE-H

Estado de resultado proyectado - PREVENTIVE-H (expresado en soles)					
	1	2	3	4	5
Ventas	433.698	1.078.720	1.776.677	2.502.871	3.193.594
Costo de ventas	-98.411	-108.001	-118.550	-130.154	-142.919
Utilidad bruta	335.287	970.719	1.658.127	2.372.717	3.050.675
Costo de oficina	-34.932	-35.631	-35.631	-35.631	-35.631
Gastos Administrativos (Sueldos)	-586.990	-850.942	-1.095.087	-1.050.447	-1.050.447
Depreciación	-3.783	-3.783	-3.783	-3.783	-503
Amortización	-11.346	-12.935	-14.746	-16.810	-19.163
Utilidad operativa	-301.763	67.429	508.881	1.266.046	1.944.931
Gastos por intereses	-10.500	-8.912	-7.101	-5.036	-2.683
Utilidad antes del impuesto a la renta	-312.263	58.517	501.781	1.261.010	1.942.248
Impuesto a la renta	-93.679	17.555	150.534	378.303	582.675
Utilidad Neta	-218.584	40.962	351.246	882.707	1.359.574

Nota: La utilidad neta determinada permite observar el grado de rentabilidad de la empresa aumentado su utilidad neta de forma paulatina hasta el 3er año donde presenta un crecimiento exponencial que refleja el posicionamiento obtenido en el mercado. *Fuente: Elaboración Propia 2020*

7.7 Análisis de Sensibilidad

Un análisis de sensibilidad intenta evaluar el impacto que los datos de entrada o de las restricciones especificadas a un modelo definido, en el resultado final o en las variables de salida del modelo (Turban, 2001), esto es sumamente valioso en el proceso de diseño de productos o servicios y en su análisis de viabilidad financiera.

De acuerdo al concepto de Turban (2001) y en concordancia con las estimaciones de PREVENTIVE-H sobre un crecimiento sostenido del 10% se somete al análisis el Valor Actual Neto y Tasa interna de retorno de la empresa en un periodo estimado a 5 años para la estimación de escenarios acordes a las variaciones en el porcentaje de ventas y en los costos relativos al mantenimiento de la empresa (salarios, mercadeo y gastos de ventas).

Tabla 59
Análisis de sensibilidad PREVENTIVE-H

Análisis de Sensibilidad	Proyección de Cobertura al 5%	Proyección de Cobertura al 10%	Proyección de Cobertura al 15%
VAN	218.103	1.556.629	3.027.187
TIR	34,40%	59,65%	63,90%
VANF	177.907	1.365.405	2.552.902
TIRF	52,15%	67,40%	68,60%
INVERSIÓN(Soles)	150.000	150.000	150.000

Fuente: Elaboración Propia 2020.

7.8 Indicadores Financieros

7.8.1 Valor Actual Neto (VAN).

Según el autor Rocabert (2007) “el VAN mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos, calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto”. Otro criterio manifestado por los autores Welsch et al. (2005) definen al Valor Presente Neto como un indicador que: “compara el valor actual de los flujos netos de entradas de efectivo con el valor del costo inicial, de un proyecto de desembolso de capital”. Tomando en cuenta estas definiciones se puede concluir que el Valor Actual Neto es un indicador que mide la rentabilidad de un proyecto de inversión aplicando la diferencia entre las salidas y entradas de dinero que ocurren durante la vida del proyecto a una tasa de interés fija.

7.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$TIR \therefore VPN = VAN = \sum_0^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 0$$

Cálculo del COK y WACC

El COK, Costo de Oportunidad de Capital, se refiere al costo del capital propio, y es la tasa de rentabilidad mínima que los accionistas esperan obtener por haber invertido en un proyecto o en la empresa y corresponde a la rentabilidad que están dejando de ganar (y de ahí el término costo de oportunidad) por invertir en otro proyecto o empresa de similar riesgo. Entonces, de acuerdo a lo anterior, el WACC es el promedio ponderado del costo de la deuda y del COK; por lo tanto, el COK es un elemento del WACC. En el caso que el financiamiento del proyecto sea solamente con recursos propios, el WACC será igual al COK; así, ambos van a constituir la tasa de descuento del proyecto, para el cálculo del COK se utiliza la siguiente formula:

$$COK = Rf + (Rm - Rf) * \beta$$

1. **Rf**: rentabilidad del activo sin riesgo (o al menor riesgo, como son las obligaciones a 10 años).
2. **Rm**: rentabilidad media del mercado.
3. **β**: ratio entre la variación de la rentabilidad de un activo y la variación de la rentabilidad del mercado.

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) o costo promedio ponderado se utiliza como tasa de descuento para descontar los flujos de cajas futuros y generar el valor presente cuando se realiza un análisis de un proyecto, con este se determina el grado de rentabilidad que genera el valor deseado por los accionistas

La fórmula para calcular el WACC es:

$$WACC = 1 + \frac{E}{E+D} \times i \times (1 - t) + \frac{D}{E+D} \times COK$$

En la fórmula:

- D**: Valor de la deuda de la empresa
- E**: Valor del capital propio
- i**: Costo de la deuda financiera (tasa de interés)
- t**: Tasa de impuesto a la renta

COK: Costo de oportunidad de capital (de las aportaciones de los socios)

Tabla 60

Cálculo del Costo de oportunidad (COK) y Coste medio ponderado de capital (WACC)

Cálculo del COK(ke) y el WACC	
Beta sector apalancado	1.17
D/E	1
IR	30%
Beta Desapalancado	0.69
Tasa Libre de Riesgo	0.38%
Prima riesgo	8.18%
Beta proy	1.29
Riesgo Pais	1.60%
% deuda	50%
% equity	50%
IR	30%
TEA(kd)	14%

Ke	12.54%
WACC	11.17%

Nota: Para la determinación del COK Y WACC se tomaron en consideración variables de la economía peruana, específicamente del sector de Lima Metropolitana. Para el cálculo del COK se tomó en consideración el flujo de caja económico y se descontó la tasa de descuento o costo de oportunidad vigente en el Perú, en el caso del WACC se descontará del flujo de caja financiero el monto obtenido mediante crédito bancario para lo cual se debe descontar la tasa obtenida del costo de patrimonio. *Fuente: Elaboración propia 2020*

Tabla 61

Análisis de Indicadores Financieros de PREVENTIVE-H

Indicadores Financieros PREVENTIVE-H			
VANE	1,119,385	VANF	1,034,334
TIRE	42,31%	TIRF	44,65%

Fuente: Elaboración Propia 2020.

Tabla 62

Periodo de Retorno de Inversión PREVENTIVE-H

	1	2	3	4	5
FCL	-340.731	51.141	416.775	951.453	1.486.619
Flujo Acumulado	-340.731	-289.590	127.185	1.078.638	2.565.257
Inversión Inicial	417.126	(b)			
Año anterior que se recupera	2	(a)			
Flujo acumulado del año anterior	289.590	©			
Flujo efectivo del año que se recupera	127.185	(d)			
Periodo Retorno Parcial	1,00				
Periodo Retorno (Años)	3,00	años			
	3	0,00			
Meses		0,03			
	0	0,03			
Días		1			
3 AÑOS 0 MESES Y 1 DÍAS					

Nota: El periodo de retorno de acuerdo a lo previsto se efectuará totalmente a los 3 años y un día. Fuente: Elaboración Propia 2020.

7.8.3 Retorno sobre la Inversión, (ROI):

La fórmula usada es:

$$ROI = \frac{\text{INGRESO}}{\text{INVERSIÓN EN ACTIVOS}}$$

Tabla 63

Retorno sobre la inversión (ROI) para PREVENTIVE-H

Cálculo de ROI		Cálculo de ROI anualizado	
Inversión	S/.108.646	Inversión	S/.108.646
Ingresos netos producidos por inversión	S/.528.900	Ingresos netos producidos por inversión	S/.528.900
		Tiempo de proyecto en años	5
Resultados		Resultados	
ROI en %	387%	ROI en %	386,81%
ROI en Soles	S/.4,87	ROI anualizado %	37,24%

Nota: según lo estimado por cada solo invertido retornaran cuatro con 87/100 Soles (S/ 4,87) proyectando un retorno de la inversión anual para PREVENTIVE-H del 37,8% Fuente: Elaboración Propia 2020.

A manera de síntesis, PREVENTIVE-H como todo emprendimiento al primer año de operaciones presentará un saldo negativo de trescientos cincuenta y nueve mil cuatrocientos veintisiete soles (-359.427), correspondiente a la nivelación de los gastos correspondientes al

capital Neto de Trabajo del periodo anterior, a partir del segundo año de operaciones PREVENTIVE-H incrementará de forma sustanciosa su cartera de clientes lo cual generará ingresos que permiten cumplir con las estimaciones de crecimiento interanual proyectadas a 10%, en tal sentido los ingresos reflejados en el flujo de caja permitirán cumplir a cabalidad con las responsabilidades adquiridas dejando un excedente que deberá ser sometido a análisis en junta de accionistas con la finalidad de determinar si es destinado a capital de la empresa o es repartido entre sus accionistas, en este orden de ideas, deberán realizarse estudios periódicos sobre la relación costo beneficio del servicio ofrecido por PREVENTIVE-H acordes o a la par de las estimaciones referentes a la inflación en el país con la finalidad de cumplir con las metas financieras proyectados.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- La puesta en marcha de **PREVENTIVE-H** cubre la necesidad insatisfecha de aquellas empresas que buscan servicios en SGSST, presentando servicios diferenciados en el mercado, contando con un plan de implementación que considere cubrir todos los puntos estratégicos obviados por las empresas de SGSST tradicionales, como el seguimiento y acompañamiento post accidente laboral para llegar a éxito en su consolidación como empresa. Así **PREVENTIVE-H** plantea una estrategia comercial con los objetivos trazados y que a través de la estrategia de marketing; posicionar su marca, una estrategia operacional que asegure calidad y continuidad de su servicio soportados con un plan de recursos humanos para las labores que deberá ejecutar. También **PREVENTIVE-H** desarrolla un plan financiero evaluando la viabilidad del proyecto y analizar las variables de retorno, gastos y financiación.
- De acuerdo al análisis realizado de la información brindada por el MTPE y las encuestas realizadas a diferentes empresas según su actividad económica, se llegó a la conclusión que en el sector manufacturero hay un mayor número de colaboradores accidentados en su centro de trabajo por lo que son los que tienen mayor número de multas e infracciones aplicadas. Por otro lado, es progresivo el crecimiento de nuevas empresas en este sector en los últimos 5 años. Es con esta información que **PREVENTIVE-H** asegura captar el 20% de las empresas pequeñas y medianas en el sector manufacturero en donde el incremento de la cartera de clientes alcanzará el 5% adicional cada año de empresas ingresantes.
- En base a las entrevistas y encuestas realizadas a algunas empresas y posibles clientes se observó la insatisfacción en los servicios por no ser a medida, con demora en los entregables y sin herramientas metodológicas de seguimiento. Motivo por el cual **PREVENTIVE-H** presenta el plan comercial y de marketing para cubrir estas necesidades específicas tomando como base el inbound marketing y el customer centricity. La definición de los paquetes de precios es de acuerdo a las entrevistas realizadas considerando las carencias de los servicios brindados por los competidores y no en el tamaño de las empresas contratantes. Asimismo, mantener la diferenciación mediante el acompañamiento del servicio brindado y el servicio post venta.
- **PREVENTIVE-H** define los estándares de calidad elaborando los procedimientos de los

servicios ofrecidos y de vital importancia en dar la calidad de los mismos, un primer diagnóstico inicial permite dar las soluciones que necesita cada empresa contratante, los procedimientos de atención post accidente orientados a las empresas contratantes en soportes legales y atención a inspección ante SUNAFIL y soporte al colaborador accidentado en acompañamiento y seguimiento; todo esto permite a **PREVENTIVE-H** tener escenarios posibles y definir acciones a tomar. Presenta procedimientos de gestión de sus proveedores alineados a los estándares de calidad de **PREVENTIVE-H** esto permite dar a las empresas contratantes servicios de excelencia. Así también una gestión de inventarios que son toda la documentación generada en estos procesos y que a través de una estructura de archivos digitales permiten complementar los servicios Just in Time (JIT) que ayuden a la oportunidad e idoneidad al momento de desplegar el servicio ofrecido, manteniendo historial y fiabilidad de los documentos. Todo lo antes mencionado sumado a la definición de tiempos de servicios, la claridad de relaciones de entes reguladores como SUNAFIL y MTPE dan a **PREVENTIVE-H** visibilidad y por tanto seguridad de operar de manera eficaz y eficiente.

- La estructura organizacional de **PREVENTIVE-H** está enfocada a los servicios propios de la empresa (Seguridad e Higiene Industrial y Gestión en Salud), basando la gestión de los recursos humanos a través de la selección y contratación de personal calificado según el Manual de Organización y Funciones, así como las competencias y/o habilidades necesarias para cubrir los puestos requeridos y llegar a cumplir con el servicio ofrecido.
- De acuerdo a la estructura de costos para la puesta en marcha de **PREVENTIVE-H** se consideró una inversión de más de S/ 100,000.00 soles, por lo que el préstamo a considerar es de S/ 75,000.00 soles financiado en 5 años. Los ingresos de los servicios están orientados a las campañas comerciales, la infraestructura tecnológica y la fuerza de ventas, lo que le permite a **PREVENTIVE-H** recuperar la inversión en el tercer año de operaciones. Se obtuvo los siguientes resultados para el análisis financiero Ke (COK) de 12.54%, un WACC de 11.17%, S/ 1,034,334 soles (VANF) y 44.65% (TIRF). Con estos resultados se determina que la puesta en marcha de **PREVENTIVE-H** es viable.

8.2 Recomendaciones.

- Se recomienda la puesta en marcha de **PREVENTIVE-H**, empresa en SGSST con diferenciación en acompañamiento post accidentes dado que es una problemática en el sector manufacturero no cubierta y que la carencia de este servicio está propiciando el

incremento en los índices de mortalidad y consecuencias negativas para los trabajadores y las posibles empresas contratantes.

- La fidelización de las empresas contratantes es importante para PREVENTIVE-H por lo cual se recomienda la implementación de un plan de descuentos por fidelidad y garantía de servicios prestados.
- Se recomienda continuar con el Inbound Marketing como estrategia de mercadeo principal para seguir perfeccionando el perfil de las empresas contratantes y conseguir el mayor provecho de las técnicas empleadas, abaratando costos y reduciendo los riesgos de deserción.
- Asimismo, es necesario estar en constante actualización y contacto con la SUNAFIL, con las empresas contratantes para generar consciencia de la importancia de las actividades relacionadas con la Seguridad y Salud Ocupacional para reducir los tiempos y costos por inspecciones realizadas.
- Mantener la revisión y actualización de los procedimientos, siempre orientados a una mejora continua de los servicios de PREVENTIVE-H, estos deben ser considerados en optimización de tiempos, costos y calidad de servicios.
- Seguir en la búsqueda constante de personal calificado y capacitarlos en temas de Seguridad y Salud laboral para el sector manufacturero.
- Toda esta puesta en marcha será exitosa si es que avalada con una cultura de prevención en seguridad y salud en el trabajo y velando por los colaboradores de las empresas manufactureras contratantes para así minimizar los riesgos y accidentes laborales.

REFERENCIAS

- America digital newz. (2018). “*El modelo Canvas para diseño de negocio*”. [Página web en línea]. Disponible: <https://news.america-digital.com/el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/> [Consultado el 2018, junio 19].
- Boletín Estadístico Mensual (2020). “*Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales*”. N°6- Año 09 - Edición Junio 2020 Ministerio del Trabajo. Perú. [Documento en línea]. Disponible: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1224909/Bolet%C3%ADn_Notificaciones_junio_2020_.pdf [Consultado el 2020, agosto 14].
- Casas, W. y Poveda, J. (2017). “*Modelo de negocio para validar el emprendimiento “Verduritas” en la ciudad de Bogotá*”. Universidad Libre. Bogotá D.C. [Trabajo de Grado en línea]. Disponible:https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11275/WILLIAN%20CASAS_JENIFER%20POVEDA%20PROYECTO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consultado el 2020, agosto 12].
- Cedillo, D. (2015). “*Generación de un modelo de negocios para la generación e implementación de una empresa que solvente las necesidades de asesoría, dirigido de manera particular a las MYPES en temas de seguridad y salud ocupacional*”. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca-Ecuador. [Trabajo de Maestría en línea]. Disponible:<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8434/1/UPS-CT004946.pdf> [Consultado el 2018, junio 19].
- Cespedes, A. y Panana, G. (2019). *Plan de negocio para la creación de un centro de salud ocupacional especializado en rehabilitación física y ocupacional*”. Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. [Trabajo de Maestría en línea]. Disponible: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9066/1/2019_Cespedes-Merino.pdf [Consultado el 2019, mayo 09].
- Condor, A. (2018). “*Programa de Seguridad y Salud Ocupacional para prevenir accidentes laborales en industrias El Cisne -2015*” Facultad de Ciencias de Gestión. Universidad Autónoma del Perú. [Tesis en línea]. Disponible: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/470/1/ALEXANDRA%20CONDOR.pdf> [Consultado el 2018, noviembre 12].
- FREMAP (2018). *Guía para la implementación de la norma ISO 45001 “Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*”. Editorial FREMAP [Libro en línea]. Disponible: https://www.diba.cat/documents/467843/172263104/GUIA_IMPLEMENTACION_ISO45001.pdf/5da61652-f814-4aa7-9f45-01cf8117c772 [Consultado el 2018, abril 12].
- Editorial (2020). “*Servicios más urgentes para las empresas*”. Gestión Periódico Digital.
- ISOTOOLS. (s/f). *Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. EXCELENCIA2020* [Página web en línea].<https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/ohsas-18001/>

[Consultado el 2020, febrero 04].

López, M. (2018) “*Aplicación de la Metodología Gestión de Procesos de Negocio - BPM, para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Dirección Regional Oriente – INPEC*”. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Bucaramanga, Colombia. [Trabajo de grado en línea]. Disponible:<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19967/5702549.pdf?sequence=3&isAllowed=y> [Consultado el 2018, abril 12].

Ministerio de la Producción (2020). “*MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (MIPYME) Más de 1,9 millones de Mipyme formales operan en el mercado peruano al 2017*”. Perú. [Página web en línea]. Disponible: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme> [Consultado el 2020, agosto 14].

Montes, A. (2019) “*Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la empresa Corporacion Xiany S.A.C basado en la ley N° 29783*”. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. [Trabajo de grado en línea]. Disponible: <http://repositorio.untels.edu.pe/handle/UNTELS/378> [Consultado el 2018, abril 12].

Organización Iberoamericana de Seguridad Social (s/f). “*Gestión de la Seguridad y Salud laboral en las PYMES*”. [Documento en línea]. Disponible: https://www.diba.cat/documents/467843/96195101/Gestion_seguridad_saludlaboral_PYME_S.pdf/32cc3263-8186-4431-a915-a705a9936457 [Consultado el 2020, agosto 12].

OIT. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad* / Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas. - Ginebra: OIT. [Libro en línea]. Disponible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf [Consultado el 2020, enero 19].

OIT. (2020) *Cómo funciona la Organización Internacional del Trabajo*. [Página web en línea]. Disponible: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm> [Consultado el 2020, marzo 22].

Oyola, R. (2019) “*Implementación del sistema de gestión de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en la empresa Minera Paraiso S.A.C. para la mejora continua – Arequipa 2019*”. [Tesis en línea]. Disponible: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3108> [Consultado el 2018, noviembre 12].

Preciado, Y. (2017) “*Diseño del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SGSST para la Empresa Giga Ingeniería Integral S.A.S.*”. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. [Tesis en línea]. Disponible: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1889/1/TGT-471.pdf> [Consultado el 2020, enero 19].

Prialé, J. (2020). “*Estado garantizará crédito para micro y pequeñas empresas hasta por S/ 90,000*”. Diario Digital Gestión.

- Ramirez, I. (2016). “*Elaboración y aplicación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional para prevenir accidentes laborales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena*”. Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador. [Tesis en línea]. Disponible: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3605/1/UPSE-TII-2015-036.pdf> [Consultado el 2019, mayo 09].
- Reyes, M. (2013). “*Implementación del sistema de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional en JAFERPA JFP S.A.S. bajo la norma OHSAS 18001*”. Universidad Libre de Colombia. Bogotá, Colombia. [Trabajo de grado en línea]. Disponible: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9376/PROYECTO%20DE%20GRADO%20SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20YSO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consultado el 2018, abril 12].
- Rodríguez, N. (2014) “*Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional para una Empresa del Sector de Mecánica Automotriz*”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). [Tesis en línea]. Disponible: <http://hdl.handle.net/10757/581774> [Consultado el 2019, mayo 09].
- Rodriguez, N. (2020). “*Propuesta de un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional para una Empresa del Sector de Mecánica Automotriz*”. Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). [Tesis en línea]. Disponible: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiCkM7E18jqAhXzH7kGHd6TByQQFjARegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Frepositorioacademico.upc.edu.pe%2Fbitstream%2F10757%2F581774%2F1%2FRodriguez_pn.pdf&usq=AOvVaw2qN_QbVXXvQdxy36eM59z [Consultado el 2019, mayo 09]
- Rubilar, P. (2016). “*Salud Ocupacional*”. Postgrado Economía y Negocios de la Universidad de Chile. [Trabajo de Maestría en línea]. Disponible: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140884/Rubilar%20Barahona%20Patricio.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consultado el 2018, junio 19].
- Salazar, L. (2018). “*Influencia de la Seguridad y Salud Ocupacional en el desempeño del personal en la ejecución del proyecto: mejoramiento y sustitución de la infraestructura de la Institución Educativa Gómez Arias Dávila*”. Universidad Nacional Agraria de la Selva Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. [Tesis en línea]. Disponible: <http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1481/LWSA2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consultado el 2018, noviembre 12].
- Uribe, J. (2014). Plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de asesorías en seguridad e higiene industrial. Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá, Colombia. [Propuesta de Trabajo de Grado en línea]. Disponible: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16584/UribeTorradoJuanManuel2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consultado el 2018, junio 19].
- Verastegui, O. (2017). “*Minimización de accidentes e incidentes de trabajo mediante la aplicación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la empresa sirius seguridad privada S.R.L.*”. Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú. [Trabajo de Grado en línea]. Disponible: <http://dspace.unitru.edu.pe/>

bitstream/handle/UNITRU/8838/VERÁSTEGUI%20TANTA%2C%20OSCAR%20JAIME.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consultado el 2018, septiembre 18].

Zapata (2017) “*Plan de negocios para crear el servicio de asesoría en seguridad industrial, en la Empresa PLACEGE CIA.LTDA., de la ciudad de Quito*”, Universidad de las Américas. [Trabajo de Grado en línea]. Disponible: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1889/1/TGT-471.pdf> [Consultado el 2018, septiembre 18].

ANEXO A
ANEXO ...
al
Contrato Marco respecto al servicio de acompañamiento post accidente

De fecha [●] de [●] de [●]

Entre PREVENTIVE-H (“Parte A”) y _____
(RUC) N° [●] (“Parte “B”)
(RUC) N° [●]

El presente documento establece los términos y condiciones adicionales que regirán el Contrato Marco para el servicio de acompañamiento post accidentes celebrado por Parte A y Parte B el [...fecha...] (el “Contrato Marco”). Los términos con letra mayúscula inicial que no tengan una definición específica en este Anexo tendrán el significado atribuido en el Contrato Marco.

Parte 1. Del alcance del servicio de acompañamiento post accidente objeto del Contrato Marco

Con relación a los alcances del primer párrafo del Contrato Marco, las Partes acuerdan que el servicio de acompañamiento post accidente será únicamente de apoyo después de ocurrido un accidente laboral en las instalaciones de la empresa contratante, esto se delimita en que la Parte A brindará apoyo en:

- Indicar las mejores prácticas a seguir para atender a un personal accidentado en el tipo de ocurrencia.
- Indicar el procedimiento inmediato y recomendaciones para el traslado del personal accidentado a una clínica u hospital de emergencia de ser necesario.
- En apersonarse a la clínica donde el personal esta siendo atendido y dar seguimiento al desarrollo procedimental de la clínica en la que el empleado recibe atención.
- En acompañar y apoyar a la persona responsable de la empresa en la gestión administrativa a realizar.
- En gestionar las comunicaciones a familiares y coordinar su traslado al centro de atención del accidentado de ser necesario, ya que para permisos de intervenciones quirúrgicas puede requerirse el consentimiento del familiar.
- Después de dado de alta el personal accidentado de ser necesario se le acompañara a su domicilio, esto en caso de que no se allá ningún familiar y siempre y cuando no requiera de un traslado especializado, es decir ambulancia de tipo 1 o tipo 2.
- Si se trato de un accidente menor sin consecuencias graves y el responsable de la empresa se retiró voluntariamente, se informará de los eventos que sucedan, sobre tratamiento paliativos realizados por la clínica, hora de alta, presencia de algún familiar responsable, sobre las condiciones de salida de la clínica y de ser necesario sobre su desplazamiento a su domicilio.
- De ocurrido el accidente personal de PREVENTIVE-H se apersonará a las instalaciones de la empresa donde ocurrió el accidente dentro de las 24 horas, para dar asesoría con respecto al procedimiento de información que debe de realizarse a la SUNAFIL, así mismo sobre el levantamiento de información de las causas del accidente. Esto luego de realizar el Diagnóstico y actualizar las medidas a tomar a fin de evitar se sucedan nuevamente.
- PREVENTIVE-H dará soporte con respecto al documento de sustento sobre planes de gestión, realización de capacitaciones que hallan sido cumplidos por la empresa contratante, las mismas disponibles en su plataforma tecnológica.

Parte 2. Del alcance del servicio de cuidados paliativos post accidente laboral objeto del Contrato Marco

- PREVENTIVE-H intenta aliviar el sufrimiento producido por el accidente o su tratamiento, previniendo y tratando los síntomas físicos como el dolor, debiendo ser alertados previamente por el médico tratante y considerados en el alta del paciente, por lo que nuestra presencia ayudará a dar soporte y socorrer en molestias producidas luego de la atención clínica.
- PREVENTIVE-H asistirá los síntomas emocionales como la angustia, los problemas o necesidades sociales como el aislamiento y los espirituales como la necesidad de trascendencia, esperanza, propósito y significado que aparecerán en los colaboradores y sus familiares. Para lo cual se tomará como foco que la atención no solo es para el colaborador sino también para su familiar, para lo cual se dispondrá de un equipo multidisciplinario (médico ocupacional, psicólogo, terapeuta, kinesiólogo, y otros profesionales de la salud, así como también, un coach) según sea el caso con la finalidad de aliviar el dolor, satisfacer la necesidad de información, resolver problemas emocionales como la angustia o la ansiedad, y solucionar los problemas sociales como el agotamiento propio o familiar.
- PREVENTIVE-H delimita la cantidad de accidentados de hasta 2 personas por evento, esto porque en accidentes laborales normalmente se producen 1 ó 2 afectados como máximo. Si se presentara más de 2 accidentados, estos podrán recibir los cuidados paliativos luego de ser dados de alta en la clínica u hospital donde fueron atendidos y los costos adicionales de cubrir estas personas adicionales serán cargadas en su totalidad a la empresa contratante.

Parte 3. Sobre Límites de responsabilidad de PREVENTIVE-H

- PREVENTIVE-H sólo brinda el apoyo definido en el alcance descrito en este anexo en la parte 1 y parte 2.
- PREVENTIVE-H no es responsable civil solidario por cualquier consecuencia producido a consecuencia del accidente del trabajo, tampoco en las consecuencias producidas en el traslado del personal accidentado.
- PREVENTIVE-H no es responsable de consecuencias ocurridas durante el proceso de cuidados paliativos.
- PREVENTIVE-H no es responsable de las atenciones recibidas en las clínicas u hospitales donde fue trasladado y atendido el accidentado, o por omisión de estas mismas clínicas en la atención al accidentado.
- PREVENTIVE-H no asume ninguna responsabilidad que la ley le confiere a las empresas contratantes con respecto a la responsabilidad de la empresa hacia un trabajador accidentado.
- PREVENTIVE-H solo atenderá los servicios post accidentes y cuidados paliativos en caso la empresa allá cumplido con estar al día en la implementación de sus planes de SGSST.
- El servicio de acompañamiento y cuidados paliativos solo es cubierto durante el tiempo definido en el contrato,

Parte 4. Sobre Límites de responsabilidad de la Empresa Contratante

- Todos los gastos médicos corren a cuenta de la empresa contratante.
- Todos los gastos generados durante la atención producidos a consecuencia del accidente de trabajo corren a cuenta de la empresa contratante.

- Es responsabilidad de la empresa emitir los informes y comunicaciones a Sunafil y los organismos gubernamentales que le marque la ley.
- Es responsabilidad de la empresa tener en orden y haber realizado el cumplimiento de todos los puntos que la ley le exige con respecto a los accidentes laborales, levantamiento de observaciones de la Sunafil, seguros, gastos entre otros.

Por : PREVENTIVE-H

Por : [Parte B]

Cargo : _____

Cargo: _____

DNI N°: _____

DNI N°: _____

ANEXO B



Manual de Organización y Funciones

Nombre del Puesto	CEO
Reporta a	-
Área al que pertenece	Gerencia General
Supervisa a	Asesor Legal Coordinador Administración y Finanzas Coordinador Seguridad e Higiene Industrial Coordinador de Gestión de Salud Coordinador de Marketing y Comercial
OBJETIVO DEL PUESTO	
Velar por que la empresa cumpla con los objetivos estratégico, así como controlar el presupuesto y designación del mismo.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar al personal a su cargo. • Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro. • Controlar el cumplimiento de los indicadores de gestión de las áreas de la empresa. • Aprobar el presupuesto Anual y Análisis Financiero. • Aprobar y dirigir las propuestas y proyecciones comerciales. 	
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Universitaria de las carreras de Administración, Economía o afines. • Egresado MBA (mínimo requerido). • Experiencia no menor a 5 años relacionados al puesto. • Conocimientos en Marketing, Operaciones y Finanzas.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Liderazgo. • Alto nivel de capacidad de análisis. • Habilidades de negociación. • Comunicación efectiva. • Orientación a Resultados. • Pensamiento Estratégico. • Planeación. • Organización.

ANEXO C



Manual de Organización y Funciones

Nombre del Puesto	Asesor Legal
Reporta a	Gerente General
Área al que pertenece	Legal
Supervisa a	-
OBJETIVO DEL PUESTO	
Brindar asesoría corporativa a la empresa. Hacer revisión, redacción y encargarse de los acuerdos y contratos comerciales de la empresa. Realizar los trámites administrativos que requiera la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de las normas legales. • Representar legalmente a la empresa. • Elaborar contratos comerciales y laborales. • Realizar los acuerdos con los clientes y proveedores. Solucionar conflictos internos. 	
REQUISITOS	Título en carrera universitaria de Derecho. Especialización en derecho laboral. Especialización en derecho corporativo. Experiencia comprobada mínima de 5 años.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de negociación. • Comunicación efectiva. • Trabajo bajo presión. • Dominio lenguaje técnico legal.

ANEXO D



Manual de Organización y Funciones

Nombre del Puesto	Coordinador de Administración y Finanzas
Reporta a	Gerente General
Área al que pertenece	Administración y Finanzas
Supervisa a	-
OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar los procesos administrativos, financieros y laborales.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el presupuesto Anual. • Elaborar el plan financiero y contable. • Gestionar los procesos de Recursos Humanos. • Coordinar las actividades logísticas. 	
REQUISITOS	Bachiller en Administración de Empresas, Contabilidad o afines. Experiencia comprobada mínima de 2 años.
COMPETENCIAS	Capacidad de análisis. Capacidad Numérica. Trabajo bajo presión. Empatía.

ANEXO E



Manual de Organización y Funciones

Nombre del Puesto	Coordinador de Seguridad e Higiene Industrial
Reporta a	Gerente General
Área al que pertenece	Seguridad e Higiene Industrial
Supervisa a	-
OBJETIVO DEL PUESTO	
Asegurar la implementación y cumplimiento de los sistemas de gestión de seguridad e higiene industrial de las empresas clientes y de PREVENTIVE-H.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte, capacitación y guía a líderes, técnicos de las empresas clientes. • Realizar seguimiento a la gestión e investigación de accidentes y riesgos en los centros de trabajo. • Liderar las investigaciones de accidentes y validar los planes de acción correspondientes. • Elaborar el plan de trabajo y protocolos según las necesidades de la empresa. 	
REQUISITOS	Bachiller en ingeniería industrial o afines. Especialización en seguridad ocupacional e industrial. Conocimiento normas ISO, OSHAS. Experiencia comprobada mínima de 2 años.
COMPETENCIAS	Comunicación efectiva. Planeación. Orientación al cliente y servicio.

ANEXO F



Manual de Organización y Funciones

Nombre del Puesto	Coordinador de Gestión de Salud
Reporta a	Gerente General
Área al que pertenece	Gestión de Salud
Supervisa a	-
OBJETIVO DEL PUESTO	
Asegurar la implementación y cumplimiento de los sistemas de gestión de salud ocupacional de las empresas clientes y de PREVENTIVE-H.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte, capacitación y guía a líderes, técnicos de las empresas clientes. • Realizar seguimiento a la gestión e investigación de enfermedades ocupacionales. • Revisar las evaluaciones médico ocupacionales y validar los planes de acción correspondientes. Así como los tratamientos a los colaboradores. • Elaborar el plan de salud según las necesidades de la empresa. 	
REQUISITOS	Médico, Licenciado en enfermería. Especialización en salud ocupacional. Experiencia comprobada mínima de 2 años.
COMPETENCIAS	Comunicación efectiva. Planeación. Orientación al cliente y servicio.

ANEXO G



Manual de Organización y Funciones


Nombre del Puesto	Coordinador de Marketing y Comercial
Reporta a	Gerente General
Área al que pertenece	Marketing y Comercial
Supervisa a	-
OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar y coordinar las acciones de Marketing y comunicación en los canales de venta, red comercial y clientes, acorde con los lineamientos de la Gerencia General, en el mediano plazo y las metas de corto plazo.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los planes de marketing y comercial en coordinación con el Gerente General. • Supervisar las acciones de ventas de los asesores comerciales. • Supervisar el desarrollo de plan de medios. • Desarrollar y actualizar la base de datos de clientes. • Elaborar reportes e indicadores de gestión comercial. • Evaluar el desempeño de la gestión comercial y de marketing. 	
REQUISITOS	Licenciado en administración, marketing, comunicación o afines. Especialización en gestión de ventas y negociación. Experiencia comprobada mínima de 2 años.
COMPETENCIAS	Comunicación efectiva. Planeación. Orientación al cliente y servicio. Orientación a resultados.

ANEXO H


REGISTRO DE ACCIDENTES DE TRABAJO													
N° REGISTRO:													
DATOS DEL EMPLEADOR PRINCIPAL:													
(1) RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL			(2) RUC		(3) DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)				(4) TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA		(5) N° TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL		
(6) COMPLETAR SÓLO EN CASO QUE LAS ACTIVIDADES DEL EMPLEADOR SEAN CONSIDERADAS DE ALTO RIESGO													
N° TRABAJADORES AFILIADOS AL SCTR		N° TRABAJADORES NO AFILIADOS AL SCTR		NOMBRE DE LA ASEGURADORA									
Completar sólo si contrata servicios de intermediación o tercerización:													
DATOS DEL EMPLEADOR DE INTERMEDIACIÓN, TERCERIZACIÓN, CONTRATISTA, SUBCONTRATISTA, OTROS:													
(7) RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL			(8) RUC		(9) DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)				(10) TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA		(11) N° TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL		
(12) COMPLETAR SÓLO EN CASO QUE LAS ACTIVIDADES DEL EMPLEADOR SEAN CONSIDERADAS DE ALTO RIESGO													
N° TRABAJADORES AFILIADOS AL SCTR		N° TRABAJADORES NO AFILIADOS AL SCTR		NOMBRE DE LA ASEGURADORA									
DATOS DEL TRABAJADOR :													
(13) APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR ACCIDENTADO:										(14) N° DNI/CE		(15) EDAD	
(16) ÁREA		(17) PUESTO DE TRABAJO	(18) ANTIGÜEDAD EN EL EMPLEO		(19) SEXO F/M	(20) TURNO D/T/N		(21) TIPO DE CONTRATO		(22) TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO	(23) N° HORAS TRABAJADAS EN LA JORNADA LABORAL (accidente)		
INVESTIGACIÓN DEL ACCIDENTE DE TRABAJO													
(24) FECHA Y HORA DE OCURRENCIA DEL ACCIDENTE				(25) FECHA DE INICIO DE LA INVESTIGACIÓN				(26) LUGAR EXACTO DONDE OCURRIÓ EL ACCIDENTE					
DÍA	MES	AÑO	HORA	DÍA	MES	AÑO							
(31) MARCAR CON (X) GRAVEDAD DEL ACCIDENTE DE TRABAJO						MARCAR CON (X) GRADO DEL ACCIDENTE INCAPACITANTE (DE SER EL CASO)						N° DÍAS DE DESCANSO MÉDICO	N° DE TRABAJADOR ES AFECTADOS
ACCIDENTE LEVE	ACCIDENTE INCAPACITANTE	MORTAL	TOTAL TEMPORAL	PARCIAL TEMPORAL	PARCIAL PERMANENTE	TOTAL PERMANENTE							
DESCRIBIR PARTE DEL CUERPO LESIONADO (De ser el caso):													
(32) DESCRIPCIÓN DEL ACCIDENTE DE TRABAJO													
Describe sólo los hechos, no escriba información subjetiva que no pueda ser comprobada.													
Adjuntar:													
- Declaración del afectado sobre el accidente de trabajo.													
- Declaración de testigos (de ser el caso).													
- Procedimientos, planos, registros, entre otros que ayuden a la investigación de ser el caso.													

(33) DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS QUE ORIGINARON EL ACCIDENTE DE TRABAJO					
Cada organización, puede desarrollar el modelo de determinar causas de accidentes. Llenar el formato siguiente y presentarlo					
(34) MEDIDAS CORRECTIVAS					
DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN			Completar en la fecha de ejecución propuesta, el ESTADO de la implementación de la medida correctiva (realizada, pendiente, en)
		DÍA	MES	AÑO	
1.-					
2.-					
Insertar tantos renglones como sean necesarios.					
(35) RESPONSABLES DEL REGISTRO Y DE LA INVESTIGACIÓN					
Nombre:	Cargo:	Fecha:		Firma:	
Nombre:	Cargo:	Fecha:		Firma:	

ANEXO J

 N° REGISTRO:	REGISTRO DE INSPECCIONES INTERNAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
DATOS DEL EMPLEADOR:				
(1) RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	(2) RUC	(3) DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)	(4) ACTIVIDAD ECONÓMICA	(5) N° TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL
(6) ÁREA INSPECCIONADA	(7) FECHA DE LA INSPECCIÓN	(8) RESPONSABLE DEL ÁREA INSPECCIONADA	(9) RESPONSABLE DE LA INSPECCIÓN	
(10) HORA DE LA INSPECCIÓN	(11) TIPO DE INSPECCIÓN (MARCAR CON X)			
	PLANEADA	NO PLANEADA	OTRO, DETALLAR	
(12) OBJETIVO DE LA INSPECCIÓN INTERNA				
(13) RESULTADO DE LA INSPECCIÓN				
Indicar nombre completo del personal que participó en la inspección interna.				
(14) DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA ANTE RESULTADOS DESFAVORABLES DE LA INSPECCIÓN				
(15) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES				
ADJUNTAR : - Lista de verificación de ser el caso.				
(16) RESPONSABLE DEL REGISTRO				
Nombre: Cargo: Fecha: Firma				


ANEXO K

		REGISTRO DEL MONITOREO DE AGENTES FÍSICOS, QUÍMICOS, BIOLÓGICOS, PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO DISERGONÓMICOS		
DATOS DEL EMPLEADOR:				
(1) RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	(2) RUC	(3) DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)	(4) ACTIVIDAD ECONÓMICA	(5) Nº TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL
DATOS DEL MONITOREO				
(6) ÁREA MONITOREADA	(7) FECHA DEL MONITOREO	(8) INDICAR TIPO DE RIESGO A SER MONITOREADO (AGENTES FÍSICOS, QUÍMICOS, BIOLÓGICOS, PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO DISERGONÓMICOS)		
(9) CUENTA CON PROGRAMA DE MONITOREO (Sí/NO)	(10) FRECUENCIA DE MONITOREO	(11) Nº TRABAJADORES EXPUESTOS EN EL CENTRO LABORAL		
(12) NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN QUE REALIZA EL MONITOREO (De ser el caso)				
(13) RESULTADOS DEL MONITOREO				
(14) DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS ANTE DESVIACIONES PRESENTADAS				
(15) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LOS RESULTADOS DEL MONITOREO				
Incluir las medidas que se adoptarán para corregir las desviaciones presentadas en el monitoreo.				
- Programa anual de monitoreo. - Informe con resultados de las mediciones de monitoreo, relación de agentes o factores que son objetos de la muestra, limite permisible del agente monitoreado, metodología empleada, tamaño de muestra, relación de instrumentos utilizados, entre otros. - Copia del certificado de calibración de los instrumentos de monitoreo, de ser el caso.				ADJUNTAR :
(16) RESPONSABLE DEL REGISTRO				
Nombre: Cargo: Fecha: Firma				

ANEXO L

		FORMATO DE GESTION		CÓDIGO:	SG-FM-FG-08
		REGISTRO DE EQUIPOS DE SEGURIDAD O EMERGENCIA		REVISIÓN:	2.0
				FECHA:	3/12/2019
				PAGINA:	1 de 1
DATOS DEL EMPLEADOR:					
RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO	ACTIVIDAD ECONÓMICA	CENTRO LABORAL	
			Fab. Prod. Metal. Udo Estructural / Construcción Edificios Completos / Otras actividades profesionales, científicas y técnicas N.C.P.	Nº TRAB.	SEDE
MARCAR (X)					
TIPO DE EQUIPO DE SEGURIDAD O EMERGENCIA ENTREGADO					
EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL <input type="checkbox"/>			EQUIPO DE EMERGENCIA <input type="checkbox"/>		
DATOS DEL TRABAJADOR					
1. APELLIDOS Y NOMBRES					
2. N° DNI:					
3. PUESTO Y/O CARGO:					
Al firmar este documento declaro haber recibido los equipos de seguridad y/o emergencia y me comprometo a dar un correcto uso de estos, de tal modo que salvaguarde mi seguridad, salud e Integridad.					
DATOS DE EQUIPOS DE SEGURIDAD Y/O EMERGENCIA					
N°	NOMBRES DE LOS EQUIPOS PROTECCIÓN PERSONAL Y/O EMERGENCIA ENTREGADO	CANTIDAD	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE RENOVACIÓN	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
OBSERVACIÓN:					
RESPONSABLE DEL REGISTRO					
Nombre:					
Cargo:					
Fecha:					
Firma:					


ANEXO M

	REGISTRO DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y SIMULACROS DE EMERGENCIA			
DATOS DEL EMPLEADOR:				
RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO	ACTIVIDAD ECONÓMICA	N° TRABAJADORES EN CENTRO LABORAL
MARCAR (X)				
INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO	CHARLA 5 MIN	SIMULACRO DE EMERGENCIA
TEMA:				
FECHA:				
CAPACITADOR O ENTRENADOR				
HORA DE INICIO:	HORA DE TERMINO:	N° HORAS:		
APELLIDOS Y NOMBRES	N° DNI	ÁREA/CARGO	FIRMA	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
OBSERVACIONES:				
RESPONSABLE DEL REGISTRO				
Nombre:				
Cargo				
Fecha				
Firma				
COMPROMISO: Al firmar este documento, certifico haber recibido instrucciones o charlas sobre el tema referido y me comprometo a dar fiel cumplimiento a estas y demás normas de prevención que haya recibido; de tal modo que salvaguarde la integridad física de mis compañeros y la mía.				


ANEXO N

REGISTRO DE INCIDENTES PELIGROSOS E INCIDENTES									
DATOS DEL EMPLEADOR PRINCIPAL:									
(1) RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	(2) RUC	(3) DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)			(4) TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	(5) Nº TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL			
Completar sólo si contrata servicios de intermediación o tercerización:									
DATOS DEL EMPLEADOR DE INTERMEDIACIÓN, TERCERIZACIÓN, CONTRATISTA, SUBCONTRATISTA, OTROS:									
(6) RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	(7) RUC	(8) DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)			(9) TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	(10) Nº TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL			
Completar sólo en caso que el incidente afecte a trabajador(es).									
DATOS DEL TRABAJADOR (A):									
(11) APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR :						(12) Nº DNI/CE		(13) EDAD	
(14) ÁREA	(15) PUESTO O DE TRABAJO	(16) ANTIGÜEDAD EN EL EMPLEO	(17) SEXO F/M	(18) TURNO D/T/N	(19) TIPO DE CONTRATO	(20) TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO	(21) Nº HORAS TRABAJADAS EN LA JORNADA LABORAL (Antes del suceso)		
INVESTIGACION DEL INCIDENTE PELIGROSO O INCIDENTE									
(23) INCIDENTE PELIGROSO						(22) MARQUE CON (X) QUE OCURRENCIA SE DIO:			
Nº TRABAJADORES POTENCIALMENTE AFECTADOS			Nº POBLADORES POTENCIALMENTE AFECTADOS			DETALLAR TIPO DE ATENCIÓN EN PRIMEROS AUXILIOS (DE SER EL CASO)			
(25) FECHA Y HORA EN QUE OCURRIÓ EL INCIDENTE PELIGROSO O INCIDENTE				(26) FECHA DE INICIO DE LA INVESTIGACIÓN			(27) SITIO PRECISO DONDE SUCEDIO EL HECHO		
DÍA	MES	AÑO	HORA	DÍA	MES	AÑO			
(28) DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE PELIGROSO O INCIDENTE									
Detallar solo los sucesos, no escribir un informe subjetivo que no pueda ser corroborado. Adjuntar: - Manifestación del afectado, de ser necesario. - Consultar a testigos, escribir si se necesita - Procedimientos, planos, registros, entre otros que aclaren la investigación de ser necesario.									
(29) DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS QUE ORIGINARON EL INCIDENTE PELIGROSO O INCIDENTE									
Cada empresa, entidad pública o privada puede adoptar el modelo de determinación de las causas que mejor se adapte a sus características.									
(30) MEDIDAS CORRECTIVAS									
DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA CORRECTIVA A IMPLEMENTARSE PARA ELIMINAR LA CAUSA Y PREVENIR LA RECURRENCIA				RESPONSABLE		FECHA DE EJECUCIÓN			Completaren la fecha de ejecución propuesta, el ESTADO de la implementación de la medida correctiva (realizada, pendiente, en ejecución)
						DÍA MES AÑO			

ANEXO O

	FORMATO			CÓDIGO: FM-SG-R-02	
				REVISIÓN: 00	
	REGISTRO DE AUDITORÍAS			FECHA: 06 - 2019	
				PÁGINA: 1 de 1	
RAZÓN SOCIAL: FYSER METAL		RUC:	DOMICILIO:		
ACTIVIDAD ECONOMICA: =		N° TRABAJADORES DEL CENTRO LABORAL:			
NOMBRE DE LOS AUDITORES:			N° DE REGISTROS		
FECHAS DE AUDITORIA	PROCESOS AUDITADOS	NOMBRE DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS AUDITADOS			
N° NO CONFORMIDADES		INFORMACIÓN A ADJUNTAR			
MODELO DE ENCABEZADOS PARA EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL CIERRE DE NO CONFORMIDADES					
DESCRIPCIÓN DE NO CONFORMIDADES		CAUSAS DE LA NO CONFORMIDAD			
DESCRIPCIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS	NOMBRE DEL RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN			ESTADO (Realizada, Pendiente, En Ejecución)
		DIA	MES	AÑO	
RESPONSABLE DEL REGISTRO					
NOMBRE:		FECHA:			
CARGO:		FIRMA:			

ANEXO P

 REGISTRO DE ESTADÍSTICAS DE SEGURIDAD Y SALUD				
DATOS DEL EMPLEADOR:				
(1) RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	(2) RUC	(3) DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)	(4) ACTIVIDAD ECONÓMICA	(5) Nº TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL
(6) DETALLE LA ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS (HAGA EL SIMIL CON SUS OBJETIVOS PLANTEADOS DE SEGURIDAD LABORAL)				
(7) ANÁLISIS DE LAS CAUSAS QUE ORIGINARON LAS DESVIACIONES				
(8) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES				
(9) RESPONSABLE DEL REGISTRO				
Nombre: Cargo: Fecha: Firma				