



**MAESTRÍA EN MARKETING Y GESTION COMERCIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**RELANZAMIENTO DE LA CONSULTORÍA**

**QUAL CALIDAD ALIMENTARIA**

**PRESENTADO POR:**

**PATRICIA JUDITH GUZMAN ROJAS**

**ROSA ALEJANDRINA RUIZ AHUANARI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

**ASESOR: Dr. ALEX HENRY LLAQUE SANCHEZ**

**LIMA –PERU**

**2019**

## Tabla de Contenido

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Objetivo General.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivo Específicos.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2. Descripción de la Idea y Modelo de Negocio .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Idea de Negocio .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Modelo de Negocio .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2.1 Segmento de Mercado .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.2 Propuesta de valor .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.3 Canales.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.4 Relación con el cliente .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.5 Fuente de Ingresos .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.6 Recursos claves .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.7 Actividades Claves.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.8 Asociaciones Clave.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.9 Estructura de Costos .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Antecedentes .....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 3. Análisis del Entorno.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Análisis PESTE .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.1 Factores políticos y legales (P) .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.2 Factores económicos y financieros (E) .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.3 Factores sociales, culturales, y demográficas (S) .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.4 Factores tecnológicos y científicos (T).....</b>	<b>22</b>
<b>3.1.5 Factores ecológicos y ambientales (E) .....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 4. Plan Estratégico.....</b>	<b>23</b>

<b>4.1. Misión.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Visión.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. Valores .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Objetivos .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4.1 Objetivo general .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4.2 Objetivos estratégicos .....</b>	<b>24</b>
<b>4.5. Análisis FODA.....</b>	<b>26</b>
<b>4.6. Análisis de las 05 Fuerzas de Porter .....</b>	<b>28</b>
<b>4.6.1 El Poder de negociación de proveedores: Baja .....</b>	<b>28</b>
<b>4.6.2 El Poder de negociación de los compradores: Alta .....</b>	<b>29</b>
<b>4.6.3 La Rivalidad de los competidores: Media .....</b>	<b>30</b>
<b>4.6.4 La Amenaza de entrante o nuevos competidores: Media.....</b>	<b>31</b>
<b>4.6.5 La Amenaza de productos sustitutos: Media .....</b>	<b>32</b>
<b>4.7. Ventaja competitiva.....</b>	<b>33</b>
<b>Capítulo 5. Análisis del mercado .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1. Objetivos de la Investigación de Mercado .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1.1 Objetivo General.....</b>	<b>36</b>
<b>5.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2. Diseño de la Investigación de Mercado .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2.1 Metodología utilizada en la etapa de Investigación Cualitativa .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2.1.1 Entrevista en profundidad .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2.2 Metodología utilizada en la etapa de Investigación Cuantitativa.....</b>	<b>38</b>
<b>5.3. Población y Muestra .....</b>	<b>38</b>
<b>5.3.1 Población.....</b>	<b>38</b>
<b>5.3.2 Muestra .....</b>	<b>40</b>
<b>5.4. Análisis de los resultados .....</b>	<b>41</b>

<b>5.4.1 Resultados de la entrevista en profundidad .....</b>	<b>41</b>
<b>5.4.2 Estudio de la oferta y análisis de los competidores .....</b>	<b>42</b>
<b>5.4.3 Resultados de las encuestas .....</b>	<b>43</b>
<b>5.5. Determinación de la Demanda.....</b>	<b>56</b>
<b>5.6. Tamaño de Mercado y Tasa de Crecimiento.....</b>	<b>57</b>
<b>5.6.1 Tamaño de Mercado .....</b>	<b>57</b>
<b>5.6.2 Tasa de Crecimiento .....</b>	<b>61</b>
<b>5.7. Mercado Meta y Segmentación de Mercado .....</b>	<b>63</b>
<b>5.7.1 Mercado Meta .....</b>	<b>63</b>
<b>5.7.2 Segmentación de Mercado .....</b>	<b>63</b>
<b>5.7.2.1 Geográfica.....</b>	<b>63</b>
<b>5.7.2.2 Tipo de Empresa .....</b>	<b>66</b>
<b>5.7.2.3 Tamaño .....</b>	<b>69</b>
<b>5.7.3 Participación de Mercado proyectada .....</b>	<b>71</b>
<b>5.7.4 Estacionalidad .....</b>	<b>73</b>
<b>5.7.5 Competencia Local y Mundial.....</b>	<b>73</b>
<b>Capítulo 6. Enfoque en el consumidor .....</b>	<b>80</b>
<b>6.1. Investigación del consumidor/Insights.....</b>	<b>80</b>
<b>6.2. Proceso de decisión de compra del consumidor .....</b>	<b>81</b>
<b>6.2.1. Contacto inicial con el cliente.....</b>	<b>81</b>
<b>6.2.2. Contacto de Qual calidad Alimentaria con cliente .....</b>	<b>81</b>
<b>6.2.3. Reunión con el cliente .....</b>	<b>81</b>
<b>6.2.4. Análisis de información obtenida .....</b>	<b>82</b>
<b>6.2.5. Presentación de propuesta económica y plan de trabajo .....</b>	<b>82</b>
<b>6.2.6. Gestionar reunión a fin de conocer observaciones a la propuesta .....</b>	<b>82</b>
<b>6.2.7. Elaboración de nueva propuesta .....</b>	<b>82</b>

<b>6.2.8. Diseño del proyecto.....</b>	<b>82</b>
<b>6.2.9. Ejecución de implementación del proyecto.....</b>	<b>82</b>
<b>6.2.10. Entrega de informe y capacitación.....</b>	<b>82</b>
<b>6.3. Posicionamiento de marca.....</b>	<b>84</b>
<b>6.3.1 Declaración de Posicionamiento .....</b>	<b>86</b>
<b>6.4. Neurociencia aplicada al Marketing .....</b>	<b>86</b>
<b>6.5. Propuesta de valor .....</b>	<b>89</b>
<b>7.1 Plan Integrado de Marketing.....</b>	<b>91</b>
<b>7.1.1 Objetivos .....</b>	<b>91</b>
<b>7.2. Estrategia de Producto y Marca.....</b>	<b>93</b>
<b>7.2.1 Componentes del producto que ofrece QCA .....</b>	<b>93</b>
<b>7.3. Estrategia de Precio: Valor en el mercado .....</b>	<b>97</b>
<b>7.3.1 Etapas para la fijación de precios de QCA.....</b>	<b>97</b>
<b>7.3.2 Lineamientos para la fijación de precios .....</b>	<b>98</b>
<b>7.3.3 Determinación del precio de Venta .....</b>	<b>99</b>
<b>7.4. Estrategia de distribución y canales.....</b>	<b>100</b>
<b>7.5. Estrategia de comunicación: ATL, BTL y Digital .....</b>	<b>102</b>
<b>7.5.1 Marketing ATL .....</b>	<b>102</b>
<b>7.5.2 Marketing en el punto de venta (BTL) .....</b>	<b>102</b>
<b>7.5.3 Marketing Digital.....</b>	<b>102</b>
<b>7.6. Estrategia de Branding.....</b>	<b>102</b>
<b>7.7. Customer Centric.....</b>	<b>103</b>
<b>7.8. Planificación de Ventas.....</b>	<b>105</b>
<b>7.8.1 Servicio / Producto .....</b>	<b>105</b>
<b>7.8.2 Clientes.....</b>	<b>106</b>
<b>7.8.3 Proyecciones de Ventas.....</b>	<b>108</b>

7.8.4 Cobertura.....	108
7.8.5 Cuota por vendedor .....	110
7.8.6 Zonificación x vendedor .....	111
7.8.7 Comisiones por ventas .....	111
7.8.8 Metodología del Embudo de venta comercial .....	112
7.9. Estrategia de Endomarketing .....	118
7.10. Responsabilidad Social de la Empresa.....	119
Capítulo 8. Plan de Operaciones y Recursos Humanos.....	122
8.1. Tecnología.....	122
8.2. Know- How .....	124
8.2.1 Definición del servicio.....	124
8.2.1.1 Implementación del Sistema de Gestión .....	125
8.2.1.1.1 Asesoría Integral en la implementación de Sistemas de Inocuidad y Calidad Alimentaria .....	125
8.2.1.1.2 Auditorías e Inspecciones .....	126
8.2.1.1.3 Capacitaciones.....	126
8.2.1.1.4 Charlas y Asesorías.....	126
8.2.1.1.5 Trámites (Registro sanitario, otros). .....	127
8.2.1.2 Plan de Trabajo para Implementación .....	128
8.2.1.2.1 Plan de implementación de Pre-requisitos HACCP - Buenas Prácticas de Manipulación (BPM) y Plan de Higiene y Limpieza (POES) .....	128
8.2.1.2.2 Plan de Trabajo para implementación de HACCP .....	134
8.2.2. Proceso de captación del cliente.....	136
8.2.2.1. Contacto Inicial con el cliente .....	136
8.2.2.2. Contacto de Qual con el cliente potencial .....	137
8.2.2.3. Reunión con cliente .....	137

8.2.2.4. Análisis de información obtenida .....	137
8.2.3 Proceso de implementación del Servicio. ....	138
8.2.4 Factores Claves de Éxito .....	141
8.3. Estructura Organizacional.....	141
8.4. Roles y funciones .....	142
8.4.1 Estructura de Cargos.....	142
8.4.1.1 Gerente (01) .....	142
8.4.1.2. Asistente (01) .....	143
8.4.1.3. Implementador Especialista / Ingeniero Comercial (02).....	143
8.4.1.4. Practicante (01) .....	144
8.5. Aspectos Logísticos .....	145
8.5.1 Ubicación .....	145
8.5.1 Plano de Oficina .....	146
Capítulo 9. Indicadores de Gestión .....	147
9.1. Métricas de Marketing .....	147
9.1.1 Participación de Mercado .....	147
9.1.2 Satisfacción del cliente .....	147
9.1.3 Cantidad de capacitaciones personal interno.....	147
9.1.4 Margen de Rentabilidad Bruto.....	147
9.1.5 Costo de Adquisición de un cliente (CAC) .....	147
9.2. Flujo de caja proyectado .....	148
9.2.1 Supuestos .....	149
9.3. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno .....	150
9.3.1 Calculo del VAN.....	150
9.3.2 Calculo del TIR .....	151
9.4. Análisis de Sensibilidad .....	152

<b>9.4.1 Análisis de Sensibilidad del VAN Económico .....</b>	<b>152</b>
<b>9.4.2 Análisis de Sensibilidad del VAN Financiero.....</b>	<b>154</b>
<b>Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>157</b>
<b>10.1. Conclusiones .....</b>	<b>157</b>
<b>10.2. Recomendaciones .....</b>	<b>158</b>

#### Lista de Tablas

Tabla 1. Lienzo de Modelo de Negocio .....	5
Tabla 2. Matriz FODA.....	27
Tabla 3. Instituciones Educativas especializadas en Cursos de Alimentos.....	32
Tabla 4. Listado de empresas mypes de Lima Metropolitana 2013-2017 .....	39
Tabla 5. Mypes por Actividad Económica y sector- Lima Metropolitana 2013-2017.....	39
Tabla 6. Listado de empresarios de la encuesta a profundidad.....	42
Tabla 7: Cuadro comparativo de precios del servicio de Consultoría para Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad. ....	43
Tabla 8. Proyección de números de empresas de alimentos en Lima Metropolitana.....	62
Tabla 9. Mercado meta en cifras históricas .....	63
Tabla 10. Tamaño de empresas en el Perú .....	70
Tabla 11. Proyección de Ventas QCA .....	72
Tabla 12. Proyección de mypes atendidas.....	72
Tabla 13. Medianas y Grandes Empresas Consultoras.....	76
Tabla 14. Pequeñas empresas Consultoras .....	76
Tabla 15. Consultores Independientes .....	78
Tabla 16. Objetivos de Marketing.....	92
Tabla 17. Precio por servicio de implementación - Año 1 .....	100

Tabla 18. Cálculo de costo y Margen por implementación Año 1 .....	100
Tabla 19. Customer Centric - Qual Calidad Alimentaria .....	104
Tabla 20. Descripción de producto .....	106
Tabla 21. Proyección de Ventas QCA .....	108
Tabla 22. Participación de Mercado.....	109
Tabla 23. Cuota por vendedor durante el Año 1 .....	110
Tabla 24. Distribución de Zonas por vendedor .....	111
Tabla 25. Cuadro de Comisiones .....	112
Tabla 26. Cronograma de Actividades de RSE - QUAL.....	121
Tabla 27. Flujo de Caja QCA.....	149
Tabla 28. Cálculo del VAN y TIR económico y financiero .....	150
Tabla 29. Costo de oportunidad de capital .....	150
Tabla 30. Tabla de resultados de Análisis de Sensibilidad VAN Económico .....	153
Tabla 31. Tabla de resultados de Análisis de Sensibilidad VAN Financiero.....	156

## Lista de Figuras

Figura 1. Actividades de consultoría de gestión empresarial en el año 2016 .....	16
Figura 2. Crecimiento del PBI (%) .....	20
Figura 3. El modelo de competencia de las cinco fuerzas. ....	28
Figura 4. Estrategias genéricas competitivas. ....	34
Figura 5. Mercado Objetivo .....	39
Figura 6. Pregunta filtro.....	45
Figura 7. Razón por la cual no contrata a una empresa de consultoría .....	46
Figura 8. Factores de decisión para elegir una empresa de consultoría. ....	47

Figura 9. Razones para realizar la implementación del sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria .....	48
Figura 10. Nivel de aceptación para trabajar con una empresa de consultoría. ....	49
Figura 11. Tamaño de empresa .....	50
Figura 12. Tipos de negocios dentro del sector de alimentos y bebidas .....	51
Figura 13. Posicionamiento de Qual Calidad Alimentaria en consultoría a mypes. ....	52
Figura 14. Cual fue el medio por el cual se enteró de la existencia de Qual.....	53
Figura 15. Razones de elección como empresa de consultoría a Qual. ....	54
Figura 16. Calificación del servicio ofrecido por Qual .....	55
Figura 17. Nivel de recomendación .....	56
Figura 18. Mapa localizador: Departamento de Lima en el Perú y ciudad de Lima y el Callao. Fuente: Web Andina, Agencia Peruana de Noticias. ....	57
Figura 19. Lima Metropolitana: N° de Empresas según segmento empresarial 2015-2016 .....	58
Figura 20. Lima Metropolitana: Empresas por segmento empresarial, según área interdistrital 2016.	59
Figura 21. Lima Metropolitana: Empresas por segmento empresarial, según actividad económica 2016 .....	59
Figura 22. Lima Metropolitana: Empresas Manufactureras, según actividad económica 2015-2016..	61
Figura 23. Mapa de Lima Metropolitana por zonas .....	66
Figura 24. Perú: Empresas, según actividad económica, 2016.....	67
Figura 25. Perú: Empresas Manufactureras, según actividad económica 2016 .....	69
Figura 26. Principales características de las MIPYME formales.....	71
Figura 27. Proyección de ventas .....	73
Figura 28.: Empresas de consultoría y auditoría distribuidas por especialidad. ....	75
Figura 29. Diagrama de Flujo de Proceso de decisión de compra del Consumidor.....	83
Figura 30. Posicionamiento de la Marca QCA.....	84

Figura 31. Logo Qual Calidad Alimentaria.....	85
Figura 32. Componentes del producto .....	93
Figura 33. Logo QCA .....	96
Figura 34. Canal Directo.....	101
Figura 35. Estructura Productiva de la industria de alimentos y bebidas, 2016.....	107
Figura 36. Print de la portada del Facebook de Qual .....	114
Figura 37. Print de la portada de la web de Qual .....	114
Figura 38. Print de la portada del gmail de Qual.....	115
Figura 39. Gráfico del embudo Comercial .....	118
Figura 40. Flujograma para la aplicación de HACCP .....	134
Figura 41. Matriz de Desarrollo HACCP .....	135
Figura 42. Árbol de decisiones para las etapas del proceso para la determinación de PCC en el sistema HACCP.....	136
Figura 43. Flujo de implementación del sistema de inocuidad de alimentos.....	140
Figura 44. Organigrama organizacional de Qual Calidad Alimentaria.....	141
Figura 45. Plano de ubicación de oficina Qual.....	145
Figura 46. Plano de oficina Qual.....	146
Figura 47. Gráfico de Análisis VAN Económico.....	152
Figura 48. Gráfico de Análisis VAN Financiero.....	155

## **Resumen Ejecutivo**

Actualmente las Mypes se encuentran ante la obligación de acatar los requisitos que exigen las normas del Ministerio de Salud en su Artículo 58° del DS 007-1998 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y protocolos internacionales, donde se indica que las empresas deben ser certificadas para demostrar la estandarización de los procesos que aseguren la seguridad y calidad de los productos alimenticios requerida según las expectativas de consumidores nacionales e internacionales, cada vez más conscientes de sus derechos; detectando aquí que muchas empresas no lo vienen cumpliendo porque el estado peruano no realiza aún inspecciones a gran escala y con fuerza, siendo el alcance de inspección pequeño, sin embargo ello resulta ser un problema latente al que se enfrentan las mypes.

Qual Calidad Alimentaria (QCA) viene realizando actividades de consultoría independiente hace más de 5 años, periodo en el cual ha notado el crecimiento del mercado objetivo, y ante ello se propone realizar un relanzamiento como una consultora. El segmento de mercado objetivo está representado por la Mypes del segmento de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana. El servicio a ofrecer es de Asesoría Integral en la aplicación de un sistema de gestionar la calidad y seguridad de los alimentos (BPM, POES Y HACCP) y otros servicios complementarios.

El VAN financiero de Qual Calidad Alimentaria es de S/. 306,637 soles y el VAN económico es de S/. 338,249 soles, la cual indica que el negocio es rentable y viable. La TIR E (Tasa Interna de Retorno Económico) es de 66% esto da a entender que el relanzamiento de la empresa Qual Calidad Alimentaria es un proyecto viable. La relación beneficio/costo de Qual Calidad Alimentaria este es de 3.99 lo que significa se espera s/. 3.99 soles en beneficio por cada s/. 1 sol en el costo.

Finalmente, el relanzamiento de Qual Calidad Alimentaria representa una gran oportunidad de negocio principalmente atribuido a la necesidad de las empresas de contar con un sistema que le permita asegurar la estandarización e inocuidad de sus productos.

## **Capítulo 1. Introducción**

### **1.1. Objetivo General**

Diseñar una estrategia de negocio viable para el relanzamiento de la empresa de consultoría Qual Calidad Alimentaria especializada en brindar asesoría, capacitación e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria (SGCIA) para las Mypes del segmento de productos alimenticios y bebidas de Lima Metropolitana en un periodo de 5 años.

La necesidad de implementar el SGCIA<sup>1</sup> surge en el Perú y el mundo como una forma de controlar la seguridad de los alimentos. En el Perú se exige de acuerdo con el Art. 58° del DS 007-1998 del Reglamento sobre la vigilancia y el control sanitario de productos alimenticios establecido por el Ministerio de Salud a través de la DIGESA<sup>2</sup>.

### **1.2. Objetivo Específicos**

1. Identificar y sectorizar las Mypes que se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima Metropolitana del sector de alimentos y bebidas.
2. Identificar la oferta existente del servicio de consultoría en sistemas de aseguramiento de calidad e inocuidad dirigido a las Mypes del sector de alimentos y bebidas.

---

<sup>1</sup>Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad alimentaria.

<sup>2</sup>El MINSA a través de la DIGESA, establece en el Art. 58° del DS 007-1998 los lineamientos acerca de la Vigilancia y Control Sanitario de productos alimenticios.

3. Identificar las necesidades y expectativas de las Mypes del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana<sup>3</sup>, relacionadas al servicio de consultoría para la implementación de SGC IA (BPM<sup>4</sup>, POES<sup>5</sup> y HACCP<sup>6</sup>).
4. Determinar las características del servicio a ofrecer, que permita atender las necesidades y satisfacer las necesidades de las Mypes.
5. Determinar la demanda potencial y objetivo del servicio ofrecido por Qual para las Mypes del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana.
6. Evaluar cuan viable económico y financiero para el relanzamiento de la Consultora Qual Calidad Alimentaria.

---

<sup>3</sup> Comprende 43 distritos.

<sup>4</sup> Buenas Prácticas de Manufactura.

<sup>5</sup> Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento.

<sup>6</sup> Siglas en inglés para "Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control" ("Hazard Analysis and Critical Control Points").

## Capítulo 2. Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

### 2.1. Idea de Negocio

La forma de negocio del plan de relanzamiento de la empresa consultora QCA<sup>7</sup> es de cubrir una necesidad por parte de las empresas peruanas del sector de alimentos y bebidas, quienes deben cumplir con la normativa que exige el estado peruano a través del Ministerio de Salud y DIGESA, la cual consiste en el Artículo 58° del DS 007-1998 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y protocolos internacionales, donde se indica que las empresas deben ser certificadas para demostrar la estandarización de los procesos que aseguren la calidad e inocuidad de los alimentos. Actualmente a gran escala no se viene cumpliendo ello, lo cual representa una gran oportunidad para QUAL.

QCA es una Mypes peruana que viene operando más de 5 años como consultor independiente, quien en este periodo ha logrado experiencia y cartera de clientes, y también ha notado el crecimiento del sector Mypes que atiende y considera la necesidad de crecer y establecerse como una consultora para poder atender a más clientes, ya que su capacidad actual ya no es suficiente.

Las Mypes juegan un rol muy destacado en la economía de nuestro país por el aporte sustancial al PBI y generan trabajo al 85% de la Población Peruana, según la Cámara de Comercio de Lima. En el Perú el 94.75 % del total de empresas son microempresas, las cuales han tenido un crecimiento del 4% en relación al año anterior, representando para el presente proyecto un mercado potencial (INEI, Perú: estructura empresarial 2016). A nivel de actividad económica, el 8.2 % de las microempresas representa la industria manufacturera de Lima (INEI, Perú: estructura empresarial 2016).

---

<sup>7</sup> Qual Calidad Alimentaria.

El servicio para ofrecer por parte de Qual consiste en una asesoría integral en la Implementación SGCIA (BPM, POES y HACCP) para Mypes del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana, el cual busca mejorar el desarrollo de las Mypes y convertirlas en Mypes competitivas, sostenibles y rentables a nivel nacional e internacional.

Cabe resaltar que las empresas Mypes en el Perú tienen entre sus principales problemas el desconocimiento de la exigencia por parte de la ley en alimentos<sup>8</sup> al momento de constituirse y los beneficios por parte del estado peruano.

## **2.2. Modelo de Negocio**

Teniendo definido la idea del negocio, ahora desarrollaremos el modelo de negocio empleando el lienzo de Business Model Canvas comprendida en nueve módulos. Cuyo objetivo de su empleo es iniciar una forma en común para descripción, visualización, evaluación y corrección de tipos de negocio”. Por lo cual, es importante destacar que esta evaluación permitirá establecer las bases que el presente proyecto creara, proporcionara y captara valor.

En, en la tabla 1, se presenta el lienzo del presente proyecto. Es necesario mencionar que ésta es la última versión obtenida luego de un trabajo de desarrollo de cliente que inicio el 8 de marzo y termino el 13 de marzo del presente año. En el desarrollo del trabajo de campo se validó el modelo de negocio con 10 clientes potenciales de forma presencial y que, detallamos y desarrollamos en los nueve módulos con los hallazgos importantes:

---

<sup>8</sup> RM Vigilancia y Control Sanitario de productos Alimenticios, en el Artc. 58° del DS 007-1998.

Tabla 1. Lienzo de Modelo de Negocio

Asociación clave	Actividad clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Laboratorio microbiológico y fisicoquímicos (SAT y UNALM).</li> <li>• Municipalidades</li> <li>• DIGESA</li> <li>• Cámara de Comercio de Lima.</li> <li>• Sociedad Nacional de Industrias.</li> <li>• Colegio de Ingenieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de BPM, POES y HACCP.</li> <li>• Capacitaciones.</li> <li>• Auditorias tipo DIGESA.</li> <li>• Asesoría.</li> <li>• Venta de paquetes a medida.</li> <li>• Subsanación de observaciones.</li> <li>• Prospección de clientes.</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Recursos clave</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia y capacidad en el sector.</li> <li>• Normas y Leyes relacionadas a Inocuidad en alimentos.</li> <li>• Internet.</li> <li>• Teléfono celular.</li> <li>• Relacionamiento con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Estratégica y Práctica en BPM, POES y HACCP para una Certificación Garantizada.</li> <li>• Ingenieros Consultores certificados con experiencia y trayectoria en el sector de alimentos y empresas exitosas.</li> <li>• Co-implementación (seguimiento después de la implementación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta B2B.</li> <li>• Ferias</li> <li>• Post venta</li> <li>• Charlas y capacitaciones</li> <li>• Comunidad Qual.</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web / chat</li> <li>• Internet</li> <li>• Blogs</li> <li>• Contacto telefónico-Whatsapp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro y pequeñas empresas (MYPES) del sector alimentos y bebidas de Lima Metropolitana.</li> </ul>
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Luz, Agua, teléfono, Internet.</li> <li>• Planilla de sueldos.</li> <li>• Capacitaciones internas.</li> <li>• Impresión de manuales.</li> <li>• Equipos móviles (celulares)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por Implementación de SGC e Inocuidad de los alimentos</li> <li>• Ingresos por Asesorías.</li> <li>• Ingresos por Auditorias</li> <li>• Ingresos por capacitación.</li> </ul>		

Nota: Adaptado de "Plantilla para el lienzo del modelo de negocio". En *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

### **2.2.1 Segmento de Mercado**

“En este módulo para nuestro caso, el sector de mercado para nuestro proyecto son las micro y pequeñas empresas (Mypes) del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana.

### **2.2.2 Propuesta de valor**

Para el presente proyecto se ofrece un servicio de asesoría integral en la implementación de SGCIA (BPM, POES y HACCP) con una metodología que reduce el tiempo en ejecución y el costo de adquisición, de manera que permite el crecimiento sostenido y la generación de mayor rentabilidad a la organización con una visión a largo plazo. La propuesta de valor de Qual consiste en:

- Asesoría estratégica y práctica en BPM, POES y HACCP para una certificación garantizada.- QCA garantiza a sus clientes la obtención de la certificación que necesitan para poder comercializar sus productos; sólo deben ponerse en nuestras manos. Como resultado del servicio y producto ofrecido el cliente contará con procesos y productos sostenibles en el tiempo que garantizan la satisfacción de sus clientes, competitividad y rentabilidad para ambos en mercados locales e internacionales;
- Ingenieros consultores certificados.- QCA tiene dentro de su organización ingenieros con trayectoria exitosa, prestigio profesional y experiencia en el sector de alimentos por más de 10 años; este personal es el encargado de visitar a los clientes, ofrecer el servicio, realizar la implementación y finalmente el seguimiento para mantener la cuenta en el tiempo (capacitaciones, charlas, etc).

- Co-implementación.- El servicio que ofrece QCA no termina al momento de finalizar la implementación, sino continúa con un seguimiento y acompañamiento en los siguientes procesos, a manera de garantizar el éxito continuo de la implementación. Los ingenieros consultores de Qual capacitan al o los responsables del Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad de la empresa y participan en algunas charlas y capacitaciones internas, a manera de apoyo para el personal interno encargado.

### **2.2.3 Canales**

“En este módulo explica la manera en que una organización establece su comunicación con los diversos mercados para llegar a ellos y brindarles la propuesta de valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para el presente plan de negocio los canales que se definieron son:

#### **2.2.3.1 Canales de Comunicación**

##### **a. Publicidad digital**

- Página Web / chat
- Internet
- Blogs del sector mypes
- Teléfono celular-WhatsApp.

##### **b. Relaciones Públicas**

- RRPP con instituciones del estado y privadas: DIGESA, UNALM, CCL, Sociedad Nacional de Industrias, municipalidades y colegio de ingenieros).
- RRPP con las empresas de la localidad (Qual se ubica en el distrito de SJL).
- Ventas B2B, visitas a los clientes para ofrecer el servicio.

#### **2.2.4 Relación con el cliente**

“En este módulo se describirá las diferentes formas de relacionarse una organización con ciertos mercados” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para nuestro plan de negocios la forma de relacionarnos con nuestros clientes será:

- Venta B2B.- Atención personalizada a las mypes, visitas a los clientes para ofrecer y desarrollar la propuesta.
- Ferias donde participen las mypes del sector de alimentos y bebidas.
- El servicio Post venta, el cual será necesario para el cumplimiento de lo ofrecido
- Charlas y capacitaciones para capitalizar el recurso humano del cliente.
- Comunidad Qual (chat grupal donde están todos nuestros clientes para aprender y preguntar por medio de la web y whatsapp).

#### **2.2.5 Fuente de Ingresos**

“En esta parte nos referimos al flujo de caja que genera la organización en los mercados” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para nuestro plan de negocios la fuente de ingresos se dará a través de:

- Ingreso por implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los alimentos (BPM, POES Y HACCP).
- Ingresos por asesorías.
- Ingresos por auditorías
- Ingresos por charlas y capacitaciones.

#### **2.2.6 Recursos claves**

Nuestros recursos claves son:

- Personal con experiencia y capacitados en el sector, conformado por ingenieros y técnicos.
- Normas y leyes vigentes relacionadas a la Inocuidad de los alimentos en el Perú y en el mundo.
- Internet, ya que es el medio de comunicación más usado por nuestros clientes.
- Teléfono celular, es el medio de comunicación más usado en complemento con el whatsapp.
- Plantillas de trabajo, el uso de las plantillas permite realizar ahorro en tiempo y costo.
- Relacionamiento con el cliente, esto es vital por parte del ingeniero consultor, ya que las relaciones futuras va depender del feeling que logre con el cliente.

### **2.2.7 Actividades Claves**

“Nuestras actividades claves serán:

- La Implementación de BPM, POES y HACCP.
- Plan de capacitaciones para cliente.
- Capacitaciones para el personal de Qual.
- Auditorias tipo DIGESA.
- Subsanación de observaciones, teniendo como propósito la mejora de los procesos en la implementación de sistemas de Gestión de la Calidad e Inocuidad Alimentaria.
- Asesorías.
- Paquetes a medida.
- Prospección de clientes.

### **2.2.8 Asociaciones Clave**

Nuestros socios estratégicos y nuestros aliados claves definidos para el presente plan son:

#### **2.2.8.1 Proveedores de servicio**

- Laboratorio microbiológico y fisicoquímico (SAT y UNALM)
- Municipalidades (permisos)
- DIGESA
- Cámara de Comercio de Lima
- Sociedad Nacional de Industrias
- Colegios de Ingenieros.

### **2.2.9 Estructura de Costos**

Para este plan de negocios la estructura de costo se detalla a continuación:

- Servicios de Luz, Agua, teléfono, Internet.
- Sueldos de personal administrativo y de ventas.
- Capacitaciones internas (Inocuidad y tecnología).
- Impresión de manuales.
- Equipos móviles (teléfonos celulares).
- Alquiler de local.

## **2.3. Antecedentes**

En la Actualidad la globalización y la apertura de nuevos mercados internos y los tratados comerciales con las principales economías a nivel mundial como China, Japón, Europa, Estados Unidos, Australia, Corea, etc. se presentan como grandes oportunidades

comerciales para la industria de alimentos. Esto obliga como país a tener que asegurarnos de tener los productos que los clientes requieren adquirir, con el precio y la calidad que le permita posicionarse en el mercado y ser reconocidos por el consumidor objetivo. Pero si las empresas peruanas no están lo suficientemente preparadas, se presentaran muchas amenazas quedando expuestas las debilidades y siendo fácilmente superadas por la competencia y las oportunidades se podrían perder. Estas oportunidades sólo serán aprovechadas si las empresas peruanas están preparadas para hacerlo.

El Perú al igual que muchos países de América y del mundo, reconocieron la necesidad de controlar la producción de alimentos en todas sus etapas hasta llegar al consumo humano y entonces vieron la necesidad de evaluar las acciones desarrolladas por los Ministerios, se puede confirmar que en los 20 años que tiene el D.S. 007-98-SA Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aún no se ha cumplido en alcanzar los objetivos trazados mediante este decreto. Una posible y lógica explicación a esta situación podría estar en la ejecución de las políticas del estado que se orientan prioritariamente en la producción y no toman en consideración la calidad sanitaria de los alimentos en todo el proceso como un valor agregado para lograr ser competitivo en los mercados.

Para Qual calidad alimentaria esto representa una oportunidad y que el mercado de las Micro y Pequeñas empresas (Mypes) dedicadas a la producción de alimentos y bebidas carecen de asesoría técnica especializada en la implementación de sistemas que permitan mejorar sus procesos en el control de calidad e inocuidad alimentaria.

Una acción positiva que ha permitido resolver estas brechas se debe a lo normado por la Ley de Inocuidad de los Alimentos el año 2008, esta ley se estableció entre lo que se

determina de una Política de Inocuidad, a la personas a tener derecho de alimentarse sanamente y de forma segura, que obliga a participar a todos involucrados en toda la cadena alimentaria, así como las autoridades, los consumidores y organizaciones especializadas en la implementación de dicha ley.

Esta nueva ley y su respectiva implementación permitirán enfrentar de forma conjunta los riesgos alimentarios actuales y los factores que lo condicionan y entre los cuales están:

a. Factores sociales

- La falta de una cultura de Calidad e Inocuidad Alimentaria en las Mipes en el Perú.
- Los hábitos alimentarios en la población.
- Desarrollo gastronómico y ferias de gastronómicas.
- Mayor demanda de consumo fuera de casa, y mayor oferta de venta callejera.
- Las personas son cada vez más exigentes con los alimentos.

b. Factores comerciales

- Los productos adulterados, producidos con insumos de mala calidad.
- Productos de vencidos o malogrados.
- Productos cárnicos, lácteos e hidrobiológicos en mal estado o sin conservar la cadena de frío.

c. Factores tecnológicos

- Empaque de alimentos adaptados a los nuevos procesos.
- El tipo de material usado en la fabricación de nuevos envases y uso de nuevos aditivos.

- Desarrollo de productos enriquecidos, naturales, light, transgénicos, etc.
- Desarrollo de nuevos softwares para simplificar la implementación de los sistemas de calidad e inocuidad de los alimentos.

#### d. Factores políticos

- Nuevas políticas comerciales internacionales como los adoptados con la Organización Mundial de Comercio.
- Tratados de Libre Comercio.
- Los sucesos de Crisis Alimentarias a nivel Internacional.
- Incremento del comercio internacional.

Finalmente, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad e Inocuidad Alimentaria debe basarse en tres soportes fundamentales:

- Implementación de Buenas Prácticas de manufactura (BPM).
- Implementación de los Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitación (POES) o Programas de Higiene y Limpieza (PHS).
- Implementación de un plan de calidad como el Análisis de riesgos y puntos críticos de control.

### **¿Qué son las Mypes?**

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) es una entidad económicamente constituida por una persona natural o jurídica (empresa), con estructura de organización y tiene como objetivo poder realizar actividades de transformación, producción, extracción, prestación y comercializar bienes.

En el Perú las Micro y Pequeñas empresas se registran en un registro a nivel nacional que se llama REMYPE.

Los beneficios de las Mypes:

- Puede estar constituida como personas jurídicas (empresas), esta puede hacerse vía internet a través de la página de SUNARP:
- Puede ser asociada en organizaciones para acceder a un mayor mercado y también ser proveedor del estado.
- Tienen ciertas facilidades por parte del gobierno para participar en ferias y exposiciones regional, nacional e internacional..
- Tienen un mecanismo ágil y sencillo para efectuar sus exportaciones conocido como Exporta Fácil, con responsabilidad de SUNAT.
- Pueden ser partícipes de contratar con el Estado.

### **El sector Consultoría**

Comenzando a entender el mercado de la consultoría a empresas, conviene definir en un servicio profesional basado en el asesoramiento especializado a organizaciones con el objetivo de poder asumir diversas nuevas metas en el mercado de los negocios. Ante el avance de la globalización en donde la competencia es mayor, motivo más que necesario para que las empresas mejoren continuamente todos sus procesos y ser más competitivas, ampliar su mercado y liderar los actuales. Ante esto factores la consultoría se ve como una actividad que guía a las empresas a tener las nuevas alternativas de solución en las diferentes áreas de gestión

e implementar El consultor tiene un papel indispensable en este proceso, pues es el responsable de empezar a implementar la mejora en las organizaciones, también de especializar las capacidades de los colaboradores con el fin aumentar la productividad y eficacia, buscando el logro de los objetivos de la organización.

Según el INEI el sector de servicios profesionales crece en promedio al año 7.17%. También observamos que mayor crecimiento que tuvo el sector de asesorías fue en el 2016, con 9%, y PBI tuvo uno de sus indicadores más bajos (2.4%); entonces deducimos de ello que la baja de la economía genera la necesidad de mejorar la capacidad, ya que cuando disminuye las ventas resulta importante ser eficiente, y como consecuencia, las organizaciones solicitan más las consultorías.

Según un estudio elaborado por ICEX, el negocio de la consultoría no tiene mucho tiempo en el Perú, puesto que en los primeros años de los años 90 hubo una economía tapada, en donde ser competente no era un factor diferencial para crecer. La libre economía de mercado después del periodo gubernamental de Alberto Fujimori, la integración al mercado global y el favorecimiento económico, género que se den situaciones favorables de crecimiento de los mercados y el arribo de grandes consultoras extranjeras, todo esto contribuyo a generar dinámica de este segmento. Ante un mejor escenario más competente la consultoría juega un papel clave, por que las empresas advierten que es necesario invertir en mejorar para tener una mayor presencia en el mercado.

Resultados de un estudio a de servicios brindados por terceros a empresas que incluyó una muestra de mas de 2.000 empresas, este segmento reporto una variación positiva acumulada de 3,15 % y acumulo 15 meses de continuos con resultados positivos.

Y en cuanto a las actividades profesionales individuales, científicas y técnicas incrementaron en 3,20 % y registraron el crecimiento más alto, sustentado por la dinámica de las actividades de arquitectura e ingeniería y actividades de asesoría técnica.

Asimismo, la consultoría de gestión empresarial mejoró ante la mayor prestación de asesoramiento a empresas. Además, las asesorías en contabilidad reportaron comportamiento positivo.

Figura 1. Actividades de consultoría de gestión empresarial en el año 2016



Fuente: INEI. Encuesta mensual del sector servicios (agosto 2016).

### Capítulo 3. Análisis del Entorno

Teniendo nuestro objetivo general, nuestra idea y modelo del negocio y también conocer los antecedentes, ahora desarrollaremos el análisis externo con los cual determinaremos como el entorno del sector influencia de manera notable a través del análisis de nuestro entorno o PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas) y con el análisis de fuerzas de competitividad de Porter que se realizara, será la guía de la elaboración del plan estratégico y que nos permita en el plan de negocio aumentar nuestra

ventaja de oportunidades y bajar el impacto de las amenazas, así como también, terminar de identificar los factores claves que nos garantice el éxito en el segmento y ganar a la competencia.

### **3.1. Análisis PESTE**

A continuación, se realiza el análisis PESTE para el presente plan de negocios:

#### **3.1.1 Factores políticos y legales (P)**

Estos factores determinan las reglas con los cuales la empresa debe operar y entre los principales factores consideramos las siguientes:

- Nuevas políticas comerciales internacionales como los adoptados con la Organización Mundial de Comercio: debido principalmente a que redujo su pronóstico de crecimiento debido al auge contra la globalización la organización dijo que el comercio global 1.7% este año comparado con su pronóstico de 2.8 % emitido en abril del año pasado. Si bien para nuestros intereses se prevé una reducción del crecimiento, pero el comercio internacional tiene una tendencia positiva de creciendo lo que es favorable para los intereses peruanos.
- Tratados de Libre Comercio.-Hoy en día el Perú cuenta con tratados comerciales que le abren los principales mercados a nivel mundial donde millones de consumidores esperan conocer los productos y servicios que se les puede ofrecer, abriendo grandes oportunidades de negocio para las pequeñas y medianas empresas dedicadas al rubro de alimentos, entre estos tratados tenemos:
  - Estados Unidos-Perú
  - Perú-Canadá
  - Perú-Corea del Sur

- China-Perú
- Perú-Singapur
- Chile-Perú
- Alianza del Pacífico
- Acuerdo de Integración Comercial México-Perú
- Perú-MERCOSUR Acuerdo de Complementación Económica
- Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)
- Tratado de libre comercio (TLC) con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)
- Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica (TPP)
- Los acuerdos en negociación: Tailandia, Japón, Costa Rica, Panamá, Guatemala.

El Instituto de Comercio Exterior el segmento de las Mypes fueron las más beneficiadas con el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, el primer tratado comercial realizado en nuestro país, este creó 100,000 puestos de trabajos.

El más importante indicador alcanzado fue en el 2016 nos permitió tener un intercambio, con la primera potencia mundial, con 15,000 millones de dólares, donde 5,000 millones son exportaciones y 10,000 millones importaciones.

- Los sucesos de Crisis Alimentarias a nivel Internacional.; se prevé un aumento de los precios de los alimentos, el peruano de hoy tiene mayor capacidad de gasto acceso al crédito y puede pagar más por los productos a este panorama se suma el boom de la gastronomía que genera el aumento de la demanda por nuestros productos.

- Incremento del comercio internacional: Cada Nuevo acuerdo de libre comercio representa múltiples oportunidades así como abrir las puertas a nuevos competidores de los productos locales, el 2018 el Perú con los intercambios comerciales sumo \$ 91,000 millones según la Cámara de Comercio de Lima y para el año 2019 tres acuerdos comerciales más podrían entrar en vigencia esto también claramente representa una oportunidad de crecimiento para las Mipes.
- También se ha considerado un factor legal importante que son las sanciones descritas en art. 123 del DS. 007-98. MINSA. El cual indica que quienes incumplan el reglamento serán sancionados según lo comprendido en los Art. 121 y 122 como:
  - a) Amonestación.
  - b) Sanción comprendida entre media (0,5) y cien (100) UIT.
  - b) Cese temporal del establecimiento.
  - c) Cese definitivo del establecimiento.
  - d) Anular el Registro Sanitario.

Esto indudablemente representa una amenaza para los pequeños empresarios que pueden verse perjudicados al no acatar las disposiciones regulatorias descritas en el DS-007-1998 <sup>9</sup>.

### **3.1.2 Factores económicos y financieros (E)**

Los factores económicos y financieros son clave para el crecimiento el sector de alimentos y bebidas, ello implica directamente los intereses de Qual Calidad Alimentaria ya que al existir la apertura de nuevos negocios implica también mayor número de clientes

---

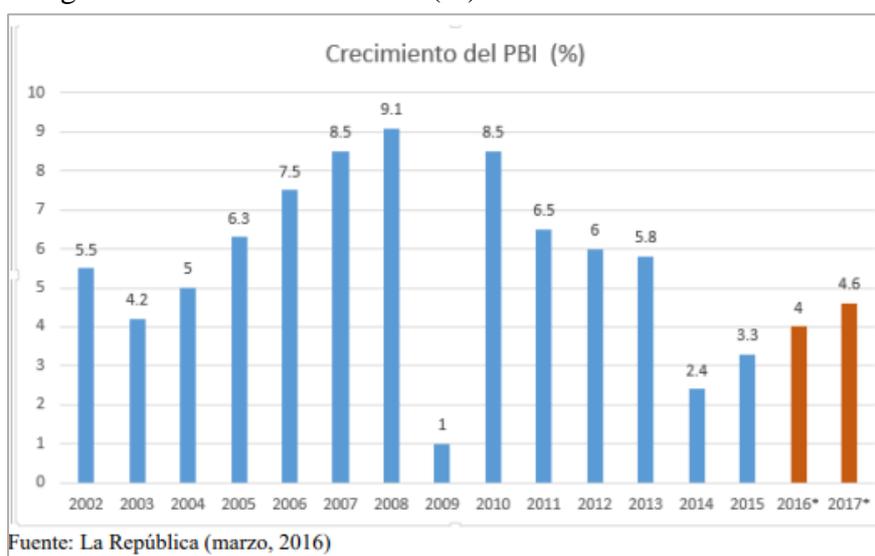
<sup>9</sup>El MINSA a través de la DIGESA señala en el Art 58° del DS 007-1998 del RM sobre Vigilancia y Control Sanitario de productos Alimenticios.

potenciales, por la confianza financiera que ofrecen los mercados y la estabilidad económica nacional.

Para el presente plan de negocios se establecieron los principales factores:

- El PBI Peruano: Creció entre 4% y 4,5% en el primer semestre del año (2018), esto debido al fenómeno del Niño Costero de principios de 2017.

Figura 2. Crecimiento del PBI (%)



Fuente: La República ; Marzo 2016.

- Perú es la quincuagésima segunda (52<sup>a</sup>) economía del mundo con un PBI de US\$ 206.542. Tenemos la séptima mejor economía de Latinoamérica, liderado por Brasil, segundo México, tercero Argentina, cuarto Colombia, quinto Venezuela y sexto Chile.
- Crecimiento de Actividades económicas: La Pesca (extractiva), Manufactura y Construcción, mientras que continúa la tendencia a recuperarse los sectores de Servicios y Comercio.
- El factor precio: El efecto del Niño Costero a inicios del 2017 tuvo impacto sobre los precios de los alimentos, en marzo 2018 se ubicó en 0,4%, a fines de junio 2018

alcanzó el 1,4%. En este aumento de la tasa incidió el alza del impuesto selectivo al consumo para algunos productos, como los cigarrillos, las bebidas alcohólicas y azucaradas, y los automóviles.

- Internacionalmente, las perspectivas económicas siguen una ruta de lenta y frágil recuperación (FMI). El mantenimiento de los precios del petróleo, la poca salida de capital Chino y las decisiones acertadas dadas por los grandes bancos han contribuido en forma conjunta a dinamizar los mercados.
- Como conclusión, a pesar de tener escenarios de inciertos, Perú tiene una economía sólida con fuertes bases monetarias y fiscales para afrontar malos tiempos. De esta manera, Perú se proyecta a ubicarse entre los mejores en crecimiento de Latinoamérica y encima del promedio mundial.
- En el Perú el 47,7 % del total de las empresas se encuentran ubicadas en Lima metropolitana, además existe una mayor concentración en las ciudades de la costa en cuanto Mypes según INEI (Mipyme en cifras 2016).

### **3.1.3 Factores sociales, culturales, y demográficas (S)**

Para el presente plan de negocios se ha identificado los siguientes factores:

- La falta de una cultura de Calidad e Inocuidad Alimentaria en las Mypes en el Perú.
- Los hábitos alimentarios en la población de comer carnes crudas o poco cocinadas (pescados y mariscos), las nuevas dietas (con alta presencia de frutas y verduras).
- El boom gastronómico y las ferias de gastronomía.
- Mayor demanda de consumo fuera de casa y mayor oferta de venta callejera.
- Las personas son cada vez más exigentes con los alimentos.

- Además, las tendencias demográficas darán lugar a un mayor número de consumidores, un mayor poder de compra y hogares más pequeños, que debería ayudar a impulsar la demanda de alimentos procesados, envasados y los alimentos de conveniencia.

### **3.1.4 Factores tecnológicos y científicos (T)**

Las nuevas exigencias de los consumidores han hecho que las empresas adopten una nueva forma de ser más competitivas y empezar a enfocarse en nuevos factores que para este estudio se identificaron los siguientes:

- Empaque de alimentos adaptados a los nuevos procesos.
- El tipo de material usado en la fabricación de nuevos envases y uso de nuevos aditivos.
- Desarrollo de productos enriquecidos, naturales, light, transgénicos, etc.
- Desarrollo de nuevos softwares para simplificar la implementación de los sistemas de calidad e inocuidad de los alimentos.

### **3.1.5 Factores ecológicos y ambientales (E)**

Para el presente estudio se plantean los siguientes factores:

- El Cambio Climático genera pérdidas en los cultivos agrícolas debido los factores como sequía en las zonas alto andinas o el incremento de las lluvias en las zonas del norte, sur y el oriente del Perú (Niño Costero 2017).
- El calentamiento terrestre tiene impacto en los sectores como la pesca, sector minería, la construcción y energía.

## Capítulo 4. Plan Estratégico

“El plan estratégico comienza con establecer la visión y misión, y el enunciado de los valores, determinando los objetivos estratégicos de largo alcance. Se desarrolla a partir de los análisis de factores externos e internos que influyen en la empresa y de analizar la industria y competidores identificando y seleccionando estrategias que permitirán luego de implementarse, ser más competentes” (D'Alessio, 2013, pág. 16).

Basado en esto estableceremos nuestra misión, visión y valores, así como nuestros objetivos estratégicos. Además, construiremos y analizaremos nuestra matriz de FODA.

### 4.1. Misión

“Nuestra misión es el motor de avance de la empresa hacia la nueva y futura situación esperada, y responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?” (D'Alessio, 2013, pág. 58).

Basandonos en lo anterior, la misión planteada para Qual, es:

“Acompañar a las Mypes del segmento de productos alimenticios en el proceso de convertirse en negocios sostenibles. De esta manera Qual se convierte en el aliado estratégico para contribuir con el desarrollo y crecimiento empresarial de las Mypes”.

### 4.2. Visión

“La visión de una empresa es el significado deseado de su futuro, responde a la interrogante ¿Qué queremos llegar a ser?” (D'Alessio, 2013, pág. 54). Basado en lo anterior la visión para Qual, es:

“Ser la primera opción para mypes del sector de alimentos en la implementación del Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad a corto plazo, para alcanzar los estándares en gestión de calidad e inocuidad que exige el mercado local y externo”.

### 4.3. Valores

“Los valores están establecidos como las normas, políticas o reglas importantes: regulan, encaminan el desempeño de sus colaboradores, y constituyen la cultura organizacional que guía el proceso de la toma de decisiones. Los valores representan la filosofía de la empresa al representar perfectamente sus creencias, acciones y su personalidad” (D'Alessio, 2013, pág. 61). Según lo anterior, para el presente plan de negocio se han desarrollado los siguientes valores:

- *Comprometidos con los resultados* de la empresa y el socio estratégico.
- *Orientación al cliente.*
- Actuamos con *integridad* en toda circunstancia
- *Visión de futuro*, compartimos con nuestros clientes la visión de cada proyecto y somos conscientes de nuestro destino común.

### 4.4. Objetivos

#### 4.4.1 Objetivo general

“Lograr ser la empresa de referencia en brindar asesoría, implementación y capacitación en Sistemas de Gestión de Inocuidad y Calidad en forma rentable para las mypes del sector de alimentos y bebidas en Lima Metropolitana en los próximos 5 años, para que logren cumplir las exigencias de sus clientes y el mercado con respecto al Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad de manera sostenible en el tiempo”.

#### 4.4.2 Objetivos estratégicos

OE 1: Obtener un 20% de margen de rentabilidad anual neta durante los próximos 5 años.

OE 2: Lograr una participación de mercado del 3% con respecto a la cantidad de Mypes del sector de alimentos y bebidas de Lima metropolitana en el plazo de 5 años.

OE3: Posicionarse en los próximos 5 años como la empresa consultora referente en sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad para las Mypes del sector de alimentos en Lima metropolitana.

OE4: Lograr 03 alianzas estratégicas con empresas privadas que solicitan certificación en Sistemas de Gestión de Calidad e inocuidad a sus proveedores, en el plazo de 2 años.

#### **4.5. Análisis FODA**

“El análisis FODA es una herramienta de mejora muy empleada por las características de intuición que exige al analizar y conocida también para el análisis de una situación o condición actual” (D'Alessio, 2013, pág. 274).

Tabla 2. Matriz FODA

<b>FODA QUAL CALIDAD ALIMENTARIA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en el sector de alimentos.</li> <li>2. Profesionales reconocidos en el segmento objetivo.</li> <li>3. Know How (en base a plantillas)</li> <li>4. Ingenieros de la UNAM colegiados.</li> <li>5. Disponibilidad inmediata del servicio.</li> <li>6. Suscripción a entidades como la CCL y SNI.</li> <li>7. El servicio que se ofrece es obligatorio para las Mypes del sector de alimentos y bebidas.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO: EXPLOTAR</b>	<b>DO: BUSCAR</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La exigencia del estado peruano que las empresas del sector de alimentos y bebidas se certifiquen en Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad.</li> <li>2. Leyes tributarias del estado que favorecen a las Mypes.</li> <li>3. Facilidades de financiamiento.</li> <li>4. Aplicaciones Tecnológicas.</li> <li>5. La globalización y competencia en el mercado nacional y extranjero, exigen a las empresas contar con SGCI.</li> <li>6. Tasa de crecimiento de Mypes y la concentración en Lima Metropolitana de las mismas.</li> <li>7. Boom gastronómico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la certificación en SGCI de las Mypes como exigencia del gobierno peruano para el sector de alimentos y bebidas.</li> <li>2. Actualizar y capacitar constantemente a la FFVV con respecto a la legislación en alimentos y tributos.</li> <li>3. Buscar aplicaciones y/o plataformas tecnológicas que ayuden a mejorar el tiempo y costo del servicio.</li> <li>4. Crear base de datos de clientes potenciales con ayuda de la CCL y SIN.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar el mejor financiamiento que beneficia a las Mypes para invertir.</li> <li>2. Realizar encuestas sobre el servicio ofrecido.</li> <li>3. Investigación de mercado anual para conocer la satisfacción del cliente y sus necesidades.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA: CONFRONTAR</b>	<b>DA: EVITAR</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso de nuevos competidores en el mercado.</li> <li>2. Profesionales independientes desempleados que ofrecen asesorías.</li> <li>3. Factores no controlables como políticas de gobierno.</li> <li>4. Desconfianza de trabajar con una empresa de consultoría.</li> <li>5. Desconocimiento del beneficio de tener un SGCI por parte de la Mype.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la imagen del servicio ofrecido por parte de un ingeniero colegiado.</li> <li>2. Motivar al personal para evitar que ofrezca el servicio de manera independiente a futuro.</li> <li>3. Generar un boletín digital para informar la legislación a las Mypes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y tener mapeado a la competencia directa.</li> <li>2. Mejorar la curva de aprendizaje para mantener una ventaja sobre la competencia.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.6. Análisis de las 05 Fuerzas de Porter

Esta herramienta de análisis es muy necesaria, porque nos da una visión sistémica del sector y no solo de nuestra competencia directa. Permite saber de la rivalidad y la evolución del mercado en el que se espera desarrollar la organización, así como de los cambios que se reflejaran de forma favorable o desfavorable.

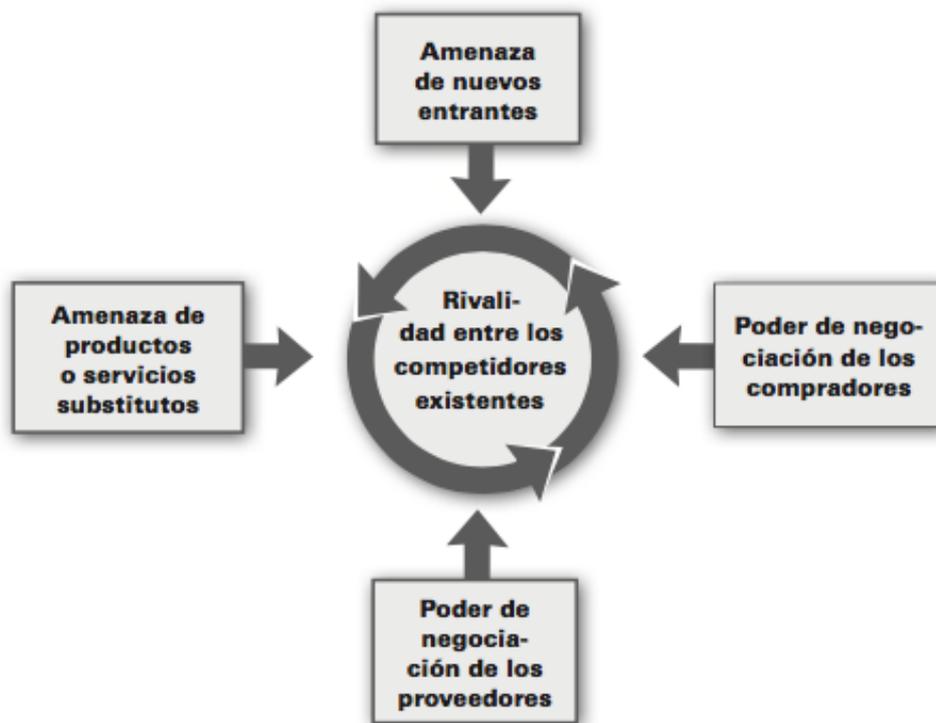


Figura 3. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.  
Tomado de "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

##### 4.6.1 El Poder de negociación de proveedores: Baja

Para el presente plan de negocio se considera que el poder negociación es bajo debido a la gran oferta que existe en Lima Metropolitana. Entre los principales proveedores tenemos:

a. Proveedores de profesionales

Profesionales de las carreras de Industrias alimentarias, Agroindustrias y carreras afines, ya sean egresados de universidades o Institutos superiores.

- Universidades: Universidad Nacional Agraria de La Molina, Universidad Nacional Federico Villareal, Universidad San Ignacio de Loyola, entre otros.
- Centros de Estudios o Institutos: El Instituto para la calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, BSG Institute y otros. Los centros de estudios dictan cursos para formación de Auditores Internos y Auditores Líder.

b. Proveedores de artículos de oficina

Principalmente de tintas para impresora y hojas bond.

- Tai loy
- Proveedores mayoristas del Centro de Lima

c. Proveedores de tecnología de la información y comunicaciones.

- Claro o Entel: línea fija, equipos celulares e internet.

d. Proveedores de uniformes

- Empresas de confección del emporio de Gamarra: polos y casacas.

e. Proveedores de Merchandising y material publicitario.

- Empresas de imprenta ubicadas en el Centro de Lima.

#### **4.6.2 El Poder de negociación de los compradores: Alta**

En este caso el poder de negociación de los compradores es alto porque el servicio de implementación que ofrece Qual Calidad Alimentaria va dirigido a las Micro y pequeñas empresas (Mypes) del sector de alimentos y bebidas, quienes consideran el precio como factor importante para aceptar un servicio, lo cual se ha validado de acuerdo a la investigación de mercado realizado por el equipo en el mes de marzo del 2019. Ver anexo ()

El servicio se implementa por una sola vez y se adecua de una manera versátil, rápida y eficaz según el tipo de negocio. Tiene el objetivo de resolver problemas en los procesos y que los empresarios puedan percibir el beneficio a través de los resultados obtenidos por el pago que han efectuado, ya que ellos son muy sensibles al precio, que según nuestro estudio de mercado realizado es una de las variables que tienen en cuenta al momento de elegir la asesoría.

El producto es un pack que consiste en la asesoría, capacitación e implementación integral del Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad que incluye la auditoría tipo DIGESA (02 en el año sin previo aviso) y las capacitaciones (02) para reforzar el proceso. QCA se especializa en el sector de alimentos y nos enfocamos en las micro y pequeñas empresas del sector de alimentos que son las más vulnerables a las regulaciones existentes principalmente por el desconocimiento y la necesidad de estas para cumplir con estas disposiciones.

La ventaja de QCA es que ya cuenta con experiencia y cartera de clientes, quienes son los referentes del tipo de servicio que se ofrece para éste relanzamiento. El director consultor es el dueño fundador que desde un inicio apostó y sigue apostando por QCA, quién con el tiempo ha venido desarrollando de manera independiente las actividades de asesoría, lo que ha permitido ir mejorando los procesos en el tiempo, no perder el contacto con el cliente objetivo y mantenerse actualizado. Hoy en día QCA una mype como sus clientes cuenta con el apoyo del estado para crecer, y es el momento de aprovechar dichos beneficios de formalización.

#### **4.6.3 La Rivalidad de los competidores: Media**

Las empresas que compiten en el mercado ofreciendo el mismo servicio que QCA son empresas consultoras y consultores independientes, quienes compiten utilizando la variable precio. Por ello existe un alto grado de rivalidad que reduce las ganancias del sector. En este

caso la rivalidad entre competidores es media, porque QCA compite directamente con los consultores independientes, a quienes sólo les interesa ofrecer el servicio a precio bajo y no mantener una relación futura de servicio al cliente.

Se ha clasificado de la siguiente manera la competencia:

- Empresas consultoras.- Conformada por empresas formales nacionales y transnacionales, que ofrecen servicios adicionales al que ofrece QCA. Sus clientes son empresas grandes, medianas y algunas pequeñas, quienes solicitan requisitos para que sean sus proveedores.
- Consultores independientes.- Conformado por profesionales independientes, quienes serían considerados pymes, pueden ser personas naturales o jurídicas.

#### **4.6.4 La Amenaza de entrante o nuevos competidores: Media**

Existen empresas pequeñas que tratan de posicionarse en el mercado, que trabajan por proyectos y tiene una estructura básica constituido por uno o dos especialistas, un asistente y dos o tres practicantes, y cuentan con una oficina alquilada.

También hay profesionales independientes o profesionales con experiencia desempleados que brindan su experiencia a las microempresas o emprendedores, principalmente dado por la facilidad de acceso al servicio y el precio en promedio de S/ 1,800.00 nuevos soles mensuales (Implementación de 4 meses).

El principal medio por el cual los clientes buscan empresas para el servicio es a través de Internet, páginas donde ofrecen los servicios de asesoría.

#### 4.6.5 La Amenaza de productos sustitutos: Media

QCA considera como producto sustituto lo siguiente:

- Diplomados y especializaciones, brindados por universidades e institutos especializados que capacitan a los empleados de las empresas. Se pueden dar de manera virtual o presencial.
- Áreas dentro de la empresa, también las empresas debido a la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad alimentaria crean departamentos de Control de calidad en vez de contratar asesorías a fin de poder garantizar y mantener el sistema. Alguna de estas empresas que dan cursos de especialización son:

Tabla 3. Instituciones Educativas especializadas en Cursos de Alimentos.

EMPRESA	DIRECCION	SERVICIOS
BSG INSTITUTE	Av. Pardo 1542, Miraflores	Curso Auditor Lider Iso 22000, Implementador lider iso 22000, BRC, SQF, BPM, HACCP, Seguridad e inocuidad alimentaria. Marco Legal de la Inocuidad Alimentaria, Curso BPM.
Instituto para la Calidad PUCP	Av. Universitaria 1801 San Miguel. Lima, Perú.	Gestion de la calidad e inocuidad alimentaria, Gestion de la calidad en laboratorios de ensayo, Gestion de proyectos, gestion y mejora de procesos.
SGA Academy	Av. Elmer Faucett 3348, Callao	Agricultura y alimentacion, Transporte, Ensayos y laboratorio, Logistica. Medio ambiente.
UNALM, AREA DE EXTENSION Y PROYECCION SOCIAL	Av La molina s/n. La Molina	CURSO TEÓRICO-PRÁCTICO: INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN SENSORIAL EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, GESTIÓN DE INDICADORES , INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 14001:2015, HACCP AVANZADO (CODEX VS. ISO 22000), CURSO TALLER: "IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA HACCP Y DE SUS PROGRAMA PRERREQUISITOS: BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM -POE), BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO (BPAL), PROGRAMA DE HIGIENE Y SANEAMIENTO (POES)", BPM, POE, POES, PLAN HACCP - IMPLEMENTACION Y AUDITORIA, HERRAMIENTAS DE CALIDAD I, INTERPRETACION DE LAS NOIRMAS BRC V 8.0, CODIGO SQF Y NORMA INTERNECIONAL DE ALIMENOS IFS, DEFENSA ALIMENTARIA Y FRAUDE ALIMENTARIO, IMPLEMENTACION DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION.

Fuente: Elaboración propia

- Internet, ya que actualmente existe muchos videos para realizar el servicio que ofrece QCA.

#### **4.7. Ventaja competitiva.**

Tal como se muestra en la figura 2, para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Enfoque por Diferenciación ya que QCA se especializará en atender un nicho de mercado – Mypes del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana – a quien ofrecerá un producto pensado y diseñado de acuerdo a sus necesidades.

QCA considera que de acuerdo a los resultados generados por la estrategia elegida se continuará con la misma o se procederá a planificar el uso de cualquiera de las otras 3 alternativas restantes de Michael Porter. La estrategia en si nos garantiza una ventaja de competencia sostenible únicamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. Cuando una empresa rival quiera ganar terreno y cambie nuestra posición de líder deberemos esforzarnos en recurrir a otra estrategia o cambiar los términos elegidos para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

La estrategia de enfoque en diferenciación estará acompañada y/o complementada con el uso de tecnologías de la comunicación para obtener las siguientes ventajas:

- Mejorar el plan de la empresa.
- Programación del servicio de la empresa.
- Investigaciones de mercado efectivas.
- Mejorar la capacidad de gestión.
- Comunicación con el cliente.
- Reducción de tiempos y costos.



Figura 4. Estrategia competitiva.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.

A continuación se detalla el servicio que ofrecerá QCA a sus clientes de nicho:

La ventaja competitiva de Qual Calidad Alimentaria está basada en la implementación de un sistema de mejora continua de las empresas que trabajan con alimentos mediante el servicio especializado y personalizado de Gestión de la calidad e inocuidad alimentaria mediante una metodología Innovadora, Versátil, rápida y única, sumado al soporte tecnológico reduciendo tiempo y costos a ser implementado en un mes de trabajo que consiste en tres fases:

- a. Primera fase: Consiste en un levantamiento de información con un formato diseñado en digital que se va observando y tomando nota de forma inmediata de las no conformidades en las diferentes áreas y aspectos en la empresa, como: zona de producción, recepción, almacenamiento, despacho, equipos y utensilios de limpieza y desinfección, higiene personal, instalaciones y controles sanitarios, vestuarios y servicios higiénicos. Todo lo anterior también es requisito previo para el plan HACCP, de la Implementación del Plan HACCP y la Documentación todas son inmediatamente contabilizadas y podemos tener una evidencia inmediata de la

situación actual de la empresa, mediante una escala de puntuación que nos determina el nivel de calidad de la empresa en una escala que comprende desde deficiente hasta excelente, y luego se presenta a la empresa un plan de acción de medidas correctivas y preventivas.

- b. Segunda fase: Esta consiste en diseñar y desarrollar de manera estratégica un plan de trabajo en función a las medidas correctivas y preventivas encontradas en la primera fase, a diferencia de otras consultoras QCA ofrece la implementación en un mes de trabajo intensivo teniendo como base ya los prerrequisitos pre-elaborados versátiles acompañado de un cronograma de capacitación intensivo y de fácil aplicación y entendimiento por parte del personal.
- c. Tercera Fase: Esta etapa comprende la evaluación de los resultados obtenidos y el monitoreo, el cual es desarrollado íntegramente por parte del personal de la empresa, al igual que el mantenimiento de las medidas preventivas, correctivas y los procedimientos establecidos, implementados mediante el uso de formatos destinados para el control de todas las actividades a realizar en el establecimiento, considerando los ajustes necesarios y con el soporte por parte de QCA vía web y whatsapp para resolver cualquier consulta por parte del personal de la empresa, con el fin de evitar los desvíos y garantizando el funcionamiento del sistema.

## **Capítulo 5. Análisis del mercado**

### **5.1. Objetivos de la Investigación de Mercado**

#### **5.1.1 Objetivo General**

Determinar el nivel de aceptación del servicio de consultoría en Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de Alimentos para las mypes del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana por parte de la empresa QCA.

#### **5.1.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la demanda actual del servicio de consultoría para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria para mypes del sector de alimentos en Lima Metropolitana.
- Identificar la propuesta de valor que generará la adquisición del servicio de las mypes objetivo por medio de una empresa consultora.
- Identificar el tipo de competencia actual en el mercado objetivo con respecto a la consultoría en Implementación de Sistemas de Gestión Calidad e Inocuidad en alimentos.

### **5.2. Diseño de la Investigación de Mercado**

Para el desarrollo del presente plan de negocios de relanzamiento de la empresa Qual nos agenciamos de fuentes de información primarias y secundarias. Con las cuales pudimos tener mayor información del sector a investigar: Mypes del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana.

En la primera fase consultamos fuentes secundarias obtenidas de navegar en internet como informes de noticias, artículos de investigación, noticias relacionadas a las Mypes. Asimismo,

se investigó acerca de las diferentes ofertas de servicio de consultoría en Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria ofrecido al segmento objetivo, descubriendo que existen empresas de consultoría nacional e internacionales y consultores independientes. También accedimos a informes de instituciones del Estado, quienes brindaron información de estudios y encuestas relacionadas con el sector del mercado investigado. Adicionalmente, se consultaron estudios académicos enfocados a negocios de consultoría en Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria.

En la segunda fase, recopilamos información de las fuentes primarias, con el propósito de valer la información obtenida en la primera fase. Durante esta fase se evidenciaron las preferencias e Insights del consumidor objetivo y el potencial de negocio propuesto. La metodología utilizada durante estas fases son cualitativamente y cuantitativamente.

Respecto a la metodología realizada cualitativamente se realizó entrevistas de profundidad con el objetivo de conocer a profundidad las necesidades y preferencias de los clientes potenciales respecto al servicio a ofrecer por medio de la consultora Qual, y también conocer la oferta actual de la competencia en Lima Metropolitana. En cuanto a la metodología cuantitativa se diseñó una encuesta para decisores de mypes (dueños de mypes o encargados de calidad) del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana para la adquisición del servicio de consultoría.

## **5.2.1 Metodología utilizada en la etapa de Investigación Cualitativa**

### **5.2.1.1 Entrevista en profundidad**

- **Muestra:** Mypes del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana.
- **Objetivos:** Conocer las opiniones de los decisores de las Mypes respecto a la adquisición de un servicio para implementación de un sistema de Gestión de

Calidad e Inocuidad alimentaria. Saber desde la óptica de un consultor la propuesta del negocio aporta la atención de las importantes necesidades de mejora continua y la competitividad.

- **Desarrollo de la técnica de estudio:** Para la realización de la entrevista se desarrolló una guía de interrogantes (ver anexo 1), con el objetivo de poder obtener información de los entrevistados y conocer las deficiencias y limitaciones del sector, para convertirlas en oportunidades de negocio.

### **5.2.2 Metodología utilizada en la etapa de Investigación Cuantitativa**

Se elaboró una encuesta dirigida a dueños o encargados de Calidad-decisores en su mayoría para la adquisición de un servicio de consultoría en Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad alimentaria; con ello se pudo establecer y validar de manera final los hallazgos de la investigación cualitativa.

## **5.3. Población y Muestra**

### **5.3.1 Población**

La población de este estudio está conformado por las Mypes ubicadas en Lima Metropolitana, según el informe de la estructura empresarial INEI 2017 (Tabla 4) la cantidad de mypes es de 1,055,374 ( representan el 99% de empresas de Lima Metropolitana) y el 9% corresponde al sector manufactura (98,503 empresas) y de este grupo el 13.8% corresponden a Alimentos y Bebidas con un total de 13,626 empresas (tabla 5).

Tabla 4. Listado de empresas mypes de Lima Metropolitana 2013-2017

N° Empresas en Lima Metropolitana						% Partc.
Años	2013	2014	2015	2016	2017	2017
<b>Total Empresas</b>	<b>842,873</b>	<b>887,235</b>	<b>961,240</b>	<b>997,190</b>	<b>1,066,451</b>	<b>100%</b>
Microempresas	788,873	830,393	896,249	926,775	996,832	93%
Pequeña empresa	49,794	52,415	54,819	56,355	58,542	5%
<b>Total Mypes</b>	<b>838,667</b>	<b>882,808</b>	<b>951,068</b>	<b>983,130</b>	<b>1,055,374</b>	<b>99%</b>
<b>% Crecimiento Total Mypes</b>		<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	

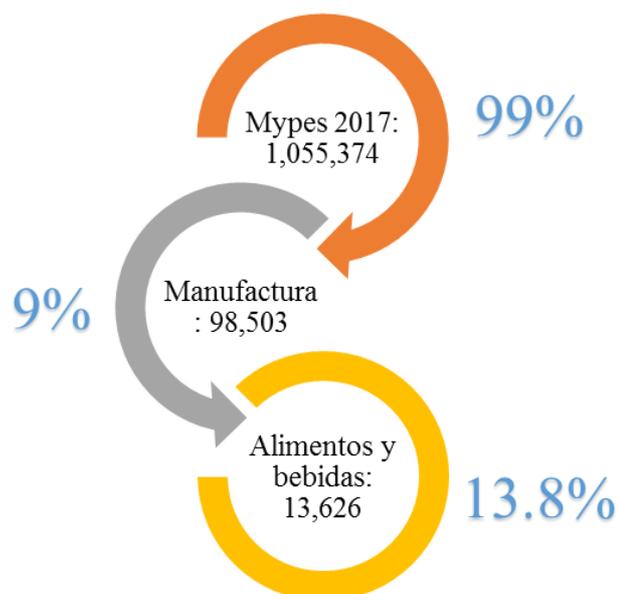
Fuente: elaboración propia con datos de INEI.

Tabla 5. Mypes por Actividad Económica y sector- Lima Metropolitana 2013-2017

Mypes por Actividad Económica y sector - Lima Metropolitana						% Partc.
Años	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Total Manufactura	86,636	88,822	90,835	93,770	98,503	9%
Industrias de Alimentos	11,390	12,040	12,501	12,807	13,626	13.8%
% Var. Manufactura		3%	2%	3%	5%	
% Var. Sector Alimentos		6%	4%	2%	6%	

Fuente: elaboración propia con datos de INEI.

Figura 5. Mercado Objetivo



Fuente: Elaboración propia

Nuestro objetivo poblacional para la realización de la investigación cuantitativa se ha determinado con los siguientes criterios:

- Elemento: Hombres y/o mujeres que trabajen en las Mypes del sector de alimentos y bebidas.
- Unidad de muestreo: Hombres y/o mujeres que toman decisión sobre el SGCIA que laboran en las mypes del sector de alimentos y bebidas.
- Extensión: El área geográfica es Lima Metropolitana.
- Tiempo: Se estimó según los ensayos efectuados y la toma del cuestionario debe durar entre quince a veinte minutos. El muestreo será efectuado por dos personas integrantes del grupo de estudio durante un periodo de 15 días.

### 5.3.2 Muestra

El modelo de muestreo a emplear es aleatorio simple es decir cada unidad que integra una población tiene igual probabilidad de ser elegido que las otras unidades que integran el grupo, cada unidad será seleccionada de forma arbitraria sobre el total de la población.

Una muestra es el número de individuos que van a ser encuestados, cuyas características específicas en la investigación. Para la obtener el tamaño de muestra (n) empleamos la fórmula:

$$n = z^2 \cdot p \cdot q / e^2$$

En donde:

z : Variable normalizada (del nivel de confianza) : 1.96

p : Probabilidad de éxito : 0.5

q : Probabilidad de fracaso : 1-p : 0.5

e : Margen de error =  $\pm 5\%$  = 0,05

El resultado es 384 encuestas. Se aplicó está teniendo en cuenta el 5 % de margen de error, un nivel de confianza del 95 % con una probabilidad de éxito del 50 %, y una probabilidad de fracaso de 50 %.

## **5.4. Análisis de los resultados**

### **5.4.1 Resultados de la entrevista en profundidad**

Se realizaron entrevistas individuales a 05 empresarios mypes de diferentes distritos (Tabla 6) y se obtuvieron los siguientes resultados más relevantes e importantes:

- En general, todos manifestaron que desconocen la obligación por parte de su empresa del cumplimiento del “Artículo 58° del DS 007-1998 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos. Adicionalmente estos desconocen el beneficio de cumplir con ello.
- También indicaron que no tienen conocimientos y no tienen claro de los beneficios que puede darles una consultoría integral en Inocuidad de los alimentos. Es la razón más importantes por las que no contratan consultores; y una segunda razón es que lo consideran necesario.
- Para contratar a un especialista, todos mencionaron que debe tener referencias por alguien de confianza que garantice su trayectoria y asegure que sea una alguien de confianza.
- Todos los entrevistados, esperan que el consultor, sea capaz y con experiencia en el sector, sea práctico y fácil de entender.

- Los encuestados comentaron que esperan obtener resultados inmediatos o de corto plazo.
- En referencia al precio que los clientes estuvieran con disposición en pagar, se mencionaron cifras entre rangos de S/.1, 800 y S/.2, 500 mensual y argumentaron que, dependiendo de su importancia y beneficio del trabajo, ya que el costo de implementación dependerá de la condición de su empresa (infraestructura, Maquinarias, procedimientos, personal, etc).

Tabla 6. Listado de empresarios de la encuesta a profundidad

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Empresa</b>	<b>Distrito</b>
Robert Gil Mendoza	Gerente	Compañía Embotelladora Sudamericana	Puente Piedra
Mónica Morales	Gerente de Ventas	Tío Rico Snacks	La Victoria
Juan Flores Millian	Gerente	Fritos Ricos Snacks	Puente Piedra
Mallko Victoria	Gerente Comercial	Abastecimientos Parrilleros SAC	La Molina
Kleyver Palomino	Gerente	NOAH Productos Naturales	Lince

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2 Estudio de la oferta y análisis de los competidores

Se realizó una visita a nuestra competencia directa de manera incógnita, mediante la cual se solicitó precios del servicio, similares a los que ofrece Qual.

La muestra elegida se debió a que son algunas de las empresas más conocidas y mencionadas por nuestro segmento objetivo, quienes ofrecen servicios de Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria similar al servicio a ofrecer por Qual. En la tabla 7 se detallan los precios y duración del servicio de la competencia.

Tabla 7: Cuadro comparativo de precios del servicio de Consultoría para Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad.

CUADRO DE COSTOS POR EL SERVICIO OFRECIDO						
EMPRESA	SERVICIO	PERIODO	COSTO S/. S/IGV	COSTO S/. C/IGV	COSTO /MES S/IGV	COSTO /MES C/IGV
SYV CONSULTORES Y ASOCIADOS	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS HA CCP, BPM Y PGH	4 MESES	10,000	11,800	2,500	2,950
Econsultores Quality Management		5 MESES	13,220	15,600	2,644	3,120
ICS Consultoria		4 MESES	11,949	14,100	2,987	3,525
ISO CONSULTORES		4 MESES	10,847	12,800	2,712	3,200
Inoqua Consultores		5 MESES	14,407	17,000	2,881	3,400
ARCHIND SA C		6 MESES	13,983	16,500	2,331	2,750
FOOD SPECIALIST		3 MESES	7,119	8,400	2,373	2,800
La Molina Calidad Total		3 MESES	8,983	10,600	2,994	3,533

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.3 Resultados de las encuestas

En cuanto a la metodología cuantitativa se diseñó una encuesta (Anexo 2) para decisores de mypes (dueños o encargados de calidad) del sector de alimentos y bebidas de Lima Metropolitana a realizarse de manera directa –face to face, pero finalmente se estableció efectuar un sondeo de mercado de 100 encuestas, principalmente por el difícil acceso a los dueños o encargados de las mypes, de las cuales 80 encuestas resultaron óptimas para evaluar el resultado de la investigación de mercado, y representan la base muestral para análisis de resultados del sondeo de mercado.

La decisión de realizar un sondeo de mercado fue debido a la dificultad que se generó de concretar una cita con cada uno de los decisores de las mypes objetivo, ya que la mayoría son desconfiados y no cuentan con el tiempo disponible para realizar la encuesta (por las diversas funciones que tienen a cargo), en algunos casos a pesar de haber concretado la cita no se los encontraba y el encuestador reprogramaba reunión, adicional a ello también derivaban a otra persona, quién desconocía el tema (no consideraban importante el tema ni la propuesta). Cabe resaltar que la mayoría de empresas que aceptaron realizar la encuesta corresponden a microempresas, y en cantidad mínima nos aceptaron las pequeñas empresas.

Primero se formuló una pregunta filtro para determinar el valor de  $p$  (conjunto de individuos de la población que poseen las mismas características de estudio), resultando el valor porcentual de 47%.

A continuación se detallan los resultados más relevantes del análisis cuantitativo efectuado al segmento objetivo, la misma que concluye la viabilidad de la propuesta de relanzamiento:

**Pregunta 1 ¿Actualmente tiene implementado o viene implementando algún Sistema de Gestión e Inocuidad de alimentos?**

De las mypes encuestadas, el 47% ha indicado que si cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria, el 53% restante no lo ha hecho hasta el momento.

El valor de p es 0.47.

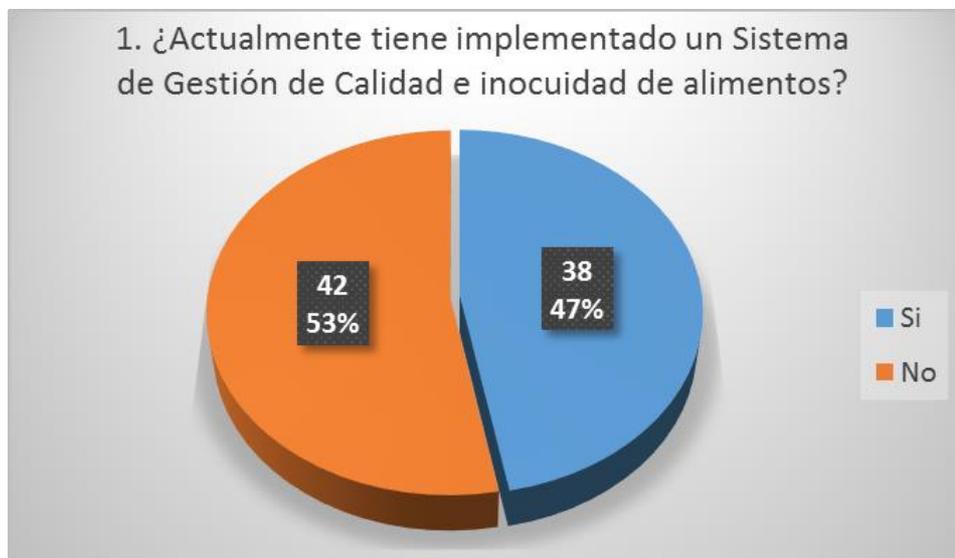


Figura 6. Pregunta filtro

Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

**Pregunta 2. Si no hace uso de los servicios de una consultora, ¿cuál fue la razón?**

De las empresas Mypes encuestadas el 33% de los encuestados manifestó que no hace uso de una consultora por el alto costo que representa contratar a una consultora esto muy a pesar de considerar la importancia de contar un sistema de inocuidad alimentaria, el 22% cree solucionarlo con su propio personal esto indica que las empresas envían a su personal a cursos cortos de especialización que brindan los institutos o escuelas especializadas analizada en los productos sustitutos de las 5 fuerzas de Porter, el 20% cree que no lo necesita y el 9% no confía en una asesoría externa.



Figura 7. Razón por la cual no contrata a una empresa de consultoría  
Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

**Pregunta 3. ¿Qué factor considera usted el más importante para elegir una empresa consultora?**

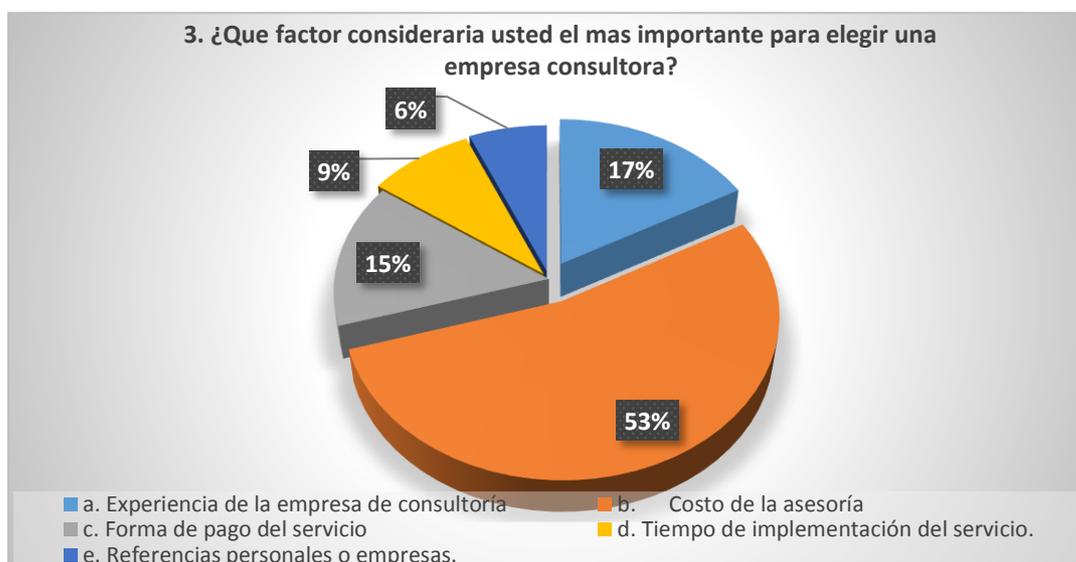


Figura 8. Factores de decisión para elegir una empresa de consultoría.

Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

De las empresas encuestadas consideran el principal factor es el costo de la asesoría (53%) algunos de ellos opinan que debido a las altas exigencias regulatorias consideran que son gastos que se suman a la consultoría que puede llegar incluso a ser superior a este y en ese sentido postergan el mayor tiempo posible hasta que son intervenidos por la autoridad o necesitar presentarse a concursos, o licitaciones con el gobierno, en segundo lugar con 17% establecen la experiencia de la consultora y en muchos casos acuden a profesionales independientes, el tercer lugar figura la forma de pago o las facilidades con que cuentan para el pago del servicio.

Debido a que hay empresas Mypes que no cuentan con un departamento de gestión de la calidad, mediante el cual no garantizar que se cumpla las normas de gestión, una vez obtenido el certificado no priorizan la gestión del sistema y solo se acuerdan cuando hay que

realizar la actualización o revalidación del certificado. Allí se genera la oportunidad donde enfocarse.

**Pregunta 4. ¿Por qué razón necesita la implementación del sistema de inocuidad alimentaria?**



Figura 9. Razones para realizar la implementación del sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria. Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

Esta pregunta está orientada a saber cómo las necesidades del mercado obligan a Las empresas a buscar un diferenciador frente a su competencia y a la pregunta realizada el 40% lo hace para tener clientes más satisfechos, el 36% lo hace para la mejora de sus procesos de producción, el 14% para mejorar su infraestructura y el 10% lo hace para presentarse a participar en licitaciones.

**Pregunta 5. ¿Estaría dispuesto a contratar una consultora para implementar su sistema de inocuidad de alimentos?**



Figura 10. Nivel de aceptación para trabajar con una empresa de consultoría.  
Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

De las empresas encuestadas el 54% mencionó que si está dispuesto a implementar su sistema de inocuidad de alimentos, mientras que el 46% indicó que no desea implementar su sistema de gestión de inocuidad.

**Pregunta 6. ¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?**



Figura 11. Tamaño de empresa

Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

La pregunta está direccionada a saber a qué grupo estructural empresarial corresponden las empresas encuestadas, si forman parte de la muestra, dentro de los cuales el 75% corresponde al grupo de Micro empresa y el 25% pequeña empresa.

**Pregunta 7. ¿En qué sector de la industria alimentaria se desenvuelve su empresa**

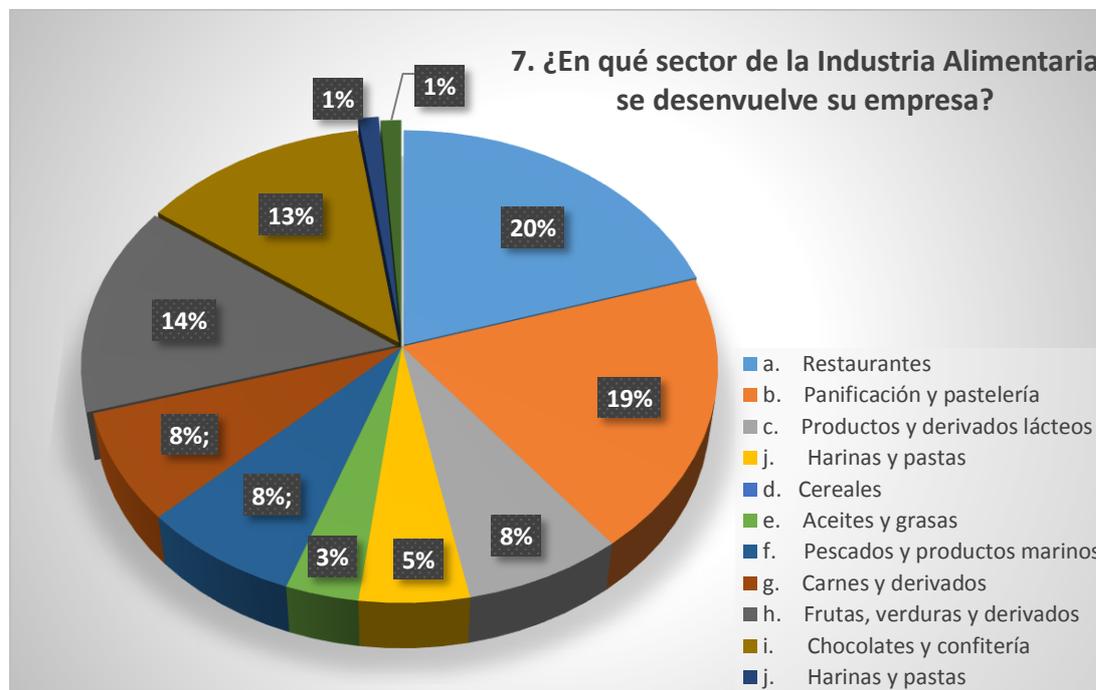


Figura 12. Tipos de negocios dentro del sector de alimentos y bebidas  
Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

Según la encuesta realizada el 20% de las empresas son del rubro restaurantes, el 19% Panadería y Pastelería, el 14% Frutas verduras y derivados, 13% chocolates y confitería, 8% Leche y productos lácteos, 8% carnes y derivados, 8% pescados y productos marinos, 5% harinas y pastas y 3% aceites y grasas, este dato permite identificar lo variado de este sector y establecer estrategias de implementación personalizadas para cada rubro según las normas técnicas existentes.

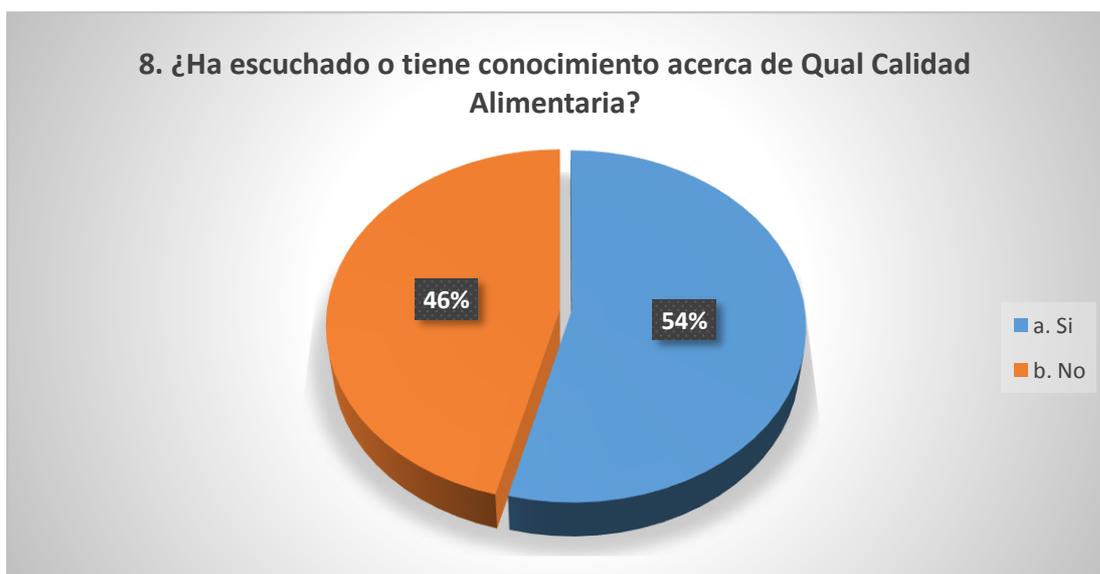
**Pregunta 8. ¿Ha escuchado o tiene conocimiento acerca de Qual Calidad Alimentaria?**

Figura 13. Posicionamiento de Qual Calidad Alimentaria en consultoría a mypes.  
Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

Del total de 80 empresas encuestadas el 54% (43 mypes) indicaron que habían escuchado acerca de la consultora Qual, el 46% (37 mypes) no lo conocían.

### Pregunta 9. ¿Cómo se enteró de la consultora QCA?

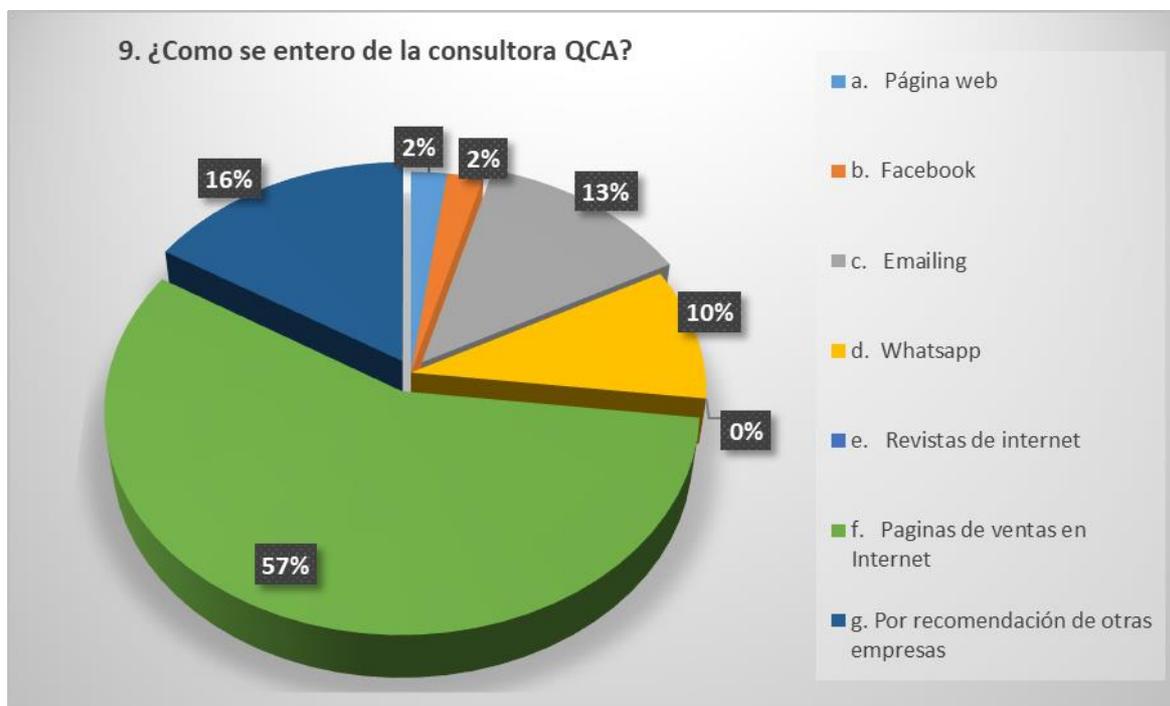


Figura 14. Cual fue el medio por el cual se enteró de la existencia de Qual.  
Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

La encuesta reveló que el 57% de las empresas que si conocen a Qual (54%=43 mypes) se enteraron de ella a través de las páginas virtuales de ventas de servicios, el 16% a través de la página web, el 13% a través del emailing, 10% a través de Whatsapp y el 2% a través de Facebook y revistas de internet.

### Pregunta 10. ¿Por qué eligió la consultora QCA?

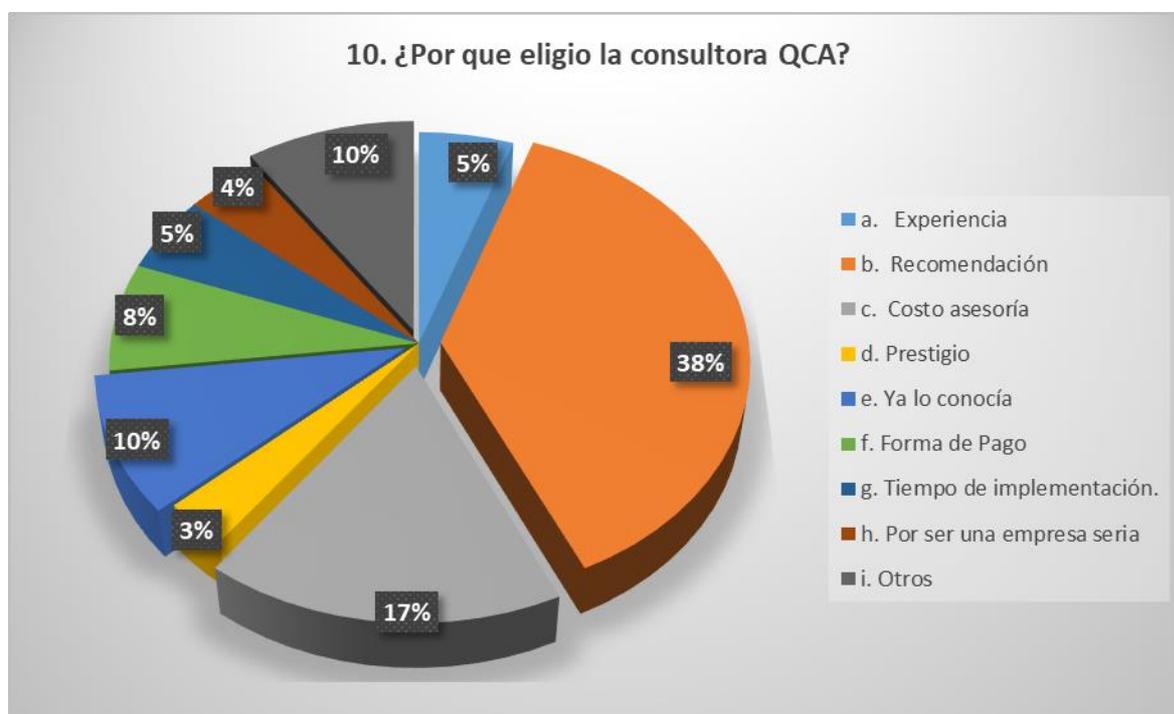


Figura 15. Razones de elección como empresa de consultoría a Qual.  
Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

Con respecto a las 43 empresas que si habían utilizado alguna vez el servicio de Qual indicaron que la elección estuvo principalmente basada en las recomendaciones (38%) de otras empresas gran parte registradas en la Cámara de Comercio de Lima ya que QCA es miembro de la CCL, un 17% menciona el costo de la asesoría este factor para ellos les parecía justo y adecuado a su presupuesto, el 10% menciona que ya había escuchado sobre la consultora y conocía la labor realizada a otras empresas y un 10% en otros a lo que mencionaron por las facilidades de pago y personal comprometido.

**Pregunta 11. ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por QCA?**

Figura 16. Calificación del servicio ofrecido por Qual

Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

Las 43 empresas que si han hecho uso del servicio de Qual, el 87% señaló que el servicio fue bueno, que cumplieron con lo ofrecido, el 10% lo considero como regular y el 3% lo considero malo.

### Pregunta 12. ¿Recomendaría a Qual Calidad Alimentaria?

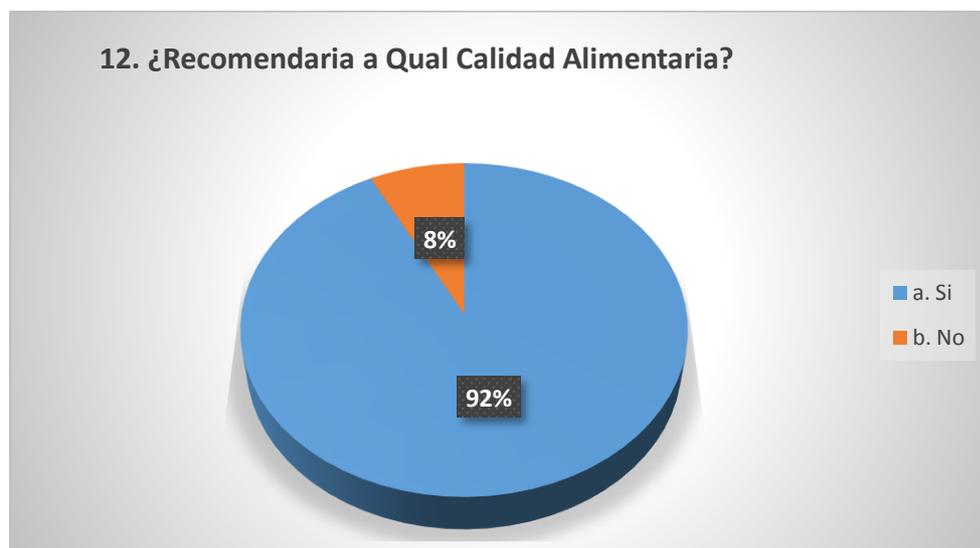


Figura 17. Nivel de recomendación

Fuente: Elaboración propia -Base muestral: 80 encuestas-Marzo 2019

Del total de 43 empresas que ha hecho uso de algún servicio de Qual, el 92% de las empresas encuestadas indicaron que sí recomendaría a Qual Calidad Alimentaria porque le generó confianza, el 8% indicó que no recomendaría a la consultora principalmente por políticas de la empresa y la falta de liquidez.

#### 5.5. Determinación de la Demanda

En el capítulo 5, acápite 5.3.1, se calculó que existen 13,626 Mypes que representan el mercado objetivo. Esta cantidad representaría el tamaño de mercado. De otra parte, nuestra investigación cuantitativa-sondeo de mercado se había concluido que el 47% de los encuestados ya cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad alimentaria, lo cual nos llevaría a una cantidad de 6,404 Mypes objetivo. Asimismo, del 53% que no cuenta con un SGCIA está dispuesto a contratar los servicios de Qual, lo cual nos llevaría 7358 Mypes.

Tomamos como referencia la tasa de crecimiento de las mypes de acuerdo a las proyecciones de INEI, el cual es aproximadamente 4. % anual, se infiere que el mercado durante los próximos 5 años tendrá un comportamiento de tendencia creciente.

## 5.6. Tamaño de Mercado y Tasa de Crecimiento

### 5.6.1 Tamaño de Mercado

El presente plan de relanzamiento tiene como tamaño de mercado las mypes que se encuentran dentro de los 43 distritos de Lima Metropolitana que forman parte de la actividad económica de manufactura y se encuentran dentro del sector de alimentos y bebidas.

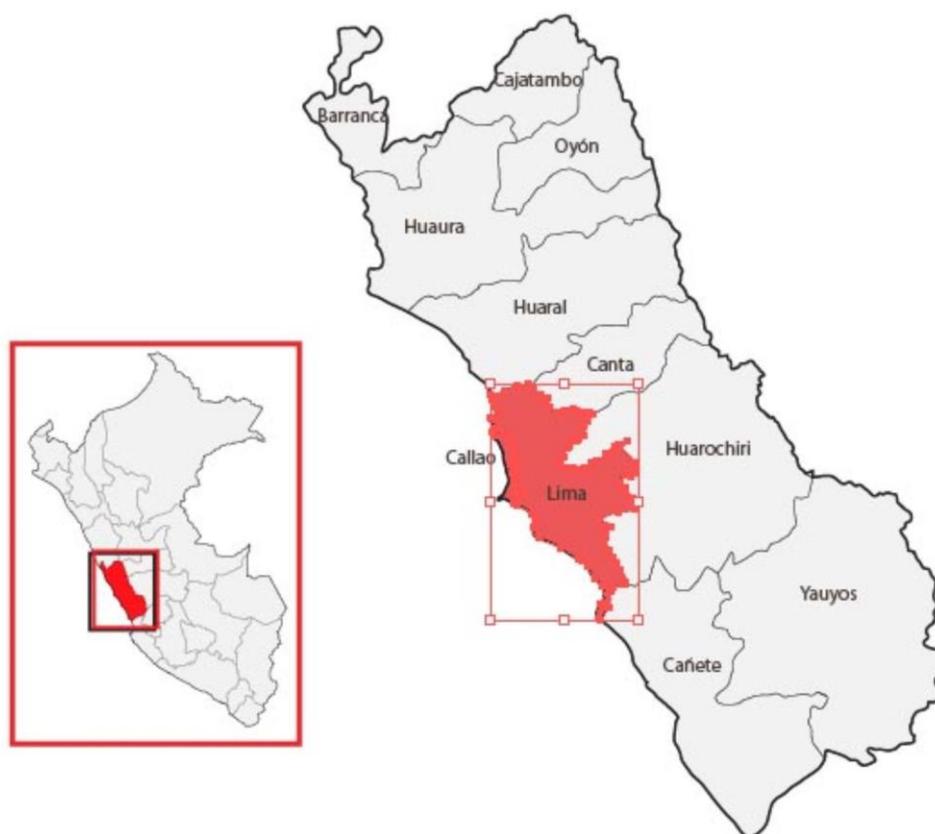


Figura 18. Mapa localizador: Departamento de Lima en el Perú y ciudad de Lima y el Callao. Fuente: Web Andina, Agencia Peruana de Noticias.

De acuerdo con información de la Estructura empresarial del 2016-INEI se ha evidenciado que el gran porcentaje de Microempresas esta en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao, en el siguiente análisis, denominaremos a Lima Metropolitana al ámbito geográfico de estudio.

El 2016 en la figura 19, el 47,0% de las empresas formales del Perú se establecieron en la ciudad de Lima Metropolitana. A nivel de sector empresarial, de las 993 mil 719 empresas fueron reportadas, el 98,72% fueron Mypes y el 1,0% fueron grandes y medianas empresas. Este indicador corresponde a 9 mil 621 empresas los cuales representan el 73,7% del total de empresas Mypes a nivel nacional.

De otro lado, en el 2016 se identificaron 998 unidades económicas que corresponden a la administración pública. (INEI, Perú: Estructura Empresarial, 2016)

**CUADRO N° 5.1**  
**LIMA METROPOLITANA: NÚMERO DE EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2015 - 16**

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>961 240</b>	<b>993 719</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4</b>
Microempresa	896 249	926 775	93,2	3,4
Pequeña empresa	54 819	56 325	5,7	2,7
Gran y mediana empresa	9 207	9 621	1,0	4,5
Administración pública	965	998	0,1	3,4

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

Figura 19. Lima Metropolitana: N° de Empresas según segmento empresarial 2015-2016  
Fuente: INEI-Directorío Central de Empresas y Establecimientos

Analizando la información registrada de Lima Metropolitana se agruparon los todos los distritos (50), según zona geográfica, en cinco (5) grandes áreas interdistritales que muestran la dinámica de las empresas. Estas áreas son: Lima Norte, Lima Centro, Lima Este, Lima Sur y la Provincia Constitucional del Callao. (Figura 20).

El área de Lima Centro registro mayor cantidad de empresas, con 384 mil 859 empresas que representan el 38,7% del total, en segundo, tercer y cuarto lugar le siguen los distritos de Lima Norte con 20,8%, Lima Este con 20,1%, Lima Sur con 13,2% y la Provincia Constitucional del Callao con el 7,2%.

A nivel de sector de empresas, se aprecia que las microempresas mantienen similar distribución geográfica que el total de Lima Metropolitana. Y referente a la pequeña, gran y mediana empresa representaron la misma estructura con mínima variación. En cuanto a las entidades públicas la mayoría se ubican en Lima Centro. (INEI-Directorio Central de Empresas y Establecimientos).

CUADRO N° 5.2  
LIMA METROPOLITANA: EMPRESAS POR SEGMENTO EMPRESARIAL, SEGÚN ÁREA INTERDISTRICTAL, 2016

Área interdistrital	Total		Segmento empresarial							
			Microempresa		Pequeña empresa		Gran y mediana empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total</b>	<b>993 719</b>	<b>100,0</b>	<b>926 775</b>	<b>100,0</b>	<b>56 325</b>	<b>100,0</b>	<b>9 621</b>	<b>100,0</b>	<b>998</b>	<b>100,0</b>
Lima Norte	206 740	20,8	198 671	21,4	7 414	13,2	610	6,4	45	4,5
Lima Centro	384 859	38,7	346 885	37,4	31 098	55,2	6 193	64,4	683	68,5
Lima Este	199 377	20,1	187 324	20,2	10 323	18,3	1 601	16,6	129	12,9
Lima Sur	130 946	13,2	125 503	13,6	4 649	8,3	724	7,5	70	7,0
Provincia Constitucional del Callao	71 797	7,2	68 392	7,4	2 841	5,0	493	5,1	71	7,1

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

Figura 20. Lima Metropolitana: Empresas por segmento empresarial, según área interdistrital 2016  
Fuente: INEI-Directorio Central de Empresas y Establecimientos

Figura 21. Lima Metropolitana: Empresas por segmento empresarial, según actividad económica 2016

Fuente: INEI-Directorio Central de Empresas y Establecimientos

CUADRO N° 5.3  
LIMA METROPOLITANA: EMPRESAS POR SEGMENTO EMPRESARIAL, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2016

Actividad económica	Total		Segmento empresarial							
			Microempresa		Pequeña empresa		Gran y mediana empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total</b>	<b>993 719</b>	<b>100,0</b>	<b>926 775</b>	<b>100,0</b>	<b>56 325</b>	<b>100,0</b>	<b>9 621</b>	<b>100,0</b>	<b>998</b>	<b>100,0</b>
Agricultura, ganadería, sicultura y pesca	4 386	0,4	3 285	0,4	891	1,6	209	2,2	1	0,1
Explotación de minas y canteras	2 833	0,3	2 266	0,3	340	0,6	227	2,4	0	0,0
Industrias manufactureras	93 770	9,4	85 239	9,2	7 055	12,5	1 470	15,2	6	0,6
Electricidad, gas y agua	2 423	0,2	2 082	0,2	261	0,5	80	0,8	0	0,0
Construcción	21 473	2,2	17 190	1,9	3 468	6,2	813	8,5	2	0,2
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	446 205	44,9	422 442	45,6	20 423	36,2	3 337	34,6	3	0,3
Transporte y almacenamiento	46 331	4,7	40 973	4,4	4 687	8,3	669	7,0	2	0,2
Actividades de alojamiento	5 149	0,5	4 767	0,5	327	0,6	54	0,6	1	0,1
Actividades de servicio de comidas y bebidas	58 703	5,9	56 942	6,1	1 624	2,9	136	1,4	1	0,1
Información y comunicaciones	27 026	2,7	25 119	2,7	1 607	2,9	296	3,1	4	0,4
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	116 047	11,7	105 908	11,4	8 838	15,6	1 262	13,1	39	3,9
Otros servicios 1/	169 373	17,1	160 562	17,3	6 804	12,1	1 068	11,1	939	94,1

1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

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

En Lima Metropolitana se registraron 93 mil 770 empresas de manufactura que representan el 9,4% del número global de empresas en Lima Metropolitana y el 54,1% de las empresas de manufactura en el Perú. (Figura 22)

**CUADRO N° 5.5**  
**LIMA METROPOLITANA: EMPRESAS MANUFACTURERAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2015 - 16**

Actividad económica	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>90 836</b>	<b>93 770</b>	<b>100,0</b>	<b>3,2</b>
Industria de alimentos y bebidas	12 501	12 807	13,7	2,4
Industria textil y de cuero	32 661	33 507	35,7	2,6
Industria de madera y muebles	11 145	11 404	12,2	2,3
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	12 192	12 318	13,1	1,0
Industria química	3 464	3 641	3,9	5,1
Fabricación de productos metálicos	13 575	14 256	15,2	5,0
Fabricación de productos minerales no metálicos	1 330	1 409	1,5	5,9
Industria metálicas básicas	761	755	0,8	-0,8
Fabricación de otros productos manufactureros	3 207	3 673	3,9	14,5

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

Figura 22. Lima Metropolitana: Empresas Manufactureras, según actividad económica 2015-2016  
Fuente: INEI-Directorio Central de Empresas y Establecimientos

La cantidad de mypes ubicadas en Lima Metropolitana según el INEI en la publicación Estructura Empresarial del 2017 es de 1,055,374 de las cuales aproximadamente el 9% corresponden a la actividad económica de manufactura (98,503) y dentro de esta el sector de alimentos y bebidas representa el 14% (13,626 mypes).

### 5.6.2 Tasa de Crecimiento

El Directorio Central de Empresas y Establecimientos registró al 31 de diciembre de 2016, 2 millones 124 mil 280 empresas en el Perú, número superior en 4,0% respecto al mismo periodo del 2015, y de acuerdo a información de la Estructura empresarial del 2016-INEI el % promedio de crecimiento de las Mypes es de 3% en Lima Metropolitana (Figura 19). En tanto que, la tasa de nacimientos de empresas en el año 2016 representó el 12,4%, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue el 9,0% en el mismo año. (INEI, 2017).

Según la Cámara de Comercio de Lima las Mypes del sector de alimentos han tenido un crecimiento desde el 2013 al 2018 de un 21% (acumulado) y se espera que en los próximos 5 años este se incremente en un 20% lo que representa para las empresas proveedoras de servicios como las consultoras una gran oportunidad de hacer negocios en este sector, aun sabiendo las limitaciones que puedan tener por los factores que las puedan afectar estas seguirán en un proceso de expansión, principalmente por el incremento de la densidad poblacional. Según el INEI Lima tiene actualmente una población de 9 millones 321 mil habitantes para el 2021 proyecta que Lima tendría 10 millones 764 mil habitantes esto representa 15.48% de incremento y 7.74% por año. En la tabla 8 se tiene la proyección de

Tabla 8. Proyección de números de empresas de alimentos en Lima Metropolitana

<b>Industrias de Alimentos en Lima Metropolitana</b>		
<b>Años</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>Variacion %</b>
2013	11,390	
2014	12,040	6%
2015	12,501	4%
2016	12,807	2%
2017	13,626	6%
2018	14,035	3%
2019	14,456	3%
2020	15,034	4%
2021	15,635	4%
2022	16,261	4%
2023	17,074	5%

Fuente: INEI – Elaboración Propia

## 5.7. Mercado Meta y Segmentación de Mercado

### 5.7.1 Mercado Meta

El mercado meta está constituido por las mypes de Lima Metropolitana del sector de alimentos y bebidas, las cuales constituyen 14,035 empresas para el año 2018 de acuerdo a la tabla 8 donde se muestra las proyecciones de mypes del segmento objetivo por parte de INEI.

En la tabla 9 se muestra las cantidades de mypes objetivo del año 2013 al 2017 desglosado para conocer la participación y el crecimiento o decrecimiento de un año a otro.

Tabla 9. Mercado meta en cifras históricas

N° Empresas en Lima Metropolitana						% Partc.
Años	2013	2014	2015	2016	2017	2017
<b>Total Empresas</b>	<b>842,873</b>	<b>887,235</b>	<b>961,240</b>	<b>997,190</b>	<b>1,066,451</b>	<b>100%</b>
Microempresas	788,873	830,393	896,249	926,775	996,832	93%
Pequeña empresa	49,794	52,415	54,819	56,355	58,542	5%
<b>Total Mypes</b>	<b>838,667</b>	<b>882,808</b>	<b>951,068</b>	<b>983,130</b>	<b>1,055,374</b>	<b>99%</b>
<b>% Variación Total Mypes</b>		<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	

Mypes por Actividad Económica y sector - Lima Metropolitana						% Partc.
Años	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Total Manufactura	86,636	88,822	90,835	93,770	98,503	9%
Industrias de Alimentos	11,390	12,040	12,501	12,807	13,626	13.8%
% Var. Manufactura		3%	2%	3%	5%	
% Var. Sector Alimentos		6%	4%	2%	6%	

Fuente: Elaboración propia-Datos INEI

### 5.7.2 Segmentación de Mercado

#### 5.7.2.1 Geográfica

De acuerdo a la ubicación geográfica el 47% de las Mypes formales peruanas se encuentran ubicadas en Lima metropolitana y tienen una mayor concentración en las ciudades de la costa según INEI. (Mipyme en cifras 2016).

Lima Metropolitana esta agrupada en 43 distritos según las áreas geográficas, determinándose cuatro grandes que nos muestra la dinámica empresarial en lo siguiente:

- Lima Norte. - Comprendido por 08 distritos como: Independencia, Caraballo, San Martín de Porres, Ancón, Puente Piedra, , Santa Rosa, Comas, y Los Olivos. En esta importante zona entre el 2007 y 2012 se crearon 90,033 Mypes en su mayoría dedicados al sector comercio y servicios. (Peru21, 2014).
- Lima Centro.- Comprendido por los distritos de Barranco, Breña, Pueblo Libre, Jesús María, Lima, Lince, Santiago de Surco, Magdalena del Mar, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, La Victoria, y Surquillo. Area conformada por 15 distritos, reúne la mayor cantidad de creación de Mypes que entre 2007 y 2012 alcanzaron 183,780 empresas, según el informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

En esta Area se ubican los más elevados ingresos per cápita, que están entre S/.1,149 y S/.1,589. Gran parte de hogares (alrededor del 99.3%) tienen infraestructura de servicios básicos. (Peru21)

Además se encuentran las principales avenidas como la Av. Javier Prado, que cruza los distritos de San Isidro, Magdalena del Mar, Lince, San Borja, La Victoria, Surco y La Molina, en cuyo entorno están un gran número de empresas y gran tráfico consumidores potenciales. (Peru21, 2014)

"Estos Aspectos indican el mayor número de creación de nuevas empresas en esta área, en especial en Miraflores y San Isidro, que reportan una importante densidad empresarial de 15,569 y 14,847, cada una en su mayoría empresas

dedicadas al sector comercio y a actividades de infraestructura y ventas inmobiliarias", según informe de la CCL. Además, el distrito de La Victoria registra la mayor concentración empresarial, con 17,930 empresas. Asimismo, se debe tener en cuenta que en dicho distrito se ubica Gamarra, el emporio textil más grande del Perú. También se destaca Lima Cercado, con una concentración de empresas de 14,257 empresas, y cuenta con grandes concentraciones de galerías en los sectores denominados Mesa Redonda, la Calle Capón (barrio chino) y el Mercado Central. (Peru21, 2014).

- Lima Este. – Tiene 09 distritos, son: Chaclacayo, Cieneguilla, La Molina, Lurigancho-Chosica, El Agustino, San Juan de Lurigancho, San Luis, Ate y Santa Anita.
- Lima Sur.- Esta constituida por 11 distritos, y son: Lurín, Pachacamac, Punta Hermosa, Chorrillos, Pucusana, San Bartolo, Santa María del Mar, Punta Negra, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador y Villa María del Triunfo; y cuyos ingresos fluctúan entre S/. 624 y S/. 1,133, esta zona es donde se ha creado menos empresas, entre 2007 y 2012, solo 52,000 unidades.

En la Figura 20 del capítulo 5 acápite 5.2.1 se muestra información de INEI del año 2016 con respecto al número de Mypes distribuidos por las zonas de Lima Metropolitana en el párrafo anterior mencionado.

Las áreas de Lima Centro reportaron el mas elevado número de unidades empresariales, con 384 mil 859 que representan el 38,7%, luego están las áreas Lima Norte con 20,8%, Lima Este con 20,1%, Lima Sur con 13,2% (INEI-Directorio Central de Empresas y establecimientos, 2016).

Figura 23. Mapa de Lima Metropolitana por zonas



### 5.7.2.2 Tipo de Empresa

Se ha considerado la segmentación por tipo de empresa de acuerdo a la actividad económica que se desenvuelven las Mypes en el Perú (Figura 22):

- Venta autopartes y Servicio reparación de vehículos automotor y bicicletas (45.3%)
- Servicios Diversos (14,8%)
- Actividades profesionales, técnicos y de asesoría profesional (10,5%)
- Industrias de manufactura (8,2%),
- Servicios de Alimentos y bebidas (7,6%)
- Servicio de logística, transporte y almacenaje (5.1%)
- Servicio de la Construcción (2.6%)
- Manejo de Información y comunicaciones (2.4%)
- Actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (1.7%)
- Servicio de hotelería y alojamiento (1.1%)
- Actividades de explotación de minas y canteras (0.5%)
- Servicios de electricidad, agua y gas (0.2%)

Figura 24. Perú: Empresas, según actividad económica, 2016



Fuente: (INEI, Perú: Estructura Empresarial, 2016).

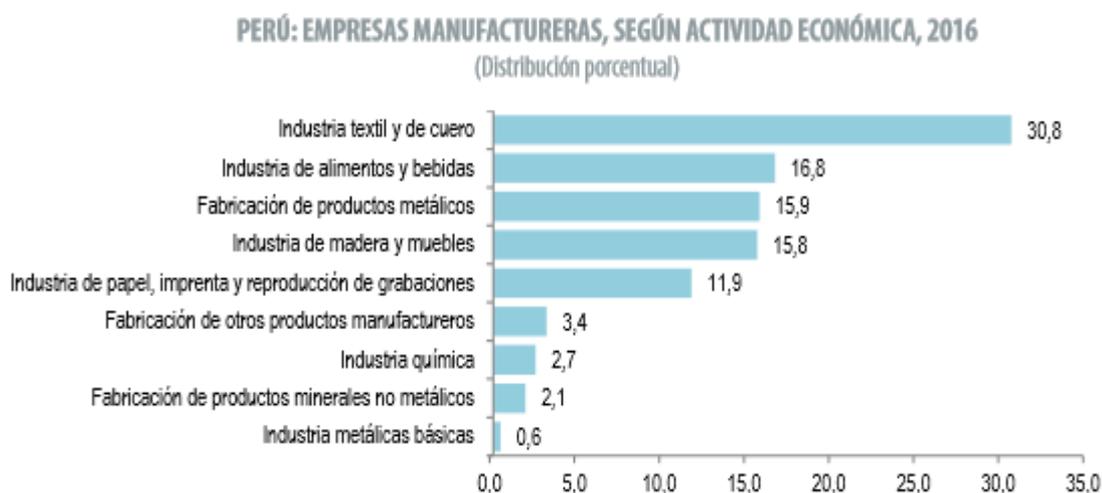
El segmento de mercado para Qual se encuentra dentro de la actividad económica de industrias manufactureras, siendo las actividades más representativas (Figura 23):

- Sector industrial textil y de procesado de cuero (30,8%)
- Sector de manufactura de alimentos y bebidas (16,8%)
- Industria de fabricación de productos metálicos (15,9%)
- Sector Industrial de la transformación de madera y muebles (15,8%)

Estas 04 actividades representan alrededor del 80% del total del sector. (Choy Zevallos, 2010).

Una industria de manufactura es aquella que transforma la materia prima en productos diseñados para el consumidor. En diciembre de 2016, la empresa de manufactura se incrementó a 173 mil 427, esto represento un ratio de incremento de 3,4% respecto al 2015. A nivel de sector de empresas, el 99,00 % de estas fueron Mypes y el 1,0% fue grandes y medianas empresas. Por ámbito geográfico, el 51,0% de las empresas manufactureras se concentraron en Lima Metropolitana.

Figura 25. Perú: Empresas Manufactureras, según actividad económica 2016



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

### 5.7.2.3 Tamaño

Según Sunat, las empresas se pueden segmentar de acuerdo a la facturación y cantidad de empleados:

- Microempresa
- Pequeñas empresas
- Mediana empresa
- Gran empresa

Para que una empresa sea considerada microempresa, su nivel de ventas anuales no debe ser superior a las 150 UIT<sup>10</sup>. Si el nivel de ventas oscila entre 150 UIT y 1700 UIT, entonces estamos hablando de una pequeña empresa. Por su parte, las empresas que tienen entre 1700 UIT a 2300 UIT son consideradas medianas empresas.

<sup>10</sup> Unidad Impositiva tributaria cuyo valor al 2019 es de 4200 nuevos soles.

Finalmente, la gran empresa para ser considerada como tal, debe tener un nivel de ventas superior a 2300 UITs. (Tabla 10)

Tabla 10. Tamaño de empresas en el Perú

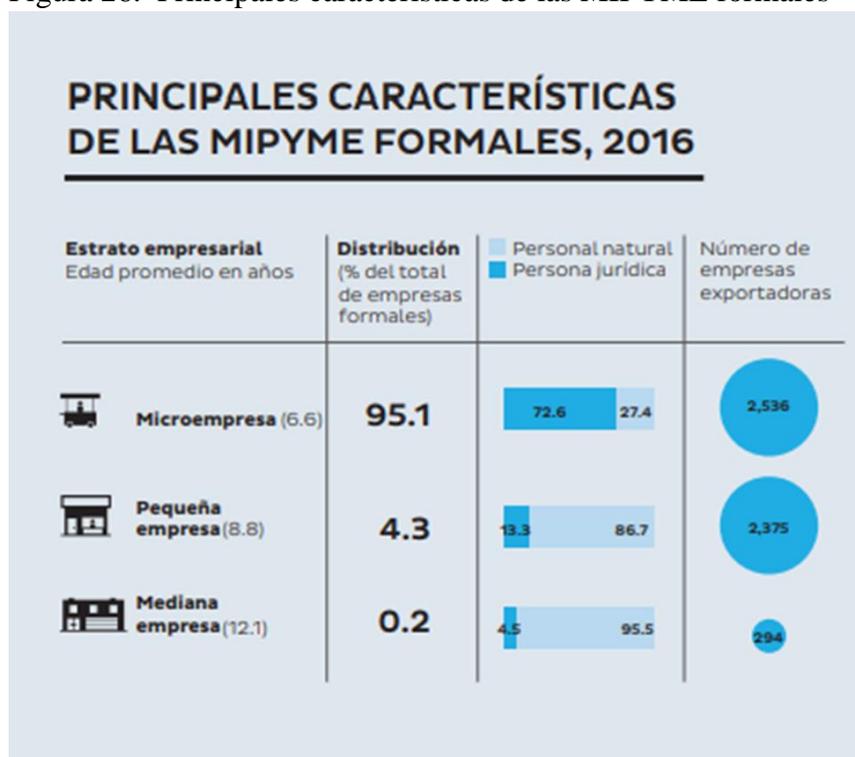
Tamaño de empresa	# trabajadores	Ventas Anuales UIT	UIT	Valor S/. UIT	Ventas Mes (Soles)	Venta Año (S/.)
Microempresa	Hasta 10	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)	150	4,200	52,500	630,000
Pequeña empresa	De 1 hasta 100	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)	1,700	4,200	595,000	7,140,000
Mediana empresa		1700 > y < 2300 UIT	2,300	4,200	805,000	9,660,000
Gran empresa		Desde 2300 UIT a más	2,300	4,200	805,000	9,660,000

*\*El valor UIT al 2018 es de 4,200 nuevos soles.*

Fuente: elaboración propia

Según información de INEI en el año 2016, las empresas se encuentran estructuradas de la siguiente manera: microempresas 95.1%, pequeña empresa 4.3% y Mediana empresa 0.2%. (Ver Figura 26).

Figura 26. Principales características de las MIPYME formales



Fuente: INEI. Mipyme en cifras 2016

### 5.7.3 Participación de Mercado proyectada

La Participación de mercado de QCA en el primer año es del 1% con respecto al número de mypes atendidos del sector de alimentos y bebidas. Al cabo de 5 años se espera lograr el 3% de participación de mercado, logrando así atender más de 500 mypes. Este incremento se debe a la contratación de vendedores, es decir la capacidad operativa de Qual se duplica. La cantidad de clientes a atender por Ing. Comercial (FFVV) está identificado por el Gerente, respaldado por su trayectoria y experiencia en este tipo de servicio.

Con respecto al nivel de ventas de acuerdo al relanzamiento de QCA, el primer año se decide empezar con un 131% de crecimiento, contando con 02 vendedores. Para los siguientes años se contrata más vendedores, se ofrecen otros productos, se mejora la curva de la experiencia, y considerando la tasa de nacimiento de empresas del segmento objetivo Qual

decide tener un crecimiento en los próximos años de 15%, 19%, 23% y 25%. Estos valores de crecimiento proyectado en cuanto a valor de venta y número de Mypes atendidas es decisión de Qual considerando su capacidad operativa, al contratar desde el relanzamiento una cantidad adicional de vendedores, los cuales serán motivados por comisiones mensuales. Adicional a ello se considera una gran oportunidad en el segmento objetivo, lo cual se ha evidenciado en el sondeo de mercado realizado, donde sólo el 43% cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria, adicional a ello la informalidad en las Mypes es aproximadamente el 50% y para ello el Estado Peruano está en una campaña agresiva por lograr la formalización mediante la campaña de boleta electrónica y otras acciones. Y lo más crítico es el desconocimiento por parte de las Mypes sobre el Reglamento y los beneficios que genera contar con un Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria. Debido a ello Qual debe desarrollar estrategias de penetración para que el servicio a ofrecer se haga conocer.

Tabla 11. Proyección de Ventas QCA

Año	Real	PROYECCIÓN 5 AÑOS				
	Hoy	1	2	3	4	5
Ingresos Ventas S/.	132,000	305,040	349,494	417,416	514,402	643,070
% Crecimiento Ventas		131%	15%	19%	23%	25%
# Mypes atendidas	60	120	174	264	395	515
# FFVV	1	2	3	4	5	5

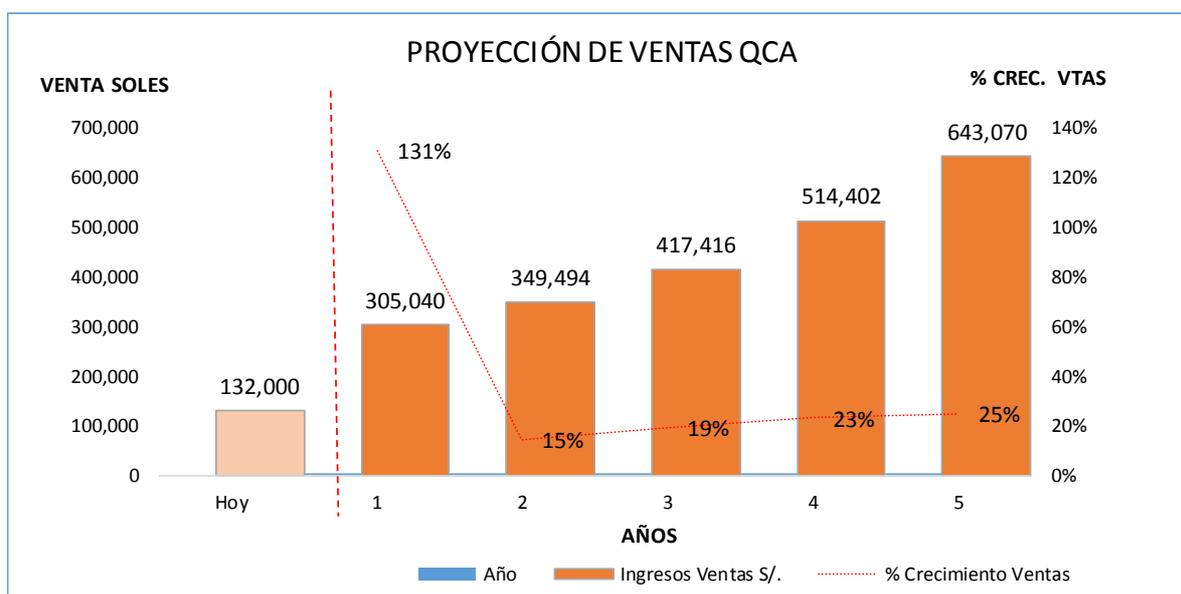
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Proyección de mypes atendidas

Año	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023
# Mypes sector alimentos y bebidas en Lima Metropolitana (unidades)	14,456	15,034	15,635	16,261	17,074
Participación de Mercado (#mypes atendidos en unidades)	120	174	264	395	515
% Participación de Mercado	1%	1%	2%	2%	3%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 27. Proyección de ventas



Fuente: Elaboración Propia

#### 5.7.4 Estacionalidad

Se considera que no existe una estacionalidad para la demanda de este tipo de servicio, se depende de la exigencia por parte del estado peruano y de los clientes de las empresas del sector de alimentos. Esto dependerá de las actividades o campañas por parte del estado para que las empresas cumplan con los estándares exigidos para que garanticen la calidad de su producto.

#### 5.7.5 Competencia Local y Mundial

En el año 2017, las empresas que se dedican a las actividades de servicios profesionales entre ellos la asesoría en temas especializados en Lima Metropolitana fue de 136,489.

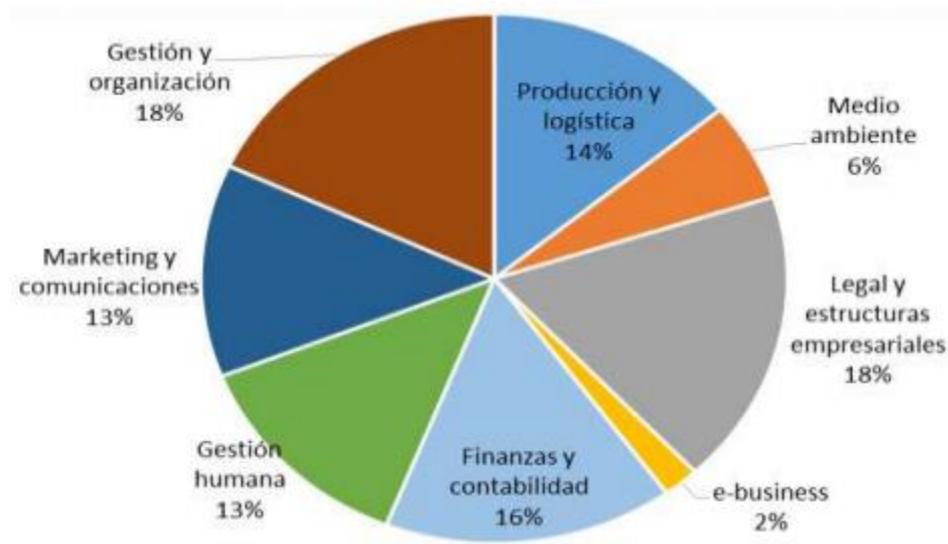
Estas actividades de servicios registraron un incremento de 7,78% con referencia a un similar periodo del año anterior. (Diario Gestión, 2018).

Existe dificultad en describir las particularidades del Segmento de Consultoría y Auditoría, este sector se puede diferenciar como consultoría de empresas y consultoría especializada en ingeniería. De acuerdo a Proexport Colombia (2003), la consultoría de empresas se puede clasificar de forma siguiente:

- Consultoría Total o Integral: Son aquellas que atienden de manera general a todas las áreas de la organización, como finanzas, estrategia, producción, recursos humanos y marketing.
- Consultoría en marketing y marketing digital: Relacionada con la gestión del área de comunicación, mercadeo digital y ventas on line, apoyando a los clientes a posicionarse en el segmento objetivo de mercado.
- Consultoría en la gestión estratégica del talento humano: Desde una fase inicial de identificación de fortalezas y debilidades, las capacitaciones, mejorar el clima laboral y la mejora en el desempeño.
- Consultoría legal y tributaria: Relacionada con la gestión contable y de impuestos y aspecto laboral jurídico.
- Consultoría en la gestión de IT: Gestiona la parte de sistemas de administración de datos, redes y software
- Consultoría en sistemas de Calidad : Asesora en calidad total, ecología y medioambiente, seguridad y salud en el trabajo, la gestión en HACCP e inocuidad de alimentos.

A continuación, en el gráfico 17, se observa la distribución de la cantidad de empresas por tipo de servicio:

Figura 28.: Empresas de consultoría y auditoría distribuidas por especialidad.



Fuente: “El mercado de la consultoría en Perú,” (p. 22), por J. Romeo, 2012

El segmento de Servicios Prestados a Empresas se incrementó en 3,23%, en Febrero del 2019, comparado con el mismo periodo del 2018; según el INEI.

Según la Cámara de Comercio de Lima existen 411 empresas especializadas en temas de certificación e inocuidad de alimentos formales y entre estas tenemos a SGS del Perú, Burou Veritas del Perú, Inoquialyti consulting, SAT, Ok Foods International, Certificaciones Alimentarias, Hidrobiológicas y Medioambientales SAC, F5 Gestión SAC, etc.

Para el presente proyecto se ha logrado estructurar de la siguiente manera la competencia, de acuerdo a información secundaria:

- Empresas Consultoras

Las preferencias de los clientes a estas empresas son principalmente por la cobertura y los servicios ofrecidos; por ello son contratadas en su mayoría por empresas grandes, quienes tienen requisitos para aceptarlos como proveedores y aceptan el costo que implica. En la tabla 7 y 8 se detallan algunas empresas que ofrecen dentro de sus servicios los mismos servicios que QCA.

Tabla 13. Medianas y Grandes Empresas Consultoras

EMPRESAS CONSOLIDADAS EN EL MERCADO (SERVICIO A GRANDES EMPRESAS)		
EMPRESA	DIRECCION	SERVICIOS
SGS PERU	Av. Elmer Faucett 3348, Callao	Acreditaciones y certificaciones,
Bureau Veritas del Perú	Av. Camino Real 390. Oficina 1402. Piso 14. San Isidro. Lima Perú.	Certificaciones, capacitaciones
ELGASESORES	Pasaje Mártir Olaya 129, Oficina 1905, Miraflores	Iso 9001-2015, Oshas 18000, Iso 14000, Habilitación Sanitaria, Haccp, BPM, Inocuidad en alimentos, Cursos talleres empresariales, Web Marketing, Reclutamiento de personal.
FOOD SOLUTION	AV. Del Pinar N° 110 Ofic. 405-407 Chacarilla del estanque Santiago de Surco, Lima - Perú	Gestión de la calidad e inocuidad alimentaria, Gestión de la calidad en cosmética y farmacia, Gestión en calidad y medio ambiente, Gestión de Salud y seguridad en el trabajo, Etiquetado de alimentos y nutricional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Pequeñas empresas Consultoras

EMPRESAS JOVENES EN PROCESO DE POSICIONARSE EN EL MERCADO (Servicio a Mypes y Pymes)		
EMPRESA	DIRECCION	SERVICIOS
SYV CONSULTORES Y ASOCIADOS	Av. Las Magnolias MZ A lote 26 Residencial Primavera. El agustino	Haccp, Auditorias, BPM, Iso 9001, Iso 14000, Saneamiento y medio ambiente.
Econsultores Quality Management	Urb. Miraflores Country Club Mz. AU Lt. 15 - Piura	Iso 22000, Legislacion ambiental, Oshas 18001:2007, Haccp, Auditorias, BPM, Iso 9001, Iso 14000, Saneamiento y medio ambiente, diseño de plantas agroalimentarias.
ICS Consultoria	Avenida Mariscal La Mar 638 (Edificio Soho 2, Miraflores 15074	Inocuidad de los alimentos, HACCP, BRC ORGANICO, ISO 22000
ISO CONSULTORES	Av. Húsares de Junín 840 oficina 200, Urb. La Merced, Trujillo.	Standards ISO de la Nueva Generación: ISO 9001:2015. ISO 14001:2015. FINAL DRAFT ISO 45001:2017.
Inoqua Consultores	Oficina: Av. Brasil 2968 , Ofic. 1204, Magdalena Del Mar. Lima	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS HACCP, BPM Y PGH
ARCHIND SAC	Cal. German Schereiber Nro. 276. SAN Isidro	Asesoría en sistemas de gestión calidad e inocuidad, Elaboración de manual BPM, POES, PLAN y HACCP
FOOD SPECIALIST	Dirección: Mz Glote 14 Urbanización del Ingeniero – Chiclayo.	Investigación y desarrollo, Asistencia HACCP, Mejora de procesos, Microbiología, Auditorias e inspecciones, Sistemas de gestión de calidad, trámites regulatorios.
La Molina Calidad Total	Av La molina s/n Cdra 16 (ex Av. La Universidad). La Molina	Investigación, Industria de alimentos, Inspección y Muestreos, Certificaciones.

Fuente: Elaboración propia

- Consultores independientes

Conformado por profesionales que tienden a ofrecer sus servicios por un precio muy bajo. De acuerdo al estudio de mercado realizado por el equipo de tesis, este tipo de consultores es aceptado por las Mypes en mayor parte, ello debido a que generan mayor confianza a los dueños de las Mypes y el costo es más bajo que una empresa formal.

Los consultores independientes son profesionales independientes o profesionales con experiencia desempleados que brindan su experiencia a las microempresas o emprendedores principalmente dado por la facilidad de acceso al servicio y el precio que en promedio esta en promedio por mes s/ 1,800.00 nuevos soles (Implementación de 4 meses), por la implementación del sistema entre algunos de los profesionales actualmente en que brindan sus servicios teniendo como principal medio de

comunicación es a través de Internet, paginas donde ofrecen sus servicios de asesoría.

En la tabla 9 tenemos se detallan algunos:

Tabla 15. Consultores Independientes

ASESORES INDEPENDIENTES (Servicio a Mypes)		
EMPRESA	DIRECCION	SERVICIOS
Manuel Rio Frio Consultores	Lince	Asesoría en Haccp, BPM
GSY ASESORES	Breña, Lima.	Implementaciones en sistemas de gestión de calidad e inocuidad para la industrial alimentaria. manuales inspecciones, certificaciones y auditorías.
GEPS CONSULTORES	Santiago de Surco, Lima.	Asesoría para la elaboración de manual BPM, POES, PLAN HACCP E implementacion.
JOSEFEL ASESORIA	La Molina, Lima	Implementacion de BPM , Desarrollo, Obtencion de Registro Sanitario, Implementacion de Plan de Higiene , Desarrollo de productos.
SPROFESIONALES - Ing. Catering Vasquez	San Borja, Lima	Asesoramos con los sistemas de calidad, Buenas Practicas de Manipulación y Haccp. Capacitaciones para todo tu personal.
Calidadtotalcasrl - Ing. Fiorella Rojas	San Miguel, Lima	Servicios en capacitaciones en su empresa para el sistema HACCP, inspecciones en planta, control de calidad de insumos y servicios en tienda, SENASA DIGEMID DIGESA
IFC CONSULTING - Ing. F	Surco	Iso 9001, Iso 14001, Iso 45001, Haccp, BPM, Auditoria, capacitacion.
SERPRO (Servicios Profesionales)	AV. Dos de mayo 516 of. OF. 201, MIRAFLORES - LIMA	Optimizacion de procesos, Servicio de implementacion Iso 9001, 14001, 45001, Analisis estadistico, Soluciones SAP.

Fuente: Elaboración propia

En la Actualidad la globalización y la apertura de nuevos mercados internos y los tratados comerciales con las principales economías a nivel mundial como China, Japón, Europa, Estados Unidos, Australia, Corea, etc. se presentan como grandes oportunidades comerciales para la industria de alimentos. Esto obliga como país a tener que asegurarnos de tener los productos que los clientes requieren adquirir, con el precio y la calidad que le permita posicionarse en el mercado y ser reconocidos por el consumidor objetivo. Pero si las empresas peruanas no están lo suficientemente preparadas, se presentaran muchas amenazas quedando

expuestas las debilidades y siendo fácilmente superadas por la competencia y las oportunidades se podrían perder. Estas oportunidades sólo serán aprovechadas si las empresas peruanas están preparadas para hacerlo.

El Perú al igual que muchos países de América y del mundo, reconocieron la necesidad de controlar la producción de alimentos en todas sus etapas hasta llegar al consumo humano y entonces vieron la necesidad de evaluar las acciones desarrolladas por los Ministerios, se puede confirmar que en los 20 años que tiene el D.S. 007-98-SA Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aún no se ha cumplido en alcanzar los objetivos trazados mediante este decreto. Una posible y lógica explicación a esta situación podría estar en la aplicación de las Políticas públicas que se orientan principalmente a la producción y no han tomado en cuenta la calidad sanitaria de ésta en todo el proceso como un valor agregado para lograr una producción competitiva en el mercado nacional y sobre todo en el mercado de exportación.

Para la calidad alimentaria esto representa una oportunidad y que el mercado de las Micro y Pequeñas empresas (Mypes) dedicadas a la producción de alimentos y bebidas carecen de asesoría técnica especializada en la implementación de sistemas que permitan mejorar sus procesos en el control de calidad e inocuidad alimentaria. Actualmente en el Perú existen empresas de consultoría y consultores independientes quienes brindan actualmente el servicio.

## Capítulo 6. Enfoque en el consumidor

### 6.1. Investigación del consumidor/Insights

Por las características del sector de la industria de alimentos, se cuenta con una amplia diversidad de clientes con una particularidad en común que es la necesidad de implementar Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad alimentaria.

Según un estudio de realizado por David Lossio de la Universidad de Piura refiere algunas características para el perfil del cliente Mype y entre los principales son:

- Las inversores están enfocados a ampliar la infraestructura, la compra de nueva tecnología, contratar de personal mayor capacitado, inaugurar nuevas tiendas, ampliar a nuevos mercados, mejorar planes estratégicos de marketing.
- El nuevo perfil del microempresario es de nivel de estudios superior universitaria completa y secundaria completa.
- Asisten constantemente a capacitaciones vinculados con temas de manejo de indicadores de gestión empresarial y los temas de mayor interés son marketing y gestión de la calidad.
- También los temas de nuevas tecnologías registraron una participación de 15.7% para la mejora continua de su proceso productivo; el primer puesto, con el 38.4%, están los temas relacionados a la innovación de fabricación o producción.
- Y los temas financieros registraron el 40.9% y el criterio que consideraron más importante fue el conocer acerca de las tasas de interés.
- Los sectores a las que corresponden las Mypes son asociaciones, en el 72.5% son sociedades de cooperativas, en un 2.1%; son consorciados, en el 15.9% de estos, y el 10% son independientes.

Para nuestro estudio se realizaron entrevistas en profundidad a 05 empresarios (Tabla 6) y se obtuvieron los siguientes insights:

- Las empresas de consultoría cobran caro, mejor le pago a un ingeniero y lo hace rápido y me cobra poco.
- No confío en personas desconocidas para que ingresen a mi fábrica a mover todo.

## **6.2. Proceso de decisión de compra del consumidor**

Qual Calidad Alimentaria como consultora está catalogada como una empresa proveedora de servicios especializados enfocada solo a empresas estos modelos de negocio actualmente se les conoce como B2B o Business to Business (empresa a empresa), es decir dirigido al mercado corporativo o industrial.

### **6.2.1. Contacto inicial con el cliente**

Esta etapa se da inicio con el contacto a través de internet y luego a través del contacto telefónico, whatsapp, email, pagina web, páginas de venta de productos o servicios disponibles o mediante la visita a blogs donde se publica la información acerca de la empresa y nuestros servicios.

### **6.2.2. Contacto de Qual calidad Alimentaria con cliente**

Luego de este primer contacto nuestra empresa QCA planteará una reunión formal con el cliente.

### **6.2.3. Reunión con el cliente**

Esto permitirá a Qual calidad Alimentaria poder tener información de sus necesidades y requerimientos referente a la implementación del sistema de inocuidad alimentaria.

#### **6.2.4. Análisis de información obtenida**

Esta información es analizada con el objetivo de elaborar y plantear un plan de trabajo acompañado de una propuesta económica razonable.

#### **6.2.5. Presentación de propuesta económica y plan de trabajo**

Nuestra propuesta económica y el respectivo plan de trabajo son presentados para su respectiva revisión y aprobación por parte del cliente.

#### **6.2.6. Gestionar reunión a fin de conocer observaciones a la propuesta**

Con el fin de conocer si hubiera observaciones a la propuesta se procede a solicitar una reunión con ellos a fin de obtener información de las observaciones realizadas a la propuesta presentada.

#### **6.2.7. Elaboración de nueva propuesta**

En caso hubiera alguna observación se plantean ajustes necesarios y de ser aprobadas las nuevas propuestas el proyecto continúa y si fuese no aceptada concluye el proceso.

#### **6.2.8. Diseño del proyecto**

Siendo aprobado nuestra propuesta final y el plan de trabajo procedemos del mismo.

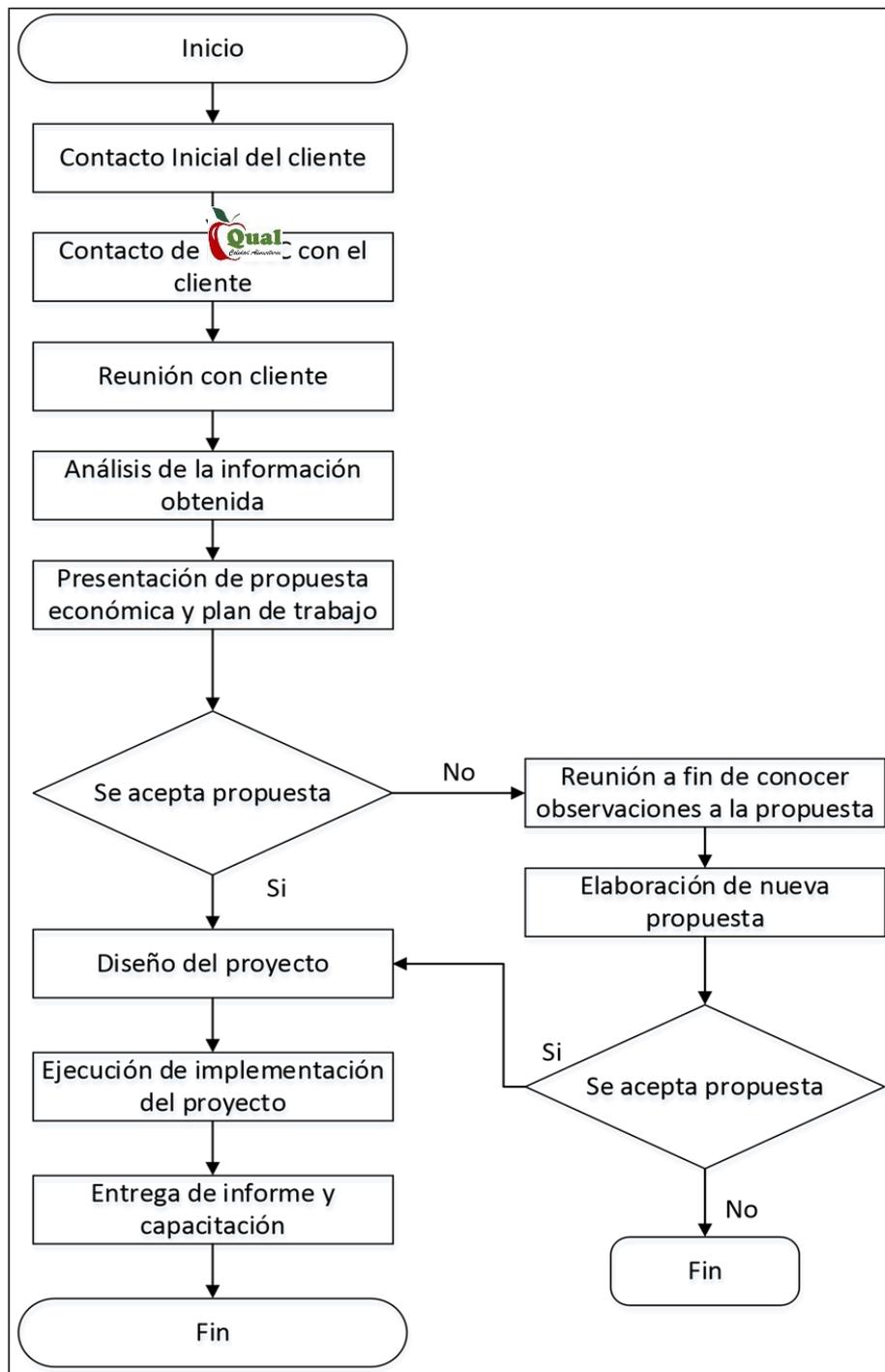
#### **6.2.9. Ejecución de implementación del proyecto**

Consiste en la ejecución del plan de trabajo y el diseño del proyecto aprobado.

#### **6.2.10. Entrega de informe y capacitación**

El proceso termina con la capacitación, implementación y entrega final de los informes..

Figura 29. Diagrama del Flujo del Proceso de decisión de compra del Consumidor



Fuente: Elaboración Propia

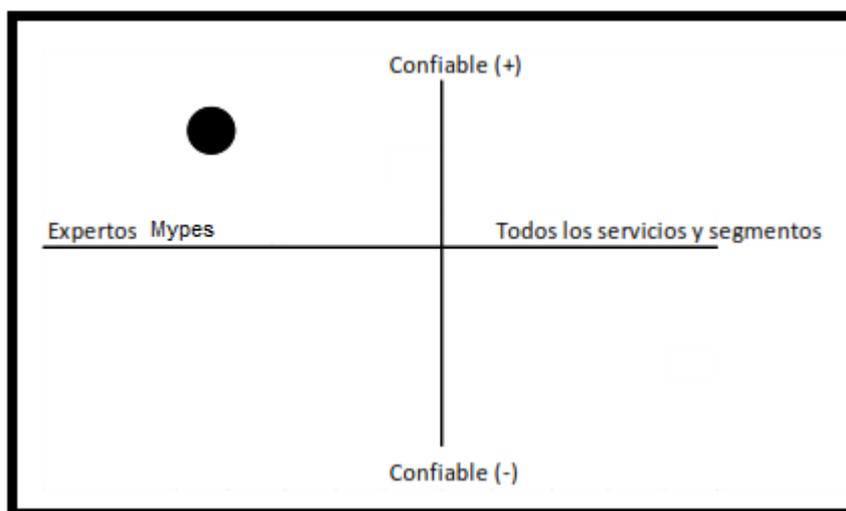
### 6.3. Posicionamiento de marca

Para empresarios, Qual Calidad Alimentaria es la consultora que ofrece servicios de mejora de los procesos de su empresa a través de la implementación de Sistemas de Gestión de Inocuidad de los alimentos, respetando la confidencialidad de su información.

Entre los factores que el cliente cree que son importantes, son: la confianza y la experiencia, los conocimientos del negocio y el sector que se desenvuelve. Dentro del servicio de consultoría está dirigida fundamentalmente a Mypes.

Según lo establecido, se aspira a posicionar a la empresa QCA como una consultora experta en potenciar Mypes, con un servicio confiable, personalizado e innovador.

Figura 30. Posicionamiento de la Marca QCA



Fuente: Elaboración propia

Dentro del posicionamiento la marca cumple una rol importante para que la percepción por parte de todos nuestros acerca de la empresa se distancie de la competencia. Para nuestra empresa el logotipo de nuestra marca registrada designada como Qual Calidad Alimentaria para ser usada es:

Figura 31. Logo Qual Calidad Alimentaria



Fuente: Elaboración propia

El logotipo está compuesto por el nombre de la marca registrada y tiene la figura de una manzana, Las letras Qual en Color verde Claro y Calidad alimentaria en negro con letra script.

- **Manzana.** Representa una fruta que cuenta con muchos nutrientes naturales que atribuyen propiedades en beneficio de la salud humana. Es considerada como uno de los alimentos con más propiedades y más representativas dentro de la familia de los alimentos.
- **Qual:** esta palabra se tomó como parte de la palabra Quality que significa calidad en inglés.
- **Calidad Alimentaria:** El eslogan es una frase que reúne la naturaleza del negocio, la cual que está vinculada a lograr que los clientes identifiquen y asuma el valor agregado de la marca. Esta representa una realidad actual de nuestra sociedad, que se da porque la gente generalmente tiende a mejorar su calidad de vida y de su empresa como factor de competitividad y desarrollo.
- **Colores corporativos:** La elección de los colores son el rojo y verde. El color rojo representa la energía, la creatividad, la valentía, la fuerza y la firmeza, por otra parte el

color verde representa el cuidado del medio ambiente, la ecológico, lo sano y natural; relacionado con la frescura y la paz. Este color también representa la libertad, la sanación del cuerpo y alma, la tranquilidad espiritual y estabilidad emocional. Además, se emplea el color negro porque este color significa dar seriedad y tranquilidad, y eso se busca generar a los clientes que confían en la empresa.

Nuestra estrategia es la de revitalizar la marca; es decir, ésta se reforzará con acciones de marketing que transmitan de manera confiable y seria el significado de QCA hacia los consumidores en términos de conciencia e imagen de marca, ya que hemos identificado un segmento no atendido. Para ello se diseñará y ejecutara campañas publicitarias orientada al segmento de empresas Micro y Pequeña empresa (Mypes) jóvenes dedicadas a la producción de alimentos, relacionando la marca con soluciones de procesos internos de control de la calidad. Por otra parte, no se descuidará al mercado actual.

### **6.3.1 Declaración de Posicionamiento**

“Para los Micro y Pequeños empresarios (Mypes) que priorizan tener un sistema que les permita asegurar la inocuidad de sus productos y poder tener una ventaja competitiva, Qual Calidad Alimentaria ofrece ser como empresa asesora el principal socio estratégico ofreciendo un servicio de calidad para implementar un Sistema sobre la Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos, gestionar la inocuidad de sus productos y tener una herramienta que le permita obtener una gran ventaja competitiva”.

### **6.4. Neurociencia aplicada al Marketing**

De acuerdo a la encuesta realizada a los Gerentes (anexo 3) en general ellos desconocen de las normativas y las obligaciones de contar con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos, pero a la vez saben que necesitan contar con un sistema

que garantice la calidad de sus producto y a la vez obtener beneficios en el corto plazo, ellos entienden que necesitan crecer y expandirse por exigencias propias de los mercados y por competencia cada vez más exigentes con las regulaciones y la necesidad de contar con una consultoría se hace cada vez más necesario por tal razón nuestro producto fue diseñado como un Kit Integral de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad Alimentaria teniendo como un gran diferenciador la metodología de la implementación intensiva, el tiempo optimizado y la eficiencia en el uso de recursos buscando poder conectarnos inmediatamente con sus necesidades y expectativas, construyendo una experiencia mancomunada que genere confianza demostrando que sus necesidades nos importa creando y sosteniendo ventajas competitivas con un sistema dual de aprendizaje como socio estratégico, este modelo estratégico nos permitirá llegar a conectar con estos gerentes en su cerebro trino de la siguiente manera:

- A nivel del cerebro reptiliano, dado que este cerebro entiende muy bien lo visual, tangible y concreto a este cerebro hay que quitarle dolor y enseñarle ganancias los gerentes entrevistados esperan obtener resultados inmediatos en beneficio de su empresa con poca inversión sin conocer realmente la obligatoriedad ni los recursos que necesita y cuando hacen el primer contacto con una consultoría de manera reactiva debido a la necesidad o cuando tienen una visita de alguna entidad reguladora, y toman la decisión principalmente debido a la presión que puedan estar sometidos toman la decisión y esperan que nosotros les solucionemos el problema y ahí está nuestro valor agregado ya que el producto está diseñado de acuerdo a la necesidad de la empresa con el cual se garantiza solucionarle de forma inmediata estos problemas o de prevenirlos evidenciando estos cambios en el corto plazo de forma positiva para la empresa.

- A nivel del cerebro Límbico el cual regula nuestras emociones y el que busca conectarse con la consultora través de la presentación y análisis de un plan de trabajo específico con el desarrollo de las tareas de forma detallada que le genere esa seguridad que está buscando para darle tranquilidad, además en la encuesta los gerentes manifestaron ser bastante exigentes al momento de contratar al asesor especialista sin aun conocer cuánto le podría costar, la gran mayoría busca al profesional que pueda estar mejor referenciados y demuestre su experiencia, cumpliendo su rol y tareas asignadas según lo planificado en el tiempo estimado.

En el plan de trabajo detallamos a detalle cada tarea a realizar y los tiempos estimados para su ejecución en todas sus fases y designamos quienes son los responsables especialistas, enfocándonos en el desarrollo, monitoreo y cumplimiento de cada uno de los procesos operacionales tal es así que nuestro plan de trabajo comprende tres etapas, la primera es la etapa de diagnóstico e implementación, la segunda etapa consiste en la programación de las capacitaciones y la tercera es la verificación de la correcta implementación y funcionamiento del sistema.

- El cerebro Neocortex al ser el cerebro razonado, consciente y analítico, para un gerente que debe conducir de forma exitosa su empresa, nuestro producto está diseñado con atributos racionales y funcionales, con un costo racional promedio del mercado y ofrece beneficios como la eficiencia en el uso de recursos, prevención de mermas, perdidas y quejas por parte de los consumidores suponiendo un ahorro significativo y contribuyendo directamente en indicadores como el ROI, la rentabilidad y la utilidad hasta en un 30%.

## 6.5. Propuesta de valor

Para el presente proyecto se ofrece un servicio de asesoría Integral en Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad alimentaria (BPM, POES y HACCP) con una metodología que reduce el tiempo en ejecución y el costo de adquisición, de manera que permite el crecimiento sostenido y la generación de mayor rentabilidad para el cliente con visión a largo plazo.

La propuesta de valor de Qual consiste en:

- Asesoría estratégica y práctica en BPM, POES y HACCP para una certificación garantizada. - QCA garantiza a sus clientes la obtención de la certificación que necesitan para poder comercializar sus productos; sólo deben ponerse en nuestras manos. Como resultado del servicio y producto ofrecido el cliente contará con procesos y productos sostenibles en el tiempo que garantizan la satisfacción de sus clientes, competitividad y rentabilidad para ambos en mercados locales e internacionales;
- Ingenieros consultores certificados. - QCA tiene dentro de su organización ingenieros con trayectoria exitosa, prestigio profesional y experiencia en el sector de alimentos por más de 10 años; este personal es el encargado de visitar a los clientes, ofrecer el servicio, realizar la implementación y finalmente el seguimiento para mantener la cuenta en el tiempo (capacitaciones, charlas, etc).
- Co-implementación. - El servicio que ofrece QCA no termina al momento de finalizar la implementación, sino continúa con un seguimiento y acompañamiento en los siguientes procesos, a manera de garantizar el éxito continuo de la implementación. Los ingenieros consultores de Qual capacitan al o los responsables del Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad de la empresa y participan en algunas charlas y capacitaciones internas, a manera de apoyo para el personal interno encargado.

Por otro lado, una parte muy importante es que Qual cuenta con experiencia y cartera de clientes en el segmento objetivo, de manera que ellos se convierten en nuestros principales referentes. Adicional, QCA se especializa en el servicio que ofrece y tiene un know how desarrollado durante su trayectoria como consultor independiente

La metodología a utilizar reduce el tiempo y el costo. En particular se pretende ofrecer:

- Asesoría Integral en Sistema de Gestión en Calidad e Inocuidad de los alimentos.
- Auditorias.
- Capacitaciones. - Planes de capacitación a empresas y público en general.
- Charlas y/o Asesorías
- Trámites (Registro Sanitario, otros)

Los planes pueden ser de forma mensual o semanal de acuerdo a la necesidad de nuestro cliente, por lo general propondremos a nuestros clientes diversas opciones en cuanto a su periodicidad. La idea es crear de forma sólida sociedades que nos permita crear contratos anuales y así proyectar una relación de confianza de mediano y largo plazo con el cliente. El factor clave y que a su vez representa la esencia de nuestro negocio es lograr cumplir con un servicio que brinde confianza en nuestro cliente sobre todos servicios ofrecidos por lo que se ofrecerá entregar información detallada sobre cada producto que se ofrezca y los resultados esperados.

## Capítulo 7. Estrategia Comercial

### 7.1 Plan Integrado de Marketing

#### 7.1.1 Objetivos

- Cumplimiento del plan de ventas anual al 100%.
- Lograr una participación de mercado mínima del 70% (87 mypes) durante el primer año con respecto al # de mypes atendidas.
- Desarrollar y diseñar acciones para la promoción y fidelización de los clientes.
- Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 70%.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de Marketing se ha elaborado el siguiente plan:

Tabla 16. Objetivos de Marketing

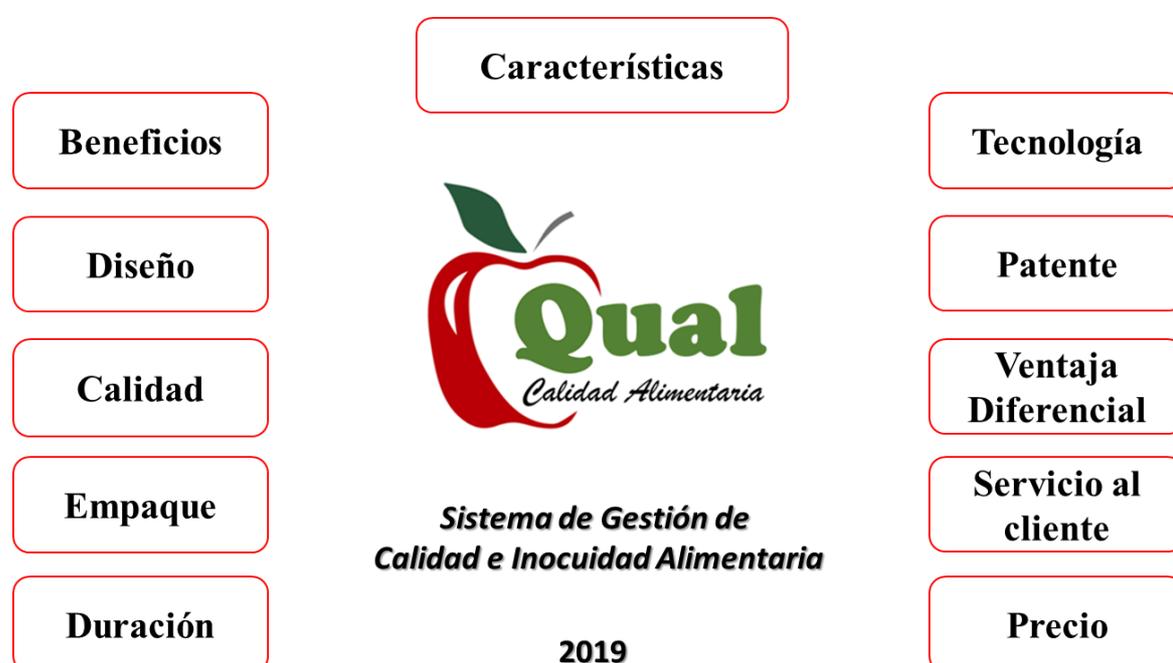
TIPO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del plan de ventas anual al 100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una fuerza de ventas especializada.</li> <li>Incrementar la cantidad de servicios ofrecidos a cada cliente.</li> <li>Promover formalización de Mypes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a la fuerza de ventas.</li> <li>Reuniones semanales para revisar avance de ventas.</li> <li>Establecer metas por vendedor y zona.</li> <li>Eventos mensuales para empresas informales.</li> </ul>
Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr una participación de mercado mínima del 1% durante el primer año con respecto al # de Mypes atendidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospectar continuamente nuevos clientes.</li> <li>Realizar benchmarking de la competencia trimestralmente.</li> <li>Generar publicidad vía WhatsApp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener una base de datos de las empresas prospecto.</li> <li>Desarrollar material publicitario para WhatsApp.</li> <li>Merchandising para la recordación de la marca.</li> </ul>
Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar y diseñar acciones para la promoción y fidelización de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar actividades gratuitas e informativas.</li> <li>Diseñar políticas de servicio y precio.</li> <li>Generar alianzas con empresas que contratan los servicios de las Mypes objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Auditorias gratuitas para clientes.</li> <li>Participación en ferias de alimentos.</li> <li>Plan de visitas a empresas aliadas.</li> <li>Mantener vínculo con entidades del estado que promueven a la Mypes.</li> <li>Plan de promociones y descuentos.</li> </ul>
Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 70%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de post venta.</li> <li>Identificar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales.</li> <li>Mejorar el índice de satisfacción.</li> <li>Desarrollar políticas de orientación al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar encuestas al finalizar un servicio con respecto a la persona que lo atendió.</li> <li>Realizar encuesta a los 2 meses puesto en marcha la implementación.</li> <li>Realizar llamadas al azar a los clientes atendidos.</li> <li>Analizar los comentarios de la web y WhatsApp.</li> <li>Capacitación en servicio al cliente a toda la empresa.</li> </ul>

## 7.2. Estrategia de Producto y Marca

### 7.2.1 Componentes del producto que ofrece QCA

Para los clientes de Qual no sólo importa los manuales físicamente que se les entregará sino también el servicio, y otros elementos que también le van a sumar importancia. En la figura xx se muestra los componentes del producto que ofrece QCA.

Figura 32. Componentes del producto



Elaboración propia

- **Características del producto**

Qual ofrece un producto y un servicio incluido, el cual consiste en la entrega de Manuales físicos y el servicio de asesoría, capacitación e implementación para el Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria (POES, HACCP y BPM).

Producto: Manual

- Cantidad: 03 manuales (HACCP, BPM y POES)
- Tamaño: A4, aproximadamente 60 hojas.
- Papel: bond blanco de 90g
- Impresión: a color
- Presentación: 03 manuales anillados
- Contenido: Formatos predeterminados para el control y seguimiento.

Servicio

1. Evaluación de la situación de la empresa actualizada en gestión alimentaria.
2. Capacitar al equipo que la organización proponga en normas BPM, POES y HACCP, considerando como base la información obtenida en la evaluación.
3. Implementar los sistemas de Higiene y Limpieza, durante un periodo de dos meses permitiéndonos el establecimiento del soporte del programa, como BPM y POES luego procedemos con la implementación del plan HACCP.
4. Auditorías programadas para validar la implementación que nos garantice la obtención de certificación por parte de DIGESA. Además, se hace entrega de una constancia de implementación validada del sistema a nombre de Qual Calidad Alimentaria.

- **Beneficios**

Permite a las Mypes completar el requisito para ser competitivas y certificar para cualquier servicio solicitado por alguna empresa dentro y fuera del país.

- **Diseño**

La metodología diseñada por Qual permite un mejor desempeño del servicio, de esta manera se reduce el tiempo y el costo, y le permite ser competitivo.

- **Calidad de Producto**

Las plantillas generadas por QCA son de fácil uso, adicional a ello se realizan capacitaciones al personal de la Mype mensualmente y se realiza un servicio de post venta de manera quincenal.

- **Empaque**

Los manuales se entregarán en un file de color rojo con verde, con el logo de la empresa Qual.

- **Duración**

El servicio tiene la duración de un año, es por ello que se debe mantener una buena relación durante este periodo con la mype para poder renovar el servicio.

- **Tecnología**

Por el tipo de cliente se usará el whatsapp para recibir y enviar información. Adicional a ello se guardará la información en la nube.

- **Patentes**

El logo y la marca Qual serán registrados en Registros Públicos. En la figura 29 se muestra el logo y la frase y/o eslogan.

Figura 33. Logo QCA



Slogan: “Calidad Alimentaria”

- **Ventaja diferencial**

Qual tiene como cliente a las Mypes del sector de alimentos y bebidas, es decir sólo atiende a este nicho de mercado, a quien le ofrece un servicio de calidad, en menos tiempo y un precio competitivo.

- **Servicio al cliente**

Qual contará con un servicio de post venta y un indicador de satisfacción al cliente, mediante encuestas y llamadas.

- **Precio**

Qual para lograr una ventaja competitiva utiliza una estrategia orientado a la diferenciación, que también implica mejorar los costos para lograr precios competitivos en el mercado.

### **7.3. Estrategia de Precio: Valor en el mercado**

La estrategia de precios que ha utilizado Qual es en base al valor en el mercado del servicio que ofrecemos, información que obtuvimos de nuestras entrevistas en profundidad y del sondeo de mercado, donde el cliente indica el monto que paga y el que está dispuesto a pagar. Los elementos que se han considerado para validar la fijación de precios del servicio que va a ofrecer QCA ha dependido mucho de factores internos y externos.

#### **Factores internos**

- Objetivos generales y específicos de marketing
- Mezcla de Marketing
- Costos del servicio.

#### **Factores externos**

- Demanda
- Competencia

#### **7.3.1 Etapas para la fijación de precios de QCA**

- Selección del objetivo que persigue la fijación de precios  
Objetivos: Maximizar la participación en el mercado y mantener un margen bruto del 20%.
- Determinar la demanda actual.
- Establecer nuestras estimaciones de nuestros costos de servicio.
- Benchmarking de costos, precios y ofertas de nuestra competencia
- Selección de un método de fijación de precio
- Determinación del precio final

Luego de realizar un proceso con analizar, investigar, calcular y seleccionar se procede a evaluar factores como el efecto de nuestra campaña publicitaria, el posicionamiento de la marca y nuestras actividades estratégicas de marketing y su efecto en el precio ofrecido; la rentabilidad y los riesgos asumidos.

Finalmente, QCA empleara la estrategia de fijación de precios en función al análisis de precios del mercado y los costos determinados.

### **7.3.2 Lineamientos para la fijación de precios**

- Se fijará el precio de acuerdo a cada cliente mediante la negociación ya descrita anteriormente.
- Se pudieron identificar tres tipos de clientes objetivo; empresarios que recién están iniciando como nuevos emprendedores, negocios en proceso de crecimiento y aquellos que ya tienen su empresa establecida y formalizada. Por lo cual cada tipo de cliente tendrán un precio diseñado según su necesidad.
- El costo de implementar el sistema HACCP, dependerán en la práctica de ciertas variables como:
  - a. La distancia; dependerá de la distancia de las empresas y procesos que existen y condición básica de HACCP. Variables como el desplazamiento del personal pueden encarecer el servicio.
  - b. El producto; nuevos costos actuales evaluados, conocer los costos actualizados y libres de fallas, regulaciones actuales, disponibilidad de personal entrenado y correctamente asesorado.

Nuestro método de trabajo está basado en nuestros factores de éxito:

- Cumplir con los de plazos establecidos en el proyecto.

- Diseño de un sistema de feedback constante con el cliente.
- Programa de capacitación permanente a los colaboradores.
- Empleo de herramientas de control y mejora continua de los procesos operativos.
- La mejora continua e innovación de nuestros servicios.
- Servicio post asesoría de seguimiento.

### **7.3.3 Determinación del precio de Venta**

Es cierto que se ha determinado el precio en función al precio de la competencia, pero siempre validando que no afecte los resultados de la empresa, es por ello que se analizó el costo del servicio que ofrece Qual en base a la capacidad Operativa del Ingeniero Consultor, quien es el que realmente ejecuta el servicio, el personal restante es de soporte, apoyo y gestión administrativa.

La capacidad operativa del Ing. Consultor se ha determinado en base al n° de Implementaciones que puede realizar en el mes, de acuerdo a las funciones que tiene y a la experiencia con que cuenta. En la tabla 17 se ha realizado el cálculo en el año 1 considerando sólo un servicio ofrecido, en los siguientes años se va a incluir otros servicios que nos van a permitir capturar más clientes y mantener cuentas actuales, por ello tendremos una mezcla de servicios, pero siempre el que tendrá el 90% de peso en facturación será la implementación.

Considerar que la capacidad operativa se ha determinado en base a la experiencia del Gerente, quien considera dicha capacidad por Ing. Comercial, la cual en los siguientes años se irá incrementando porque la curva de aprendizaje lo permitirá.

Tabla 17. Precio por servicio de implementación - Año 1

AÑO 1					
# Item	Producto	Precio en soles sin IGV	# Ing Comerciales Año 1	# Servicios mínimos total realizados	Valor Total Venta S/. sin IGV
1	Asesoría Integral en la implementación de sistemas de Inocuidad alimentaria	S/. 2,542	2	120	305,040

Fuente: elaboración propia

En la tabla 18 se ha realizado el cálculo del margen, ya que la empresa necesita ganar, y no sólo se ha basado en el precio del mercado, sino también a realizado el cálculo de sus costos para validar el precio por el servicio.

Tabla 18. Cálculo de costo y Margen por implementación Año 1

AÑO 1						AÑO 1			
# Item	Producto	Precio en soles sin IGV	# Ing Comerciales Año 1	# Servicios mínimos total realizados	Valor Total Venta S/. sin IGV	Costo Total (CF+CV)	Costo x Servicio S/. (unidad)	Margen por Servicio (unidad)	% Mg Bruto x Servicio (unidad)
1	Asesoría Integral en la implementación de sistemas de Inocuidad alimentaria	S/. 2,542	2	120	305,040	227,808	1,898	644	25%

*\*Para obtener costo x servicio se ha dividido el costo total entre el n° de servicios.*

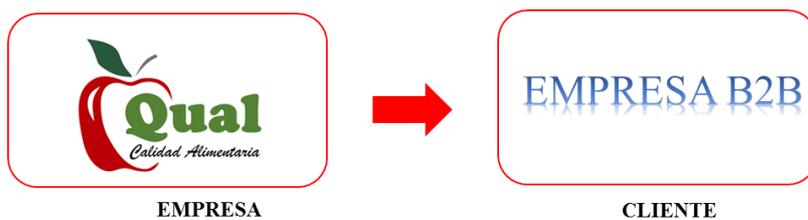
Fuente: elaboración propia

#### 7.4. Estrategia de distribución y canales

QCA ofrece su servicio a un tipo de cliente B2B, por ello el canal de distribución es directo, sin intermediarios. La empresa se estará ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, registrando ahí toda su operación.

El marketing directo de QCA se realizará a través del telemarketing, ya que utilizaremos los medios de comunicación social para llegar a clientes actuales y potenciales. De esta manera el marketing por correo utilizará piezas publicitarias para hacer conocer los servicios que ofrecemos y el contacto con los clientes actuales. El marketing por teléfono e internet será utilizado para envío de publicidad y comunicación, ya que debido al estudio de mercado realizado por el equipo de QCA se tiene como resultado que el cliente objetivo utiliza el celular – whatsapp como principal medio de comunicación e información; y con respecto a internet es el medio por el cual busca proveedores.

Figura 34. Canal Directo



Para alcanzar un posicionamiento y ser competitivos en el mercado; QCA implementara una cartera de servicios en las respectivas empresas que están en el entorno.

También, participamos en eventos de importantes gremios empresariales, capacitaciones y reuniones de las Mypes, y en las organizaciones como COFIDE, Cámara de Comercio de Lima, Eventos de la Municipalidad y Asociaciones de empresarios, Ferias empresariales, Universidades, Digesa y Apega. En este ámbito es un medio ideal de poder acceder a nuestros clientes B2B, en este nivel de organizaciones las empresas buscan socios estratégicos como las empresas prestadoras de servicios especializados para alcanzar sus objetivos que internamente no lo pueden llevar solos.

## **7.5. Estrategia de comunicación: ATL, BTL y Digital**

### **7.5.1 Marketing ATL**

Se utilizarán piezas publicitarias impresas como brochures, volantes, trípticos y otros de acuerdo al tipo de cliente y lo que se quiera informar.

### **7.5.2 Marketing en el punto de venta (BTL)**

Estas actividades nos ayudan a animar el punto de venta con el objetivo de tener la atención de clientes potenciales nuevos y alcanzar un mejor ratio de compras y aumentar la facturación directa y de forma inmediata, este tipo de marketing se realizan en feria de alimentos como, Expo alimentaria, Food Tech, Feria de proveedores de Tecnología de Limpieza para la Industria Alimentaria, Expo Pan, Etc. Además, visitas a las instalaciones de los clientes y reuniones permanentes con nuestros socios estratégicos como la Cámara de Comercio de Lima, la Cámara de Comercio Peruana y las Municipalidades distritales.

### **7.5.3 Marketing Digital**

Se empleará como herramientas de comunicación masiva, como página web, blogs especializados para Mypes, el whatsapp (piezas publicitarias digitales en PDF) e emails masivos.

## **7.6. Estrategia de Branding**

La estrategia de posicionamiento de la Marca está centrada en los siguientes pilares:

- a. **Calidad del servicio:** La calidad de nuestro servicio es uno de los elementos más importantes de nuestra marca dado que la empresa enfatiza su compromiso con el buen servicio, esta es una manera de distinguirnos de nuestros competidores entonces el

posicionamiento de nuestra marca de la compañía como una especialista de alta calidad y de confianza.

- b. **Valor y precio:** Nuestro esfuerzo está enfocado en utilizar una vía de alta gama, que exploremos la creencia humana de que cuanto más caro es más valioso que intrínsecamente debería estar. En una economía difícil como la del Perú, la política de ofrecer servicios accesibles a cada cliente, así como prometer ciertos adicionales gratuitos como capacitaciones o manuales ha permitido que florezca más contratos.
- c. **Beneficios:** Con esta estrategia, el objetivo es resaltar los atributos más poderosos de la empresa, como la experiencia, los años en el mercado, la calidad de trabajos que sustentan atributos que nos caractericen que ningún competidor puede reclamar y que son valiosos para nuestros clientes.
- d. **Solución de problemas:** Ya se había hecho en mención que las normas legales representan una gran barrera de problemas que puede afrontar un cliente al momento de querer formalizar de acuerdo a la directiva dada por el Ministerio de Salud entonces nuestro negocio es demostrar que la empresa tiene la facultad de proteger a los clientes de cualquier problema que pueda enfrentar, de manera ágil y eficiente.
- e. **En base a nuestros competidores:** Para nuestro negocio es importante conocer a nuestros competidores. Por lo tanto, con esta estrategia de posicionamiento, nuestra empresa apunta a ser líderes en el sector de la Mypes

### 7.7. Customer Centric

El Customer Centric para Qual Calidad Alimentaria está diseñado especialmente para el perfil de los clientes.

Según un estudio de Buljan & Partners el 81% de los clientes satisfechos repite compra y un 55% toma sus decisiones de compra basándose en recomendaciones de otros clientes.

No olvidemos que estamos en la sociedad digital, en la que los clientes y su opinión tienen un peso absoluto sobre nuestra marca. En cualquier foro, con una simple búsqueda, puedes encontrar cientos de opiniones clasificadas de mejores a peores, con detalles del porqué de esa opinión. (buljan&partners, 2015)

Tabla 19. Customer Centric - Qual Calidad Alimentaria

Customer Centric	Acciones	Objetivos
Definición de campañas de acercamiento	Mediante una segmentación precisa buscando llegar más claramente nuestros paquetes promocionales de nuestros servicios.	a. Seleccionar clientes objetivos para nuestros servicios buscando el mejor canal de acceso.
		b. Definir servicios productos objetivo para un segmento de clientes
		c. Definir el proceso para que un cliente pase de canales asistidos a no asistidos.
Asesoría especializada	Mejora los modelos de implementación para poder asignar un mejor precio y ser más precisos en él.	d. Generar confianza en el cliente para la adquisición de un sistema de aseguramiento que solo le permitirá crecer como empresa y no ver esto como gasto si no como inversión.
	Existe un alto porcentaje de empresas que declina a la formalización. Por grupos y por alianzas estratégicas se puede enunciar la causa que le lleva al cliente a tomar decisión.	
Maximizar el feedback con el cliente	Realizar el ofrecimiento de todos nuestros servicios de asesoría, buscando cierres efectivos, a tiempo y rentables para el cumplimiento de los objetivos asignados y satisfacción de los clientes.	e. Mayor feedback, buscar conocer profundamente al cliente.
	Se necesita aumentar la tasa de respuesta de los clientes resolviendo todas sus dudas.	
Sistema de recomendación de productos asociados	Los vendedores seleccionados son personas dinámicas, proactivas, con fluidez verbal, habilidad comercial y de persuasión	f. El mayor acceso al cliente activa sugerencias del mismo en cualquier momento y lugar.
	Recomendación de productos mediante nuestros canales de comunicación (página Web, Fanpage, LinkedIn, Twitter)	

Fuente: Elaboración propia.

## **7.8. Planificación de Ventas.**

### **7.8.1 Servicio / Producto**

En la tabla 15 se detalla los servicios a ofrecer, considerando como el principal el de Asesoría Integral en la Implementación de Sistemas de Calidad e Inocuidad alimentaria, los demás servicios son complementarios.

El servicio de implementación implica la generación de 03 manuales: BMP, POES y HACCP, los cuales son obligatorios de acuerdo al DS 007-98 del Reglamento de Vigilancia y Salud Alimentaria del Ministerio de Salud. Es decir las empresas de alimentos deberían tener esta certificación, ya que en cualquier momento lo puede auditar DIGESA, y si no tiene el manual implica una multa, caso contrario sólo observaciones, las cuales se deben levantar.

En cuanto al precio del servicio principal a ofrecer, este se planteó en base al precio promedio del mercado, dichos datos fueron obtenidos de la entrevista a profundidad y del sondeo de mercado realizado por el equipo de tesis.

Tabla 20. Descripción de producto

# Item	Producto	Descripción producto	Periodo de Implementación	Precio en soles sin IGV
1	Asesoría Integral en la implementación de sistemas de Inocuidad alimentaria	*Asesoría de acuerdo al tipo de negocio. *Capacitación personal interno. *Implementación. *Manual BPM, POES y HACCP. *02 Auditorias anuales.	1 mes	S/. 2,542
2	Auditorias Anuales	2 veces al año	2 veces al año/no se indica fecha y es un periodo de 12 meses.	S/. 400
3	Capacitaciones	Máximo 10 participantes/duración de 1 hora.		S/. 300
4	Charlas y/o Asesorias	Máximo 10 participantes/duración de 1 hora.		S/. 250
5	Trámites (Registro Sanitario, otros)			S/. 200

*\*Los precios del servicio pueden variar de acuerdo al # de participantes. Aprox. 10 personas.*

*\*\*Se realizan descuentos de acuerdo a la antigüedad y el tipo de cliente.*

*\*\*\*Forma de pago: 60% contrato y 40% al terminar el servicio.*

Fuente: elaboración propia.

\*La capacitación por 10 personas, incluye a personas de diferentes empresas.

- ✓ **Asesorías y charlas gratuitas en:**
- ✓ Trámites de Registros Sanitarios
- ✓ Legislación tributarias Mypes
- ✓ Legislación local e internacional en alimentos.

### 7.8.2 Clientes

Los segmentos de negocio a los que apunta como clientes potenciales QCA son las mypes que se encuentran dentro del sector de alimentos y bebidas en Lima Metropolitana. Cabe resaltar que el cliente es una empresa, quiere decir que la venta es B2B.

En la figura 23 se observa al detalle el tipo de negocio en alimentos que existen en el sector alimentos, es por ello que cada servicio ofrecido es personalizado, sólo se puede estandarizar un formato.

Como clientes potenciales tenemos las empresas mypes que hasta el momento no cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria, representando ello un 53% de acuerdo al sondeo realizado y los resultados expuestos en el capítulo 5 acápite 5.1.2 (ver figura 5). También tenemos las mypes informales que no se han considerado dentro de la muestra, las cuales representan casi el 50%, y que por acciones agresivas de la Sunat, actualmente se están formalizando (Facturación electrónica).

Figura 35. Estructura Productiva de la industria de alimentos y bebidas, 2016

<b>2.- Estructura Productiva</b>		
<b>Valor agregado bruto de la industria de Alimentos y Bebidas, 2016</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Millones(S/)</b>	<b>Participación(%)</b>
<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	<b>82 669</b>	<b>100</b>
<b>Industria alimentos y bebidas</b>	<b>22 812</b>	<b>27,6</b>
<b>Productos Alimenticios</b>	<b>18 818</b>	<b>22,8</b>
Molinería, fideos, panadería y otros	4 592	5,6
Procesamiento y conservación de carnes	3 597	4,4
Elaboración de harina y aceite de pescado	2 096	2,5
Otros productos alimenticios	1 625	2,0
Fabricación de productos lácteos	1 407	1,7
Elaboración y preservación de pescado	1 338	1,6
Procesamiento de frutas y vegetales	1 250	1,5
Aceites y grasas	1 084	1,3
Elaboración y refinación de azúcar	992	1,2
Alimentos preparados para animales	837	1,0
<b>Bebidas y productos del tabaco</b>	<b>3 994</b>	<b>4,8</b>

Fuente: INEI

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias 2018

### 7.8.3 Proyecciones de Ventas

Las proyecciones se han realizado considerando la capacidad operativa de la fuerza de ventas-Ing Comerciales, ya que actualmente Qual decidió realizar el relanzamiento porque considera que hay oportunidad de mercado, pero que no contaba con la capacidad operativa ni la debida planeación.

Qual cuenta actualmente con experiencia, conocimiento del mercado y cartera de clientes, por ello decidió formalizar su negocio para aprovechar la oportunidad que observa en el mercado.

Tabla 21. Proyección de Ventas QCA

Año	Real	PROYECCIÓN 5 AÑOS				
	Hoy	1	2	3	4	5
Ingresos Ventas S/.	132,000	305,040	349,494	417,416	514,402	643,070
% Crecimiento Ventas		131%	15%	19%	23%	25%
# Mypes atendidas	60	120	174	264	395	515
# FFVV	1	2	3	4	5	5

Fuente: Elaboración propia

La tabla 16 muestra la proyección realizada en ingresos por ventas, el número de mypes atendidas, y el número de vendedores a contratar para poder cumplir con lo proyectado.

### 7.8.4 Cobertura

La fuerza de ventas se encuentra constantemente prospectando nuevos clientes, de manera que la adquisición de uno más cada día implica que estaremos teniendo más presencia como marca y nos permitirá llegar a la meta de ventas.

El incremento de clientes atendidos indica que la empresa está llegando a más lugares y que por lo tanto puede lograr un posicionamiento en el mercado de consultorías.

Tabla 22. Participación de Mercado

Año	1	2	3	4	5
# Mypes sector alimentos y bebidas en Lima Metropolitana (unidades)	14,456	15,034	15,635	16,261	17,074
Participación de Mercado (#mypes atendidos en unidades)	120	174	264	395	515
% Participación de Mercado	1%	1%	2%	2%	3%

Fuente: elaboración propia

### 7.8.5 Cuota por vendedor

Tabla 23. Cuota por vendedor durante el Año 1

<b>CUOTA X VENDEDOR</b>			<b>AÑO 1</b>											
			<b>ENE</b>		<b>FEB</b>		<b>MAR</b>		<b>ABR</b>		<b>MAY</b>		<b>JUN</b>	
<b># Item</b>	<b>Producto</b>	<b>Precio en soles + IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>
1	Asesoría Integral en la implementación de sistemas de Inocuidad alimentaria	S/. 2,542	5	S/. 12,710										

*\*Los precios del servicio pueden variar de acuerdo al # de participantes. Aprox. 10 personas.*

*\*\*Se realizan descuentos de acuerdo a la antigüedad y el tipo de cliente.*

<b>JUL</b>		<b>AGO</b>		<b>SET</b>		<b>OCT</b>		<b>NOV</b>		<b>DIC</b>		<b>TOTAL</b>	
<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>	<b># servicio x mes (unid)</b>	<b>Valor Total sin IGV</b>
5	S/. 12,710	60	S/. 152,520										

AÑO 1	# vendedor	2	S/. 305,040 VALOR TOTAL VENTA
	# clientes	120	

Fuente: Elaboración propia

### 7.8.6 Zonificación x vendedor

Tabla 24. Distribución de Zonas por vendedor

#### DISTRIBUCIÓN DE VENDORES POR ZONA-AÑO 1

Segmento	Zona	Vendedor	# Distritos	# clientes año	Valor Vta S/. Año
Zona 1	Lima Norte	Ing. Comercial 1	8	60	S/. 152,520
Zona 2	Lima Centro	Ing. Comercial 1	15		
Zona 3	Lima Este	Ing. Comercial 2	9	60	S/. 152,520
Zona 4	Lima Sur	Ing. Comercial 2	11		
<b>TOTAL</b>			<b>43</b>	<b>120</b>	<b>S/. 305,040</b>

%Participación: 14,456 0.83%

Mercado Potencial: 14,456 mypes del sector alimentos y bebidas de Lima Metropolitana.

Fuente: elaboración propia.

### 7.8.7 Comisiones por ventas

La comisión por venta de los ing. comerciales del equipo de ventas estará conformada por una variable a entregar por cumplimiento de la cuota asignada en valor soles del mes, que será entregado el séptimo día del siguiente mes (de manera que se confirma pago del servicio o aceptación de la propuesta), de acuerdo al cumplimiento porcentual de la cuota asignada en el mes, con esta forma de comisión se incentiva la captación de nuevos clientes. La forma de pago de comisiones se detalla a continuación:

- Si llega al 50% de cumplimiento de su meta, se le entregará el 50% de la comisión.
- Si llega al 75% de cumplimiento de su meta, se le entregará el 75% de la comisión.
- Si llega al 100% de cumplimiento de su meta o más, se le entregará el 100% de la comisión.

El monto variable por comisión mensual es de 500 nuevos soles.

Tabla 25. Cuadro de Comisiones

**Cuadro de comisiones por Ing. Comercial mensual - AÑO 1**

Segmento	Zona	Vendedor	# Distritos	# clientes mes	Meta o cuota mes	Comisión Mes
Zona 1	Lima Norte	Ing. Comercial 1	8	5	S/. 12,710	S/. 500
Zona 2	Lima Centro	Ing. Comercial 1	15			
Zona 3	Lima Este	Ing. Comercial 2	9	5	S/. 12,710	S/. 500
Zona 4	Lima Sur	Ing. Comercial 2	11			
<b>TOTAL</b>			<b>43</b>	<b>10</b>	<b>S/. 25,420</b>	<b>S/. 1,000</b>

**Escala de comisiones**

Detalle de la comision	
50% de comision	Desde el 50 % del valor de la meta
75% de comision	Desde el 75% del valor de la meta
100% de comision	Del 100% a mas del valor de la meta

*\*Las comisiones se pagan al siguiente mes al séptimo día, de manera que se confirma el pago y el cierre de venta.*

### 7.8.8 Metodología del Embudo de venta comercial

Mediante la metodología del embudo de ventas podremos conocer por todas las etapas que pasa un cliente potencial, desde el primer contacto con la empresa hasta el cierre de la venta. Con esta herramienta Qual podrá medir y conocer mucho mejor a los clientes potenciales y comprender los resultados registrados en cada fase del proceso de atracción de nuevos clientes.

La metodología en Qual se ha planteado de la siguiente manera:

#### a. Top of the Funnel o Parte Superior del Embudo (TOFU)

En QCA se diseñó diferentes canales para identificar empresas que requieran los servicios de SGCIA. Son potencialmente clientes únicos potencialmente.

Las actividades para generar contactos y tráfico hacia la página web de la empresa son diversas, pero para generar contactos con empresas que demandan SGCIA utiliza medios como:

- Servicios de alertas automáticas que envían información al correo de QCA.
- Envío de correos electrónicos a empresas Mypes del sector de Alimentos.
- Estar presentes en redes sociales, desarrollando contenidos de valor y difundiendo las últimas noticias e innovaciones del sector de alimentos y afines.
- Asistencia a eventos como ruedas de negocio auspiciado por la Cámara de comercio de Lima y de La Cámara de Comercio Peruana. Eventos en universidades, Ferias de alimentos organizados por Promperu y Expoalimentaria, conferencias, etc.

Estas acciones son del tipo “atracción” diseñadas por QCA, tienen el propósito de crear tráfico hacia la página web de QCA y obtener datos de potenciales clientes que quedan registrados.

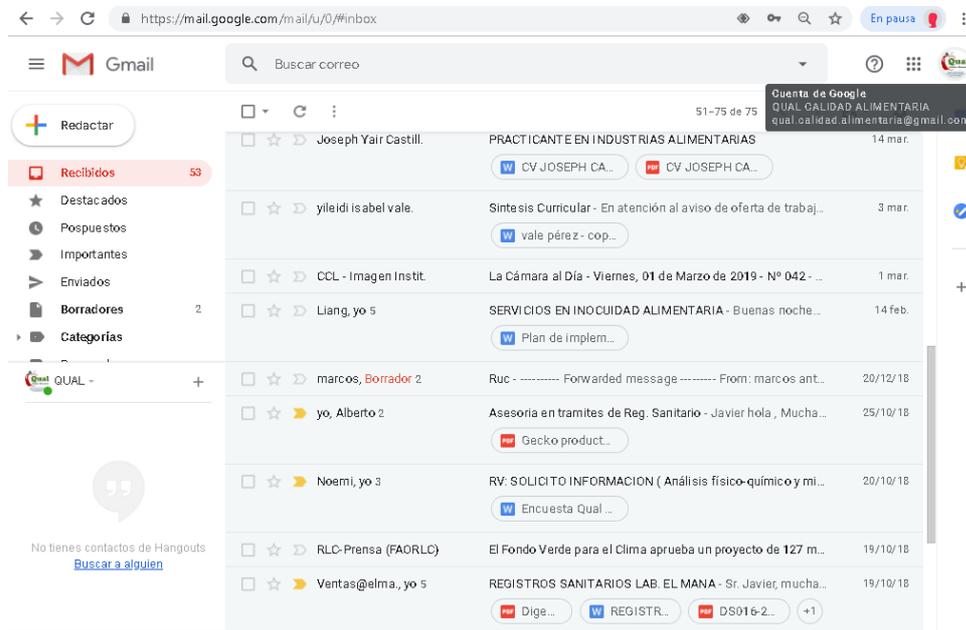
Figura 36. Print de la portada del Facebook de Qual



Figura 37. Print de la portada de la web de Qual



Figura 38. Print de la portada del gmail de Qual



La primera contratación lograda por QCA fue gracias a una alerta que llegó al correo electrónico, por una noticia publicada en la web, sobre un informe de DIGESA acerca de la suspensión de la Empresa Agua de Mesa por malas prácticas. La empresa requería con premura una firma consultora en Implementación de BPM y PHL por que había sido notificada por una empresa de Retail conocida a la cual quería acceder como proveedor.

#### **b. Middle of the Funnel o Mitad del Embudo (MOFU),**

Durante 7 años en nuestra base de datos tenemos más de 5 321 registros. De estos, a través de nuestra página web se registraron más de 3 000 empresas.

El resto de nuestros clientes potenciales se han ido incorporando a partir de datos provenientes de otros canales utilizados como los servicios de alertas, relaciones por redes sociales, datos obtenidos en ferias o eventos organizacionales.

Para la parte media del embudo, QCA genera contenido de calidad que comparte gratuitamente a través de su página virtual web y mediante el envío de una revista especializada en Panadería y Pastelería Peruana, con edición trimestral.

La estrategia ha funcionado de forma excelente, ya que el número de contactos que solicitan información sobre los servicios de QCA es superior alrededor del 50 %. Cualquier Mype que se interesa por los servicios, es pasada del estatus “contacto” a “prospecto” en el CRM.

**c. Bottom of the Funnel o Parte inferior del Embudo (BOFU).**

Tenemos claro que la “compra” de un servicio como el de QCA, implica un largo proceso en la mayoría de los casos.

En los 6 meses últimos, del total de empresas logradas, tenemos el 50 % que solicito información y detalles de QCA y los servicios ofrecidos:

- Número de empresas contactadas los 6 meses últimos: 315 Mypes.
- Numero de Mypes que nos solicitaron información acerca de QCA: 156
- Del global de Mypes que solicitan información, cerca del 5 % comienzan la implementación de la realización de la consultoría. Aquí comenzamos la tercera parte del embudo: “bottom of the funnel” (BOFU).
- Aquí podemos decir que se activa el proceso de ejecución de la consultoría al enviar una solicitud de SGCIA a QCA. Esta solicitud corresponde a documentación técnicamente específicas, legales y administrativas sobre el servicio que requieren.
- Una de nuestras primeras fases que realizamos en QCA, es tomar registro en nuestra base de datos de CMR para la solicitud de servicio, de esta forma manera, se inicia la fase de ejecución como se demuestra en el diagrama:

La meta propuesta del equipo de QCA es por cada 10 solicitudes recibidas, deben lograrse 5 por cada Ingeniero implementador encargado del seguimiento con el apoyo total de la gerencia en el proceso. En QCA se recibe 4 solicitudes de servicio en promedio por mes.

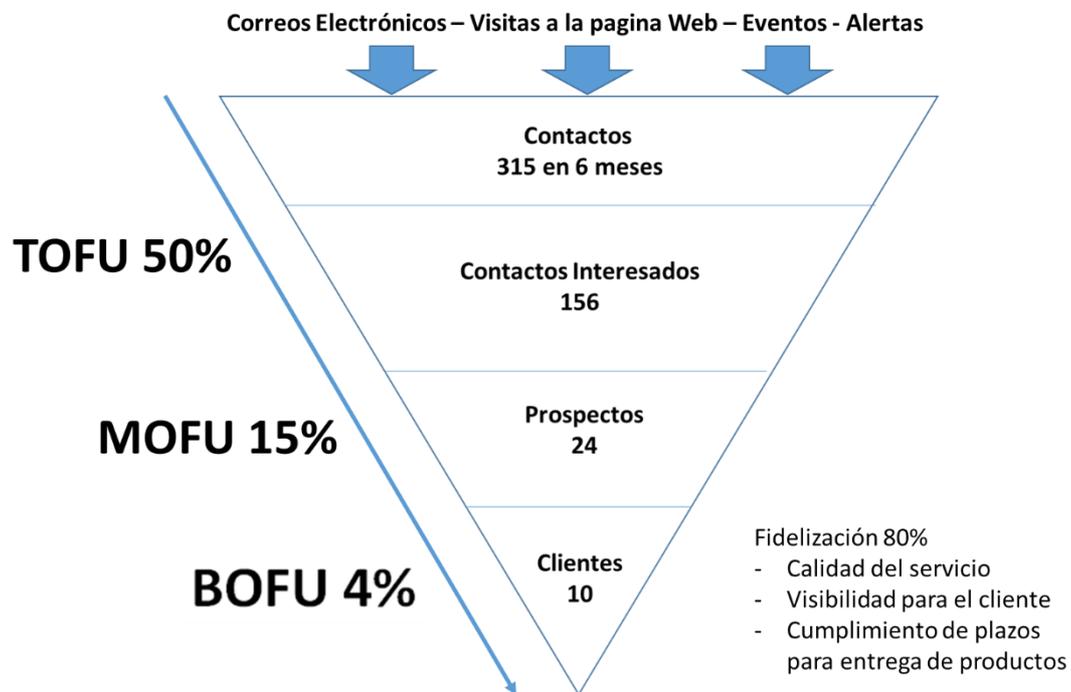
El tiempo promedio de duración del servicio que se concretan es de 1 mes.

#### **d. Datos del embudo de venta de QCA**

Los datos mostrados son para un tiempo de 6 meses. Nuestros clientes contactados fueron:

- Proyectos Alcanzados: 315 empresas
- Proyectos de Interés: 156 empresas
- Mypes que pidieron la consultoría: 24 (prospectos para QCA)
- Mypes que pasaron a ser clientes: 10 (casi 2 proyectos/mes)

Figura 39. Gráfico del embudo Comercial



#### e. Fidelización de los clientes de QCA

En QCA se busca alcanzar la fase de madurez óptimo, no solo se busca vender, se busca la *fidelización*. Y para QCA este objetivo es clave: conseguir nuevos contratos, que con seguridad, pasarán la fase de revisión y entrega de propuesta, con gran facilidad.

### 7.9. Estrategia de Endomarketing

Para la aplicación de la estrategia de Endomarketing la empresa se enfocó en lo siguiente:

- Desarrollar políticas mirando hacia el incremento de la motivación y satisfacción del empleado (cliente interno), esto implica desarrollar una sólida política de remuneraciones, una política de desarrollo profesional y línea de carrera, desarrollar

las actividades dinámicas correctas orientadas a mejorar el clima laboral, como la evaluación de desempeño, sueldo emocional, premios de reconocimiento por cumplimientos de objetivos.

- b. Orientándonos al desarrollo del cliente externo. Los esfuerzos orientados hacia nuestros colaboradores, resulta más fácil de lograr un gran nivel de calidad en el desempeño de sus funciones y obtener un buen resultado final ofrecido al cliente externo.

Bajo estos enfoques el Endomarketing se presenta como una importante herramienta para logara nuestros objetivos convencidos que satisfacer a nuestro cliente interno directamente logramos satisfacer al cliente externo.

#### **7.10. Responsabilidad Social de la Empresa.**

Como parte de Responsabilidad Social y compromiso con la sociedad, la empresa Qual desarrollará las siguientes actividades:

##### **a. Responsabilidad medioambiental**

- Utilización de tachos de basura de acuerdo al tipo de desperdicio: de manera que se pueda botar adecuadamente la basura y los recolectores y recicladores puedan llevarse lo que les sirve, como puede ser el caso de las botellas plásticas en PET que si le sirven a los recicladores. Los tachos se colocaran en los 03 espacios de la oficina (02 oficinas y 01 sala de recepción). También se contactará a recicladores de los diferentes materiales (botellas plástica, vidrio, papel, otros) para que periódicamente vengan a recoger la basura clasificada.

- Comunicación interna de reducir o evitar imprimir: la comunicación se realizará vía email, en el pie de página del correo electrónico y comunicación impresa en el periódico mural de los 03 espacios de la empresa.
- Ahorro de energía eléctrica en el día: se busca promover el uso de la luz natural, abriendo las cortinas en el horario diurno, y apagar las luces cuando no se esté haciendo uso de algún espacio.

**b. Responsabilidad Comunitaria**

- Capacitaciones gratuitas a los comedores populares para implementar SGCIA: Qual en el primer año debe concretar alianza con la municipalidad de SJL u otras, de manera que nos permitan ofrecer este tipo de capacitación gratuita mínimo 01 vez de manera bimestral.
- Participación en ferias de alimentos en el distrito de SJL- promover SGCIA: el objetivo es contar con un stand en donde podríamos comunicar los beneficios de contar con un sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria. Mínimo 01 vez al mes.
- Participación en voluntariados organizados por entidades públicas o privadas: durante el primer año nos contactaremos con la municipalidad de SJL para ofrecer nuestro apoyo, y nos compartan las actividades de voluntariado que tendrán en el año. Qual participará mínimo 5 veces al año, de esta manera comprometemos a todo nuestro personal.
- Charlas gratuitas a Mypes del distrito SJL: como parte de buscar prospectos de clientes, podemos ofrecer estas charlas de manera abierta. Mínimo debe realizarse 01 vez al mes.

En la tabla 26 se detalla las actividades a realizar en el primer año por parte de Qual.

Tabla 26. Cronograma de Actividades de RSE - QUAL

Actividades	AÑO 1											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b><i>Responsabilidad medioambiental</i></b>												
Utilización de tachos de basura reciclables	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comunicación interna de reducir o evitar imprimir	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ahorro de energía eléctrica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b><i>Responsabilidad Comunitaria</i></b>												
Capacitaciones gratuitas a comedores populares		1		1		1		1		1		1
Participación en ferias de alimentos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Participación en voluntariados	1		1		1			1			1	
Charlas gratuitas a mypes del distrito SJL.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: elaboración

## Capítulo 8. Plan de Operaciones y Recursos Humanos

### 8.1. Tecnología

Para QCA el comercio global y la gran información disponible en internet a través de los nuevos medios electrónicos están influyendo para que cada día sea más relevante el uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, WhatsApp, LinkedIn), como herramienta de comunicación para la competitividad y la permanencia de las empresas a largo plazo debido al alcance que estas tienen.

El en aumento de la presión y exigencia de las autoridades y de los mercados las Mypes deben cumplir n los requisitos de inocuidad alimentaria, siendo más exigentes para quienes están en el ámbito internacional y también para aquellos que sean proveedores de grandes organizaciones trasnacionales. Y aún existe gran presión de tener un SGCA a través de una asesoría externa especializada como el caso de Qual Calidad Alimentaria.

El Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos se ha convertido en un método de elección en la industria alimentaria. Conociendo que no existe aun un estándar acerca de los protocolos a aplicar en el contexto internacional, su crecimiento demanda por su implementación se tiene como una única vía para asegurar la inocuidad de los alimentos y para garantizar su total cumplimiento entonces es necesario el soporte tecnológico para su cumplimiento integral de todo el proceso. . (Eroski, 2003)

Con frecuencia, los programas de las empresas del sector de alimentos y bebidas “son muy antiguos y registran muchos registros manuales. La solución a este inconveniente ha sido el diseño de software para analizar los riesgos y puntos críticos en la industria. Este software puede aliviar a las empresas de alimentos de una recolección muy costosa y permite ver las normas de seguridad alimentaria como una oportunidad de avance a través de la utilización de

equipos de la gestión automatizada de datos y programación de funciones. El software de planificación HACCP ofrece un esquema en el que pueden aplicarse los principios de la inocuidad alimentaria.

Mientras que las regulaciones se expanden más a adoptar Leyes de Seguridad Alimentaria. El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control toma protagonismo en las Mypes procesadoras de alimentos y bebidas que constantemente están buscando las mejores alternativas de estar acorde con la ley y evitar costosas multas o pérdidas y proporcionar una auditoría más fácil.

Con el crecimiento de la tecnología, el desarrollo de nuevos software va más mucho mas allá de estas capacidades, ofrecen soluciones en la internet que optimizan la funcionalidad y ofrecen más opciones. Muchas Mypes recurren a soluciones automatizadas y minimizar los riesgos y controlar los puntos críticos (HACCP), para estar preparadas de responder a consultas, auditorias inopinadas y alertas de no conformidades en forma anticipada y oportuna.

Desarrollar e implementar un plan como este de manera manual puede tomar de seis a ocho meses, una solución mixta puede reducir ese tiempo de seis a ocho semanas. (Booter, 2016)

Para Qual Calidad Alimentaria la necesidad de poner e implementar un sistema diseñado de manera mixta es decir una implementación en campo de forma intensiva en un periodo de 1 nes y el resto del proceso un monitoreo de manera virtual para cumplir los objetivos de lograr la implementación de manera estrictamente preventivo, adoptar este sistema dual debe aplicarse a toda la empresa pre y post operativa de la cadena alimentaria el cual podrá garantizar la seguridad alimentaria respetando todos los protocolos necesarios.

Si necesitamos que la industria alimentaria mejore también debe mejorar la inocuidad alimentaria orientado a la automatización. Estas automatizaciones subidas a la nube finalmente proporcionan a los procesadores en cualquier lugar y momento la capacidad necesaria a los operadores poder cumplir con las barreras normativas en temas de inocuidad alimentaria.

## **8.2. Know- How**

### **8.2.1 Definición del servicio**

Para Qual Calidad Alimentaria posicionar la idea de negocio está en base a satisfacer las necesidades de las Mypes ofreciendo un servicio completo con nuestra propuesta de implementación mixta ajustándose a sus necesidades y condiciones económicas permitiendo ahorro en tiempo y dinero durante el proceso y hacerla rentable.

El servicio tiene como principal finalidad atender las necesidades de las Mypes y están desarrollados en base a las actuales necesidades del mercado, y mantener a la empresa en un alto nivel de competitividad. Todos los profesionales de Qual Calidad Alimentaria están en permanente formación sobre modelos de gestión, normativas y legislación relacionada con los principales sistemas de gestión alimentaria y organización empresarial.

Con respecto al personal, se ha seleccionado a las personas idóneas con conducta correcta y el manejo de la información correcta para tomar buenas decisiones, más rápidamente y conseguir mejores resultados. Para esto se evalúa rigurosamente a las personas basándonos en sus acciones, experiencia, decisiones y conductas, alineándolas a las demandas de trabajo formando buenos líderes muy competitivos, con buen control de sus emociones estables, realistas y leales, que trabajen de forma conjunta hacia los mismos objetivos estratégicos de la empresa.

Con respecto a la metodología a utilizar, ésta reduce el tiempo y el costo (uso de plantillas que permiten reducir tiempos entre diagnóstico y propuesta) y el monitoreo y control de manera virtual (capacitación al personal designado x la empresa). Lo anterior es lo que ofrecemos, y necesitamos que el cliente prospecto cuente con internet (resultado de encuesta indica que un gran porcentaje de Mypes cuentan con internet y lo usa) y nos habilite un personal al cual capacitaremos para que de forma virtual continúe la implementación. Las capacitaciones y asesorías futuras resultado de esta relación generarán ingresos futuros para la empresa – “paquetes a medida”.

Finalmente, el know how de QCA se ha ido construyendo en el tiempo, gracias a la experiencia y trayectoria del Gerente-Dueño adquirido durante más de 5 años, y con clientes que son el referente de QCA.

### **8.2.1.1 Implementación del Sistema de Gestión**

#### **8.2.1.1.1 Asesoría Integral en la implementación de Sistemas de Inocuidad y Calidad Alimentaria**

Asesoría Integral en la Implementación de Sistemas de Inocuidad alimentaria de acuerdo al Artículo 58° del DS 007-1998 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos. Este servicio es el principal o estrella de Qual, tiene duración de 01 mes y consiste en:

- Asesoría de acuerdo con el tipo de negocio.
- Capacitación personal interno.
- Implementación.
- Manual BPM, POES y HACCP.
- 02 Auditorias anuales.

#### **8.2.1.1.2 Auditorias e Inspecciones**

Se ofrece el servicio de auditorías e inspecciones anuales, se realizarán sin avisar a la empresa, tipo DIGESA 02 veces al año. Se ofrecerá los servicios de auditorías para aquellas Mypes que ya cuenten con un Sistema de Gestión Implementado.

Este servicio incluye la asesoría del el levantamiento de los resultados hallados en la auditoría e inspección, con el análisis de la causa raíz que la produjeron y definir acciones correctivas y preventivas para las mismas, capacitando a los involucrados en la implementación.

#### **8.2.1.1.3 Capacitaciones**

Con ella se busca brindar los conocimientos y concientización en temas de BPM, POES y HACCP; con la finalidad de motivar a los integrantes de la organización.

Las capacitaciones pueden ser dadas en el mismo lugar de trabajo si este cuenta con un espacio adecuado o en las oficinas de Qual. También se darán en grupo de 10 integrantes de diferentes empresas (capacitación en el local de Qual), de requerirse un mayor número se podrá alquilar un ambiente.

#### **8.2.1.1.4 Charlas y Asesorías**

Este servicio se ha desarrollado pensando en las nuevas Mypes, se busca contribuir con el Estado y la sociedad que desde el momento de constitución ya se consideré la idea de incluir el Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria. Estas charlas buscan hacer conocer las exigencias del Reglamento para las Mypes del sector de alimentos y bebidas, conocer las consecuencias de

no cumplir con el Reglamento, eliminar costos de modificar planta y procesos y divulgar los beneficios al cual es afecto una Mypes que cumple con el sistema de Gestión.

#### **8.2.1.1.5 Trámites (Registro sanitario, otros).**

Este servicio es complementario, lo puede realizar Qual con un costo adicional. Es un servicio totalmente brindado via online.

Para el buen cumplimiento de los servicios antes mencionados se aplicara una evaluación para implementar el sistema, elaborar informe mensuales para evidenciar el avance del proyecto, y se mantendrá al cliente informado del desarrollo del proyecto y de las posibles observaciones que se presentan manteniendo las fechas de culminación acordado.

## 8.2.1.2 Plan de Trabajo para Implementación

### 8.2.1.2.1 Plan de implementación de Pre-requisitos HACCP - Buenas Prácticas de Manipulación (BPM) y Plan de Higiene y Limpieza (POES)

El servicio de asesoría de Qual Calidad Alimentaria incluye:

1. Diagnóstico Inicial: Auditoria
2. Implementación y desarrollo de prerrequisitos: BPM y PHLD
3. Trazabilidad
4. Capacitación y entrenamiento al personal.
5. Asesoría en Normatividad para cumplir con los requisitos de la DIGESA.

Las BPM se aplican a todas las etapas de manipulación, procesamiento, fraccionado, almacenado y transporte de productos alimenticios para consumo humano.

#### 1. Objetivos

- **Objetivo general:** Establecer el mejor sistema de elaboración de un producto de gran calidad garantizando el buen servicio y al cliente satisfecho.

- **Objetivos específicos:**

Diseñar un lay out del centro de proceso teniendo en cuenta que los espacios estén separados de cualquier lugar que sea un peligro de contaminación (áreas de almacenamiento, servicios talleres), manteniendo un flujo ágil. Funcional y definitivo.

- Construir instalaciones adecuadas de acuerdo a los parámetros regulatorios requeridos.
- Toda la maquinaria y equipos deben ser de acero inoxidable de grado alimenticio diseñados para los procesamientos que se ejecuten.
- Diseñar e implementar un manual de BPM y PHL según las necesidades de las Mypes.
- Vigilar la materia prima y los empaques a emplear.
- Implementación de pruebas y análisis de laboratorio en los procesos de producción, así como el programa de calibración de equipos de medición y pruebas.
- Implementar un sistema de documentación , fichas técnicas y reportes de control.
- Desarrollo de normas y procesos de higiene personal, así como implementar programas de seguridad y salud en el trabajo.
- Capacitación a todo el personal involucrado en las BPM..
- Implementar un sistema de vigilancia de las BPM en la organización

Estos objetivos trazados serán desarrollados e implementados en las siguientes etapas:

## 1. Etapa Inicial

### Levantamiento de información

- Acerca del personal.

- Acerca de la Infraestructura.
- Acerca de los procesos de producción, identificación de puntos críticos de control.

**2. Implementación**

**3. Establecer las Buenas Prácticas de Manipulación (BPM).**

**4. La Elaboración del Manual de BPM el cual comprende lo siguiente:**

- 4.1. Conceptos importantes.**
- 4.2. Políticas de aseguramiento de calidad**
- 4.3. Monitoreo de Proveedores.**
- 4.4. Control de Productos.**
- 4.5. Control de Procesos.**
- 4.6. Buenas Prácticas de Manipulación (BPM).**
- 4.7. Higiene del personal.**
- 4.8. Control de visitas.**
- 4.9. Recepción de alimentos y suministros.**
- 4.10. Almacenamiento de alimentos y suministros.**
- 4.11. Temperatura de almacenamiento y producción.**

- 4.12. Lineamientos para la manipulación y elaboración de productos específicos.
- 4.13. Fechado y rotación.
- 4.14. Programa de verificación.
- 4.15. Auditorias de calidad.
- 4.16. Monitoreo microbiológico.
- 4.17. Programa de muestreo de instituciones gubernamentales.
- 4.18. Control de plagas.
- 4.19. Documentación de aseguramiento de la calidad.
- 4.20. Respuestas de inspección.
- 4.21. Problemas de calidad de productos.
- 4.22. Retiro de lotes defectuosos.

La elaboración e implementación del manual de Higiene, limpieza y desinfección (PHLD) incluye:

- Programa de limpieza y desinfección.
- Sectores de aplicación
- Instructivo de limpieza
- Producto a usar

- Dilución de los productos.

- Frecuencias de limpieza

Los programas de limpieza deben ser desarrollados en conjunto con los proveedores de productos químicos.

El programa debe ser aplicado específicamente para procedimientos de:

- Limpieza de Cisterna de agua.

- Limpieza de mosquitero.

- Limpieza y desinfección de trampa de grasa.

- Limpieza y desinfección de utensilios de Limpieza.

- Limpieza y desinfección de paños de limpieza.

- Limpieza y desinfección de canaletas y rejillas.

- Limpieza y desinfección de pisos.

- Limpieza y desinfección de lavaderos.

- Limpieza y desinfección de paredes.

- Limpieza y desinfección de techos.

- Limpieza y desinfección de tachos de basura.

- Limpieza y desinfección de masas y anaqueles.

- Limpieza de maquinarias y equipos.

- Limpieza y desinfección de utensilios.

Elaboración de manuales de BPM y PHLD

## 1.2. Segunda Etapa.

### 1.2.1. Monitoreo y Verificación

- Actividades dirigidas a determinar que el sistema está operando tal como fue diseñado
- Auditorías internas
- Análisis de aguas

## 2. Beneficios.

El sistema de las BMP garantiza obtener un proceso adecuado para obtener un alimento inocuo, que genere confianza al consumidor, además de aumentar la productividad, los procesos, asegurando la calidad, posicionamiento de marca y ampliación de mercado (reconocimiento nacional e internacional), permite reducir costos, disminución de las mermas, infraestructura mejorada y modernas segura y con ambiente controlado de peligros, así como también creación de una cultura empresarial del orden y limpieza en la empresa, personal capacitado, desarrollo social y económico. desarrollo cultural de la organización y programas de mantenimiento preventivo de maquinarias y equipos.

## 3. Periodo de Implementación y Monitoreo BPM - PHL.

1 Meses.

### **8.2.1.2.2 Plan de Trabajo para implementación de HACCP**

#### **1. OBJETIVO Y ALCANCE**

Diseño e implementación del sistema de HACCP, Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos , Abarca todas las áreas de la empresa, área de proceso, área de recepción de insumos y materia prima, almacenes, salones, comedor, servicios higiénicos, y área administrativa.

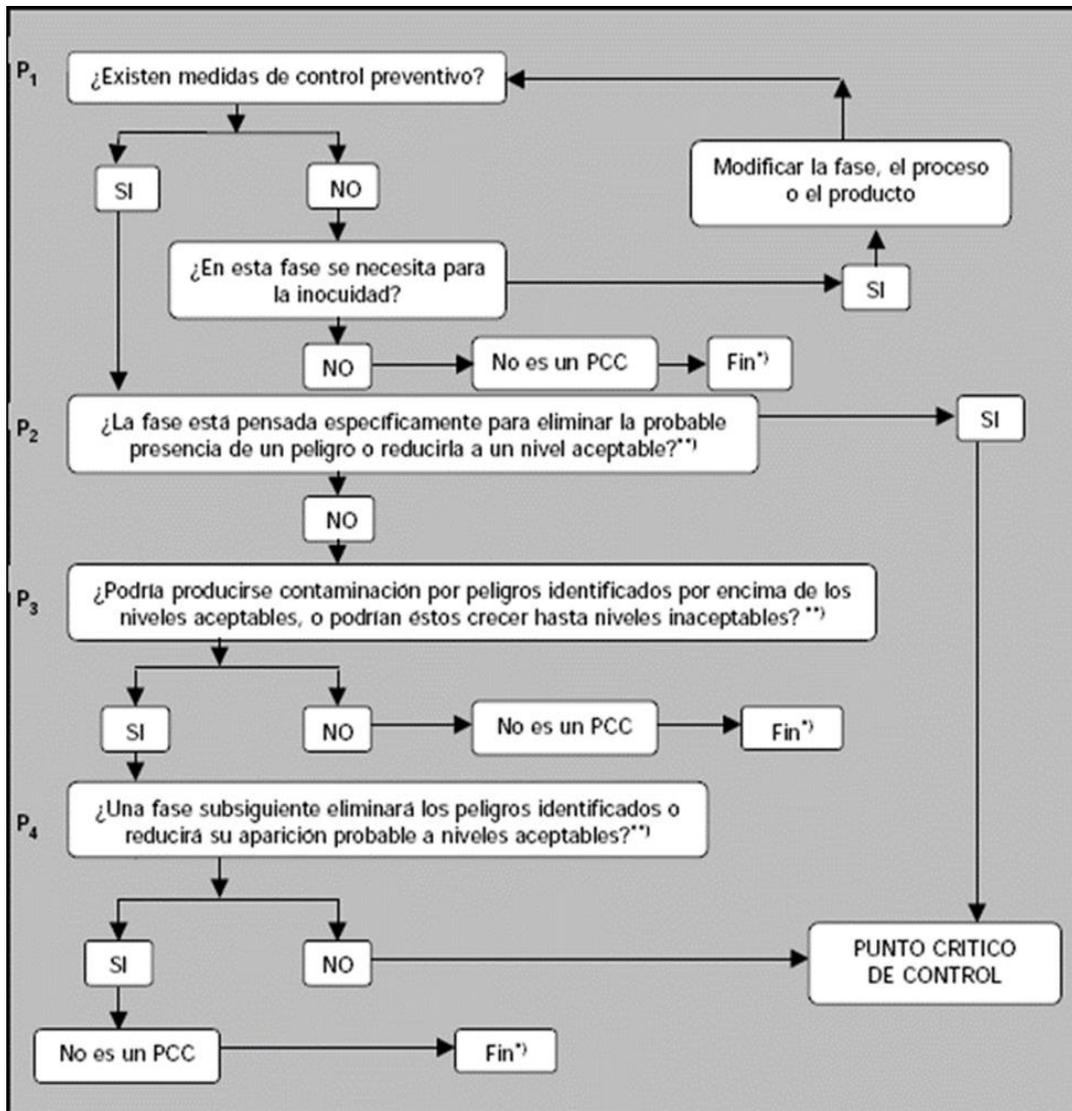
Figura 40. Matriz de Desarrollo HACCP

<b>Item</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Registro</b>
1	Implementador QCA / Gerente de establecimiento	Constitución del equipo HACCP	Acta de reunion
2	Implementador QCA	Descripción del producto	Manual HACCP
3	Implementador QCA	Determinar el uso previsto para el alimento	Manual HACCP
4	Implementador QCA	Desarrollo del flujograma	Manual HACCP
5	Implementador QCA	Confirmación en el lugar del flujograma	Manual HACCP
6	Implementador QCA	Enumerar cada peligro posible, realización de análisis de peligro y determinar las medidas para monitorear peligro identificado	Manual HACCP
7	Implementador QCA	Determinación de Punto Crítico a Controlar	Manual HACCP
8	Implementador QCA	Determinar límites críticos para cada Punto Crítico	Manual HACCP
9	Implementador QCA	Establecer un método para vigilar cada Punto Crítico a controlar	Manual HACCP
10	Implementador QCA	Establecer las medidas correctivas	Manual HACCP
11	Implementador QCA	Establecer procedimientos de control	Manual HACCP
12	Implementador QCA	Establecimiento de un método de documentación y registro	Manual HACCP
13	Implementador QCA	Fin	n/a

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz indica las actividades y las personas responsables en el proceso de implementación HACCP.

Figura 41. Árbol de decisiones para las etapas del proceso para la determinación de PCC en el sistema HACCP



Fuente: elaboración propia

## 8.2.2. Proceso de captación del cliente

### 8.2.2.1. Contacto Inicial con el cliente

Este proceso se empieza con el contacto del Ingeniero consultor, a través del teléfono o mediante la visita.

#### **8.2.2.2. Contacto de Qual con el cliente potencial**

Luego del contacto inicial por parte del Ingeniero consultor la empresa planteará una reunión formal con el cliente.

#### **8.2.2.3. Reunión con cliente**

La reunión permitirá conocer la necesidad de una manera más técnica y específica no general y la razón por la cual solicitará el servicio.

#### **8.2.2.4. Análisis de información obtenida**

La información obtenida en la reunión será analizada por el personal de Qual con el fin de preparar una propuesta o plan de trabajo técnico y económico.

#### **8.2.2.5. Presentación de propuesta económica y plan de trabajo**

La propuesta económica y plan de trabajo se debe realizar máximo en 02 día posterior a la visita. Luego se debe proceder a entregarlo de manera personal para explicar la propuesta.

#### **8.2.2.6. Elaboración de nueva propuesta**

En caso de observaciones, se plantea las mejoras a la propuesta.

#### **8.2.2.7. Diseño del proyecto y ejecución**

Al ser aprobado nuestra propuesta y plan de trabajo se procede al diseño y ejecución del proyecto.

#### **8.2.2.8. Entrega de informe y capacitación**

El sistema finaliza con capacitar y entregar el informe final al cliente.

### **8.2.3 Proceso de implementación del Servicio.**

#### **8.2.3.1. Entrevista con el cliente**

La entrevista nos permite tener información con respecto a la necesidad y requerimiento referido a implementar.

#### **8.2.3.2. Establecer la necesidad del cliente**

Identificar la necesidad permite conocer el requerimiento de la organización y objetivo a incluir en el plan de trabajo.

#### **8.2.3.3. Realización de la auditoria**

Permite levantar observaciones para realizar las respectivas mejoras.

#### **8.2.3.4. Obtención de resultados**

Luego de los resultados se establece un plan de acción que incluye todas las observaciones realizadas en la auditoria.

#### **8.2.3.5. Establecer Acciones y medidas correctivas**

Estas acciones y medida se deben de hacer de manera pública a los responsables de las áreas observadas.

#### **8.2.3.6. Elaboración de Manuales (BMP, POES y HACCP)**

Para poder seguir un camino correcto se elaboran los manuales de acuerdo al tipo de empresa.

#### **8.2.3.7. Implementación de los manuales**

A partir de este momento la empresa ya cuenta con sus manuales, los cuales deben usarlos correctamente.

**8.2.3.8. Capacitación del personal**

Es de vital importancia periódicamente realizar capacitaciones, para reforzar. Aquí cuenta el cliente con el apoyo de Qual.

**8.2.3.9. Monitoreo del sistema**

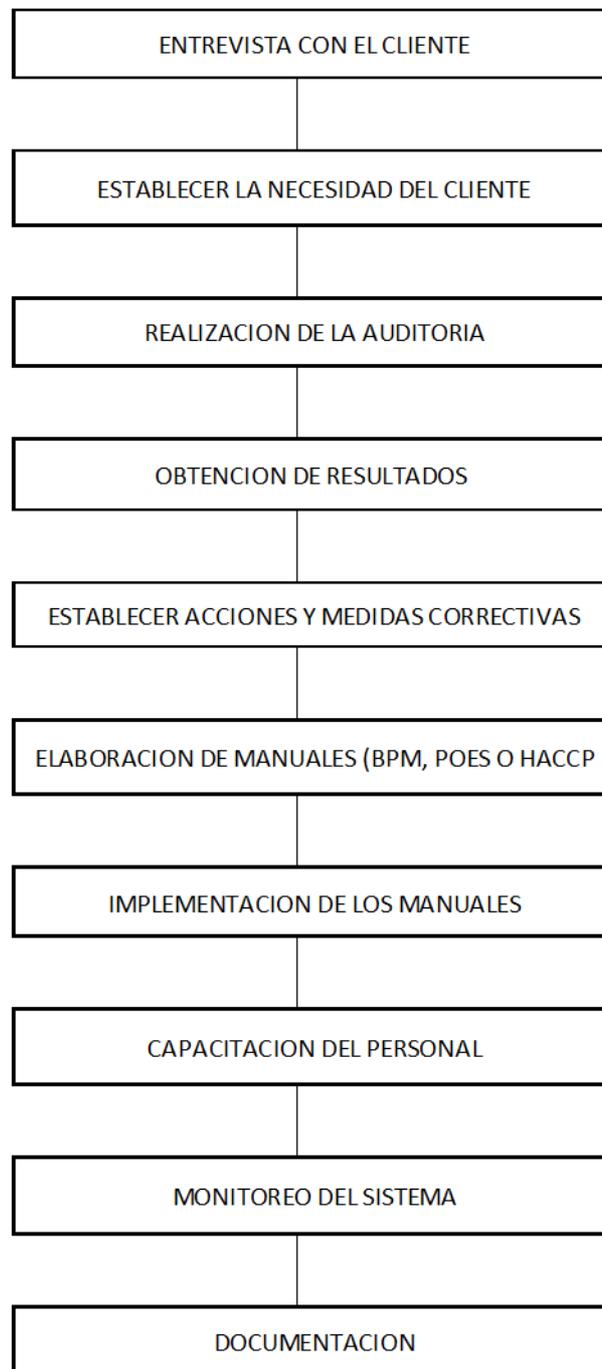
Con el objetivo de que todo marche bien.

**8.2.3.10. Documentación**

La empresa debe administrar los documentos en un lugar adecuado.

Figura 42. Flujo de implementación del sistema de inocuidad de alimentos.

## FLUJO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA (BPM, POES, HACCP)



Fuente: elaboración propia

### 8.2.4 Factores Claves de Éxito

- Experiencia del Gerente-Dueño, tienes años trabajando en implementar el sistema de Gestión en diferentes empresas.
- Conocimiento del servicio a ofrecer, con varios años de experiencia.
- Conocimiento del sector a atender.
- Cumplimiento de los plazos de los entregables
- Localización de la empresa, distrito de SJL
- Atención personalizada, la visita para cerrar y ofrecer el servicio lo realiza el Ingeniero consultor acompañado del gerente en las ocasiones que sea necesario.

### 8.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Qual Calidad Alimentaria se muestra en la siguiente figura.

Figura 43. Organigrama organizacional de Qual Calidad Alimentaria



Fuente: Elaboración propia

## **8.4. Roles y funciones**

Qual Calidad Alimentaria cuenta con un Manual de Organización y Funciones para formalizar y regular todas y cada una de las funciones que deberá cumplir cada puesto en la empresa.

El Manual de Organización y funciones es revisado periódicamente por la gerencia en concordancia con las necesidades de la empresa y dispositivos legales vigentes.

### **8.4.1 Estructura de Cargos**

#### **8.4.1.1 Gerente (01)**

##### **Funciones**

- a. Liderar la formulación y control del planeamiento financiero, estratégico y comercial a nivel de ingresos, gastos e inversiones, así como la gestión la liquidez.
- b. Definir, viabilizar y gestionar proyectos estratégicos a fin de ofrecer valor.
- c. Formular y controlar los costos, gastos, punto de equilibrio, contribución marginal.  
Liderar la búsqueda de la eficiencia operacional, la gestión de activos, definir, aplicar políticas, procedimientos e indicadores para la mejora continua.
- d. Análisis de indicadores de gestión.
- e. Coordina y supervisa los equipos de trabajo.
- f. Implementa estrategias para generar mayor penetración en nuevos mercados.
- g. Elaborar los reportes de gestión que le compete.
- h. Se encarga de las RRPP.
- i. Visita a clientes potenciales y capturados, con el objetivo de obtener y/o cerrar cuentas.
- j. Aprueba presupuesto de gastos y de ventas.

**8.4.1.2. Asistente (01)**

Depende de la Gerencia

**Funciones:**

- a. Administración de la Base de Datos y Sistemas.
- b. Gestionar la cartera de Clientes y administrar la agenda de trabajo.
- c. Elaborar y administrar la documentación para la Gerencia.
- d. Manejo de correos comunicar a la persona responsable.
- e. Recepción de llamadas y atención al cliente.
- f. Realiza las cobranzas.
- g. Apoyo en recopilación de documentos contables.
- h. Administración del whatsapp y web.
- i. Se encarga de los materiales de publicidad digital e impresa.
- j. Administra y distribuye merchandising y los uniformes.
- k. Se encarga de los eventos como ferias, charlas, capacitaciones, etc.

**8.4.1.3. Implementador Especialista / Ingeniero Comercial (02)**

Reporta al Gerente

**Funciones:**

- a. Gestión de Inicio, ejecución y Cierre de los Proyectos.
- b. Velar por el desarrollo del servicio de acuerdo al término de referencia.
- c. Asegurar que el plan del proyecto sea coherente.
- d. Seguimiento y control del progreso del proyecto.
- e. Asegurar que los cambios respecto al alcance, costo y tiempo sean verificados contra sus posibles efectos.

- f. Organizar las reuniones del proyecto.
- g. Revisión y control del cronograma y demás indicadores de control de los proyectos para identificar rutas críticas o problemas que afecten el desarrollo del proyecto.
- h. Participar en la elaboración del proyecto del Plan Anual de Auditoría.
- i. Organizar y controlar las actividades del Plan de Trabajo de Auditoría que le sean asignadas.
- j. Efectuar levantamiento de los procesos a ser auditados.
- k. Identificar los objetivos y los riesgos de los procesos auditados.
- l. Validar la efectividad de los controles identificados.
- m. Identificar las oportunidades de mejora en los controles evaluados.
- n. Seguimiento y levantamiento de observaciones.
- o. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Gerente y contribuir en la buena marcha de su área y de la organización.

#### **8.4.1.4. Practicante (01)**

Depende de la Gerencia

Reporta a Gerencia.

Funciones:

- a. Establecer un plan de trabajo en base a los objetivos.
- b. Identificar, monitorear y gestionar activamente riesgos, problemas y desvíos relacionados con los proyectos.
- c. Apoyar a los Implementadores en el proceso de ejecución de los proyectos.
- d. Elaborar entregables de calidad tanto de cara hacia los proyectos, como hacia la alta gerencia y el equipo interno de la Empresa.

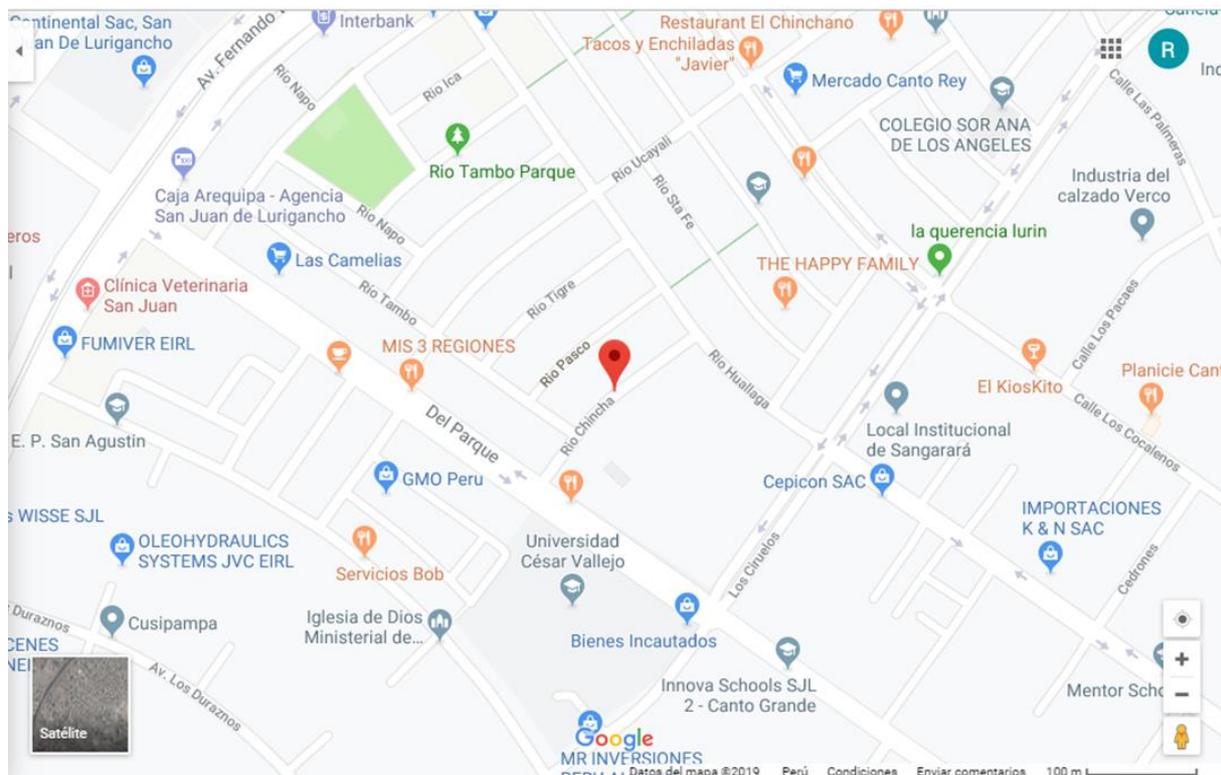
- e. Seguimiento de los proyectos que están puesto en practica, corresponden a la estrategia de la organizacion.

## 8.5. Aspectos Logísticos

### 8.5.1 Ubicación

Qual se encuentra ubicado en el distrito de SJL en jirón Río Chinchá 5211 Urb. Canto Rey, es un local alquilado de 120 metros<sup>2</sup>. La ubicación ha sido favorable por el precio de alquiler bajo y cercanía el centro de Lima, donde se encuentra la mayor cantidad de mypes objetivo. Cabe mencionar que muchas de las reuniones para prospectar con clientes será en la misma empresa del cliente o sino en un lugar externo como cafeterías. En las instalaciones de Qual mayormente se realizará trabajo de oficina y reuniones internas.

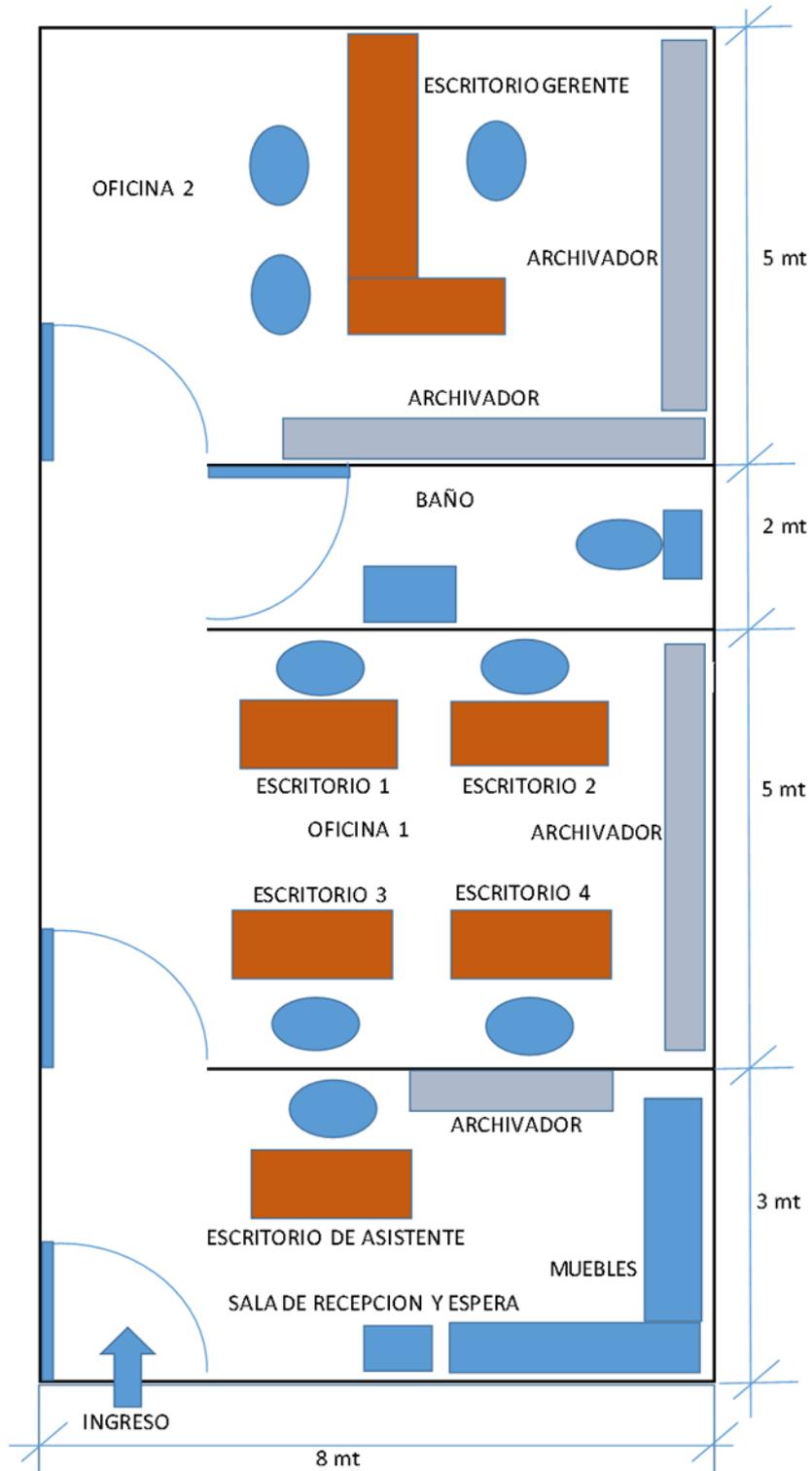
Figura 44. Plano de ubicación de oficina Qual



Fuente: Google map

### 8.5.1 Plano de Oficina

Figura 45. Plano de oficina Qual



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 9. Indicadores de Gestión

### 9.1. Métricas de Marketing

#### 9.1.1 Participación de Mercado

$QCA = \# \text{ clientes atendidos mensualmente} / \text{Total de mypes.}$

El objetivo al quinto año es alcanzar el 3% de participación de mercado en cuanto a las cantidades de mypes atendidas.

#### 9.1.2 Satisfacción del cliente

$QCA = \# \text{ llamadas post venta conformes mensual} / \# \text{ clientes atendidos mensualmente}$

El objetivo es llegar al 70% de satisfacción en el primer año de atención.

#### 9.1.3 Cantidad de capacitaciones personal interno

$QCA = \# \text{ capacitaciones mensuales} / \text{Total de capacitaciones proyectadas mes}$

Se ha considera 01 capacitación mensual a todos los colaboradores.

#### 9.1.4 Margen de Rentabilidad Bruto

$QCA = \text{Costo en soles mes} / \text{venta total del mes en soles}$

Se considera un margen del 20% como objetivo mensual.

#### 9.1.5 Costo de Adquisición de un cliente (CAC)

$CAC = \text{Costo total MK y ventas año 1} / \# \text{ clientes nuevos año 1}$

El CAC es el coste de adquisición de nuevos clientes, es decir de convencer a un cliente potencial para comprar un producto o servicio por parte de QCA.

## **9.2. Flujo de caja proyectado**

A continuación, se muestra en la Tabla 21 el Flujo de Caja de QCA por el periodo de 5 años, y de acuerdo a los resultados en los años 1 y 2 sabemos que no contaremos con liquidez por ese periodo.

QCA decide invertir en los primeros años en marketing y ventas más del 10% del valor total de las ventas anuales de los años respectivos para poder captar clientes y a la vez incentivar económicamente a la fuerza de ventas. A partir del año 4 el ppto de marketing y ventas representa menos del 10%. Debido al resultado en negativo QCA debe mantener la forma de cobrar a sus clientes de 50% al contado y 50% al terminar la implementación (en 01 mes), y también debe saber negociar con sus proveedores, una forma de pago de 60 días.

Tabla 27. Flujo de Caja QCA

## FLUJO DE CAJA

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		305,040	349,494	417,416	514,402	643,070
Inversiones (muebles y equipos)	-6,200					
Costos operativos		-91,842	-98,342	-108,502	-118,794	-120,391
Salarios		-149,975	-176,258	-202,541	-228,823	-228,823
Gastos administrativos		-21,440	-23,360	-25,400	-27,572	-29,169
Gastos de ventas y MK		-70,402	-74,982	-83,102	-91,222	-91,222
Capital de trabajo	-28,707					
IGV por pagar		-39,952	-39,906	-38,356	-36,786	-36,542
Impuesto a la renta		50,213	56,727	62,895	67,590	61,218
<b>Flujo de caja económico (FCE)</b>	<b>-34,907</b>	<b>-18,358</b>	<b>-6,627</b>	<b>22,410</b>	<b>78,794</b>	<b>198,140</b>
<b>Flujo de financiamiento neto</b>	<b>24,907</b>	<b>-7,853</b>	<b>-7,853</b>	<b>-7,853</b>	<b>-7,853</b>	<b>-7,853</b>
Préstamo	24,907					
Amortización de capital		-2,389	-2,913	-3,552	-4,331	-5,282
Pago de intereses		-5,464	-4,940	-4,301	-3,522	-2,572
<b>Flujo de caja financiero (FCF)</b>	<b>-10,000</b>	<b>-26,212</b>	<b>-14,480</b>	<b>14,557</b>	<b>70,941</b>	<b>190,286</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.2.1 Supuestos

Para nuestro proyecto se consideró los supuestos:

- Nuestro horizonte a evaluar el proyecto es a 5 años.
- Asumimos la inflación invariable durante el tiempo de evaluación.
- El IGV es 18% y el IR es 28%.
- Estructuralmente el capital está conformado por el 29 % capital propio y 71 % deuda.

Fuente: elaboración propia.

### 9.3. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno

Evaluar la rentabilidad significa realizar teniendo en cuenta el valor presente neto y la tasa interna de retorno:

#### 9.3.1 Cálculo del VAN

El Valor Actual Neto indica la rentabilidad del proyecto en valor absoluto, significa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Tabla 28. Cálculo del VAN y TIR económico y financiero

VAN E =	338,249	RB/C E =	3.99
TIR E =	66%		
VAN F =	306,637	RB/C F =	3.80
TIR F =	79%		
TD =	19.09%		

El VAN financiero de Qual Calidad Alimentaria es de S/. 306,637 soles y el VAN económico es de S/. 338,249 soles, lo cual indica que el negocio es rentable y viable. La TIR E (Tasa Interna de Retorno Económico) es de 66% esto da a entender que el relanzamiento de la empresa Qual Calidad Alimentaria es un proyecto viable. La relación beneficio/costo de Qual Calidad Alimentaria este es de 3.99 lo que significa se espera s/. 3.99 soles en beneficio por cada s/. 1 sol en el costo.

Tabla 29. Costo de oportunidad de capital

FUENTE	APORTE	% APORTE	$i_k$	$COK_k$
Propia	10,000.00	29%	12.00%	3.44%
Banca Comercial	24,907.00	71%	21.94%	15.65%
<b>TOTAL</b>	<b>34,907.00</b>	<b>100.00%</b>		<b>19.09%</b>

COK = Costo de oportunidad de capital

TD = Tasa de descuento

COK = TD

### 9.3.2 Calculo del TIR

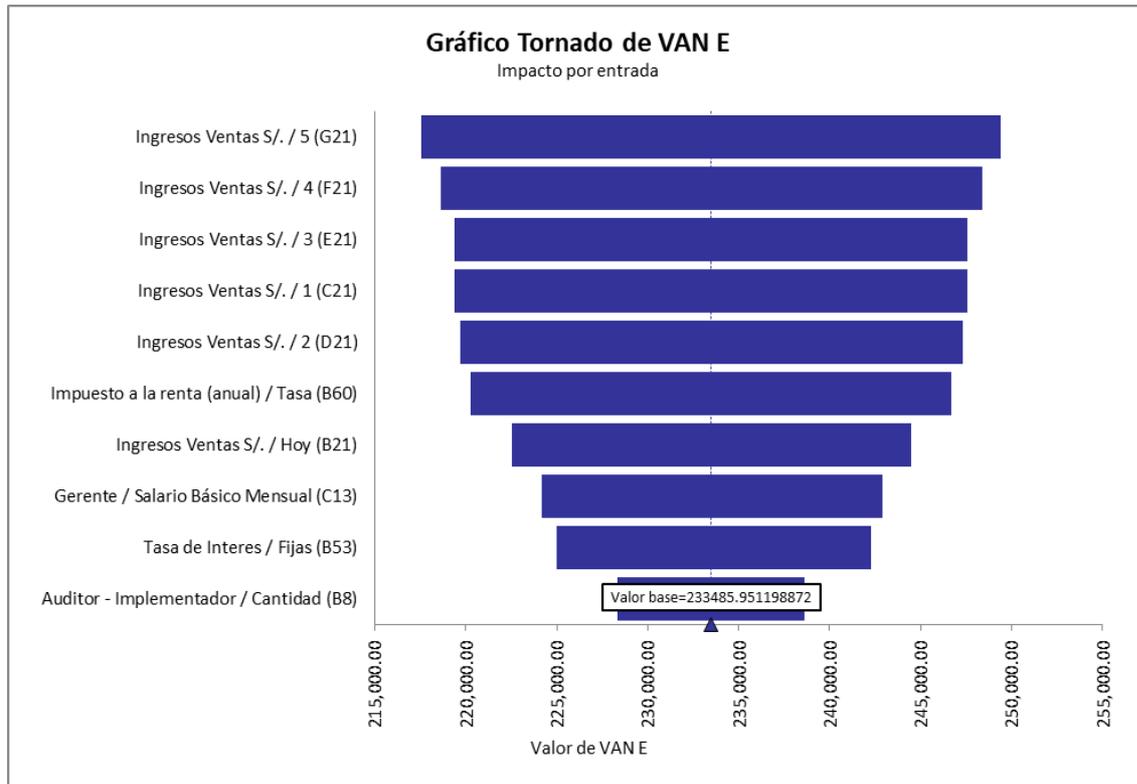
La tasa interna de retorno es la relación B/C encontrada comparada con 1, tenemos lo siguiente:

- $B/C > 1$  cuando los beneficios son mayor a los costos, consecuentemente el proyecto debe ser considerado.
- $B/C=1$  cuando no existe ganancia, las ganancias son iguales a los costos.
- $B/C < 1$ , demuestra que el costo es mayor que el beneficio, no se considera.
- El VANE de Qual Calidad Alimentaria es positivo (988,956.420) el cual indica que el negocio es rentable.
- La TIRE es de 904% esto da a entender que la empresa Qual Calidad Alimentaria es un proyecto altamente rentable.
- La relación beneficio/costo Económico de Qual Calidad Alimentaria es de 4.96 significa que se está esperando 2.52 soles en beneficio por cada 1 sol en el costo.

## 9.4. Análisis de Sensibilidad

### 9.4.1 Análisis de Sensibilidad del VAN Económico

Figura 46. Gráfico de Análisis VAN Económico



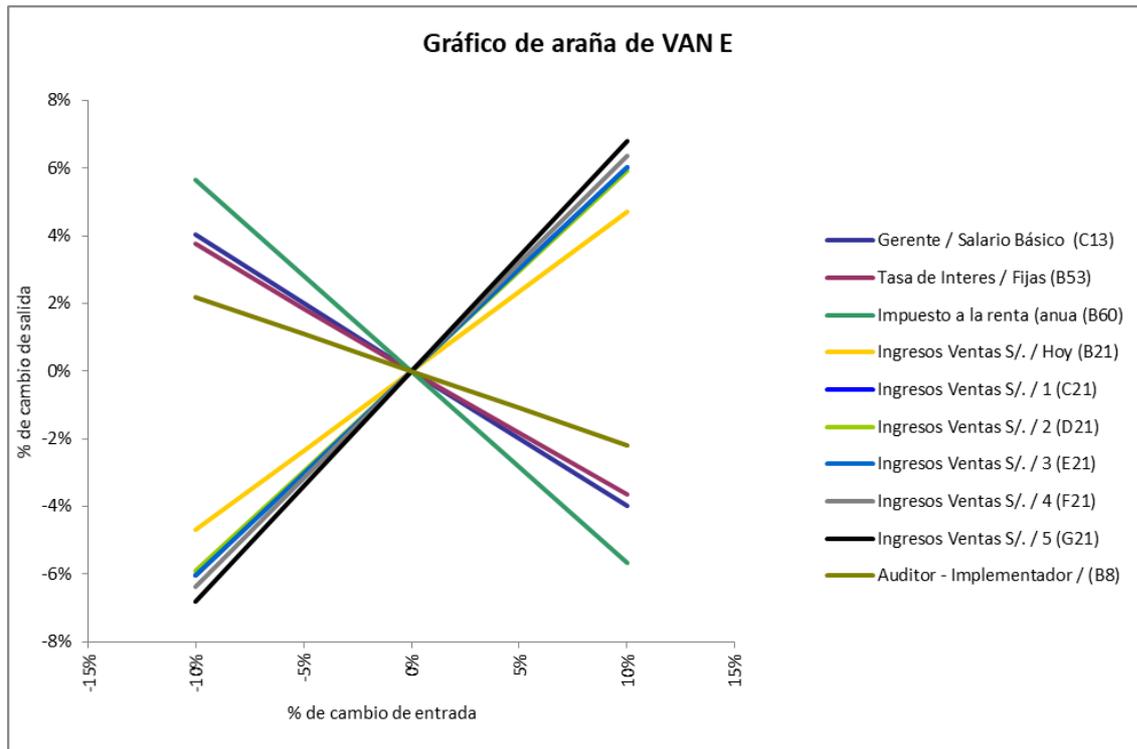


Tabla 30. Tabla de resultados de Análisis de Sensibilidad VAN Económico

Resumen de análisis de suposición Y si... de la salida VAN E										
Primeras 10 entradas clasificadas por Cambio del valor real										
Clasificación	Nombre de entrada	Hoja de cálculo	Celda	Mínimo		Máximo		Entrada	Valor base	Entrada
				Salida		Salida				
				Valor	Cambio (%)	Valor	Cambio (%)			
1	Ingresos Ventas S/. / 5 (G21)	INGRESOS	G21	217,575.11	-6.81%	578,763	249,396.80	6.81%	707,377	643,070
2	Ingresos Ventas S/. / 4 (F21)	INGRESOS	F21	218,608.49	-6.37%	462,961	248,363.42	6.37%	565,842	514,402
3	Ingresos Ventas S/. / 3 (E21)	INGRESOS	E21	219,373.98	-6.04%	375,674	247,597.92	6.04%	459,158	417,416
4	Ingresos Ventas S/. / 1 (C21)	INGRESOS	C21	219,394.40	-6.04%	274,536	247,577.50	6.04%	335,544	305,040
5	Ingresos Ventas S/. / 2 (D21)	INGRESOS	D21	219,674.16	-5.92%	314,545	247,297.74	5.92%	384,443	349,494
6	Impuesto a la renta (anual) / Tasa (B60)	DATOS	B60	220,291.20	-5.65%	31	246,680.70	5.65%	25%	28%
7	Ingresos Ventas S/. / Hoy (B21)	INGRESOS	B21	222,504.51	-4.70%	137,268	244,467.39	4.70%	167,772	152,520
8	Gerente / Salario Básico Mensual (C13)	DATOS	C13	224,200.34	-3.98%	3850	242,882.01	4.02%	3150	3500
9	Tasa de Interes / Fijas (B53)	DATOS	B53	225,011.88	-3.63%	22	242,251.23	3.75%	18%	20%
10	Auditor - Implementador / Cantidad (B8)	SALARIOS	B8	228,355.87	-2.20%	2	238,616.03	2.20%	2	2

Las variables significativas ante una variación del 10% que explican la variación del Valor Actual Neto del Flujo de Caja Económico en orden de prelación son:

- 1) Ingresos Ventas
- 2) Impuesto a la renta (anual)
- 3) Salario Básico Mensual del Gerente

**Escenarios:**

<b>Escenario:</b>	<b>Peor Escenario</b>	<b>Escenario mediano</b>	<b>Mejor Escenario</b>
<b>Variable:</b>	Ingresos Ventas	Impuesto a la renta (anual)	Salario Básico Mensual del Gerente
<b>Variación de variable de entrada:</b>	±10%	±10%	±10%
<b>Variación de variable de Salida:</b>	±6.81%	±5.65%	±2.20%

**9.4.2 Análisis de Sensibilidad del VAN Financiero**

Figura 47. Gráfico de Análisis VAN Financiero

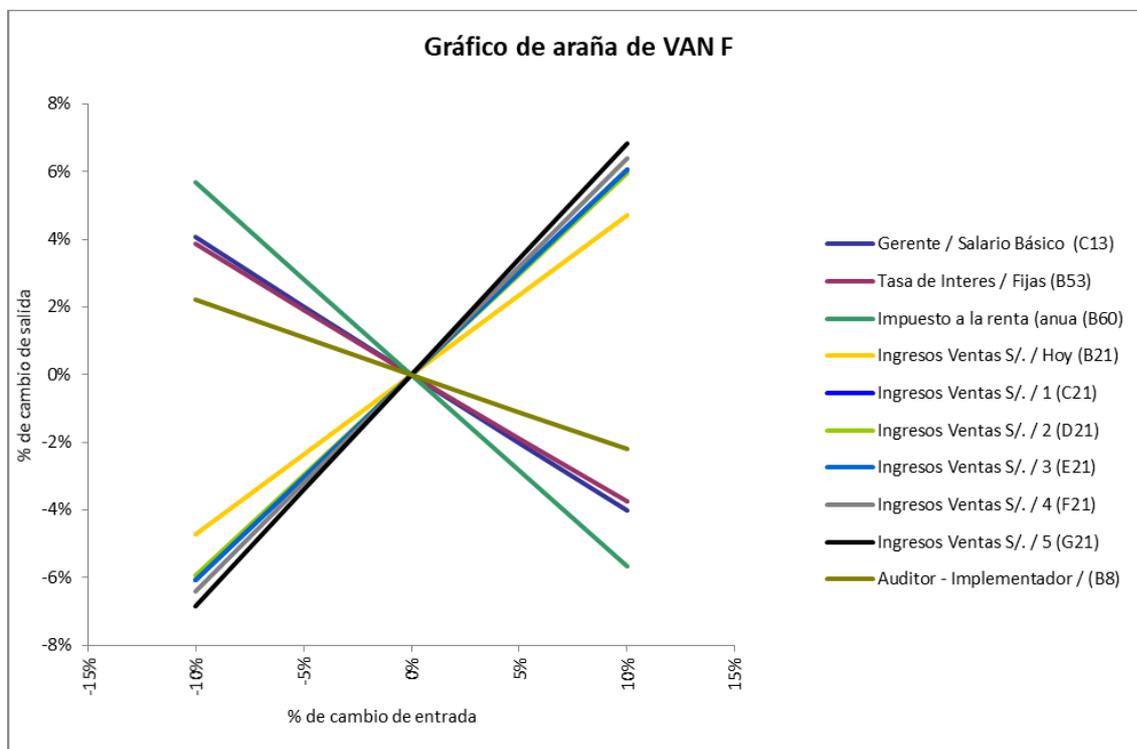
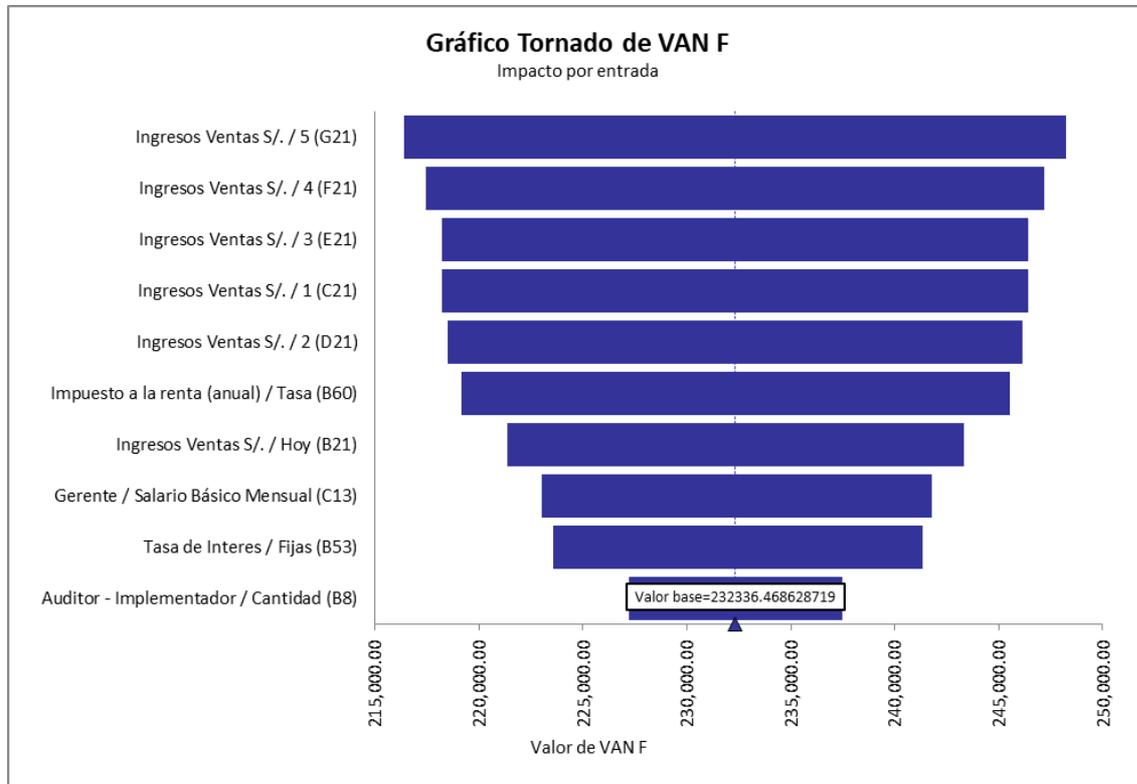


Tabla 31. Tabla de resultados de Análisis de Sensibilidad VAN Financiero

Resumen de análisis de suposición Y sí... de la salida VAN F										
Primeras 10 entradas clasificadas por Cambio del valor real										
Clasificación	Nombre de entrada	Hoja de cálculo	Celda	Mínimo			Máximo			Entrada Valor base
				Salida		Entrada	Salida		Entrada	
				Valor	Cambio (%)	Valor	Valor	Cambio (%)	Valor	
1	Ingresos Ventas S./ / 5 (G21)	INGRESOS	G21	216,425.62	-6.85%	578,763	248,247.31	6.85%	707,377	643,070
2	Ingresos Ventas S./ / 4 (F21)	INGRESOS	F21	217,459.00	-6.40%	462,961	247,213.93	6.40%	565,842	514,402
3	Ingresos Ventas S./ / 3 (E21)	INGRESOS	E21	218,224.50	-6.07%	375,674	246,448.44	6.07%	459,158	417,416
4	Ingresos Ventas S./ / 1 (C21)	INGRESOS	C21	218,244.92	-6.07%	274,536	246,428.02	6.07%	335,544	305,040
5	Ingresos Ventas S./ / 2 (D21)	INGRESOS	D21	218,524.68	-5.94%	314,545	246,148.26	5.94%	384,443	349,494
6	Impuesto a la renta (anual) / Tasa (B60)	DATOS	B60	219,141.72	-5.68%	31%	245,531.22	5.68%	25%	28%
7	Ingresos Ventas S./ / Hoy (B21)	INGRESOS	B21	221,355.03	-4.73%	137,268	243,317.91	4.73%	167,772	152,520
8	Gerente / Salario Básico Mensual (C13)	DATOS	C13	223,014.12	-4.01%	3850	241,772.25	4.06%	3150	3500
9	Tasa de Interes / Fijas (B53)	DATOS	B53	223,601.81	-3.76%	22%	241,365.10	3.89%	18%	20%
10	Auditor - Implementador / Cantidad (B8)	SALARIOS	B8	227,206.39	-2.21%	2	237,466.55	2.21%	2	2

Las variables significativas ante una variación del 10% que explican la variación del valor actual neto del flujo de caja financiero en orden de prelación son:

- 4) Ingresos Ventas
- 5) Impuesto a la renta (anual)
- 6) Salario Básico Mensual del Gerente

#### Escenarios:

Escenario:	Peor Escenario	Escenario mediano	Mejor Escenario
Variable:	Ingresos Ventas	Impuesto a la renta (anual)	Salario Básico Mensual del Gerente
Variación de variable de entrada:	±10%	±10%	±10%
Variación de variable de Salida:	±6.85%	±5.68%	±2.21%

## Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

1. Al finalizar el plan de negocio para el relanzamiento de Qual Calidad Alimentaria se concluye que el negocio es rentable y viable, a pesar de que durante los 02 primeros años no se obtendrá liquidez, ello debido a una mayor asignación de inversión en marketing y ventas, pero los siguientes años se obtiene liquidez y participación de mercado.
2. Se considera de vital importancia que la empresa conozca el o los segmentos de mercado al cual se dirige, y de igual manera conozca al cliente objetivo a profundidad, ya que así conocerá realmente la necesidad de su público objetivo, y podrá ayudarlo a resolver el problema que muchas veces las empresas (clientes) no detectan. Siendo así se logrará conseguir la confianza por parte del cliente, y ellos mismos buscarán a Qual y serán el referente boca a boca. QCA en el presente trabajo ha identificado al publico objetivo, el cual representa más de 14,000 mypes en Lima Metropolitana del sector de alimentos y bebidas con un crecimiento aproximado del 4% anual.
3. Actualmente existen empresas consultoras y consultores independientes que ofrecen como parte de su oferta el servicio que ofrece QCA, representando con estos últimos la mayor desventaja y la variable precio es la más utilizada, ya que no cuentan con costos fijos y son informales en todos los aspectos (precios, reuniones, tiempos de cumplimiento, otros). De acuerdo a la investigación realizada por QCA las mypes ya se han acostumbrado a la imagen del ingeniero independiente, el cual es aceptada en relación a una consultora, la cual es rechazada porque asumen que es caro el servicio.
4. Con respecto a la investigación de mercados realizada por el equipo de tesis se ha determinado que los dueños o personas decisoras desconocen la exigencia por parte de

la ley para que las empresas puedan operar y vender a cualquier cliente en cualquier parte del mundo, sólo les interesa si es que algún cliente se los solicita, sino consideran que no es necesario realizar ese tipo de gasto.

5. Las mypes representan un segmento muy importante del sector empresarial en el Perú, las cuales se encuentran en crecimiento y en mayor expansión, pero que carecen de profesionales por el costo que implican estos. Considerando esta deficiencia en este tipo de empresas, el servicio de QCA busca fortalecer esta área y la función de la persona a cargo. Por ello, el producto y/o servicio que se ofrece se ha desarrollado de modo que el precio sea accesible y la implementación de forma fácil y rápida.
6. QCA ha identificado que existe una demanda potencial formal e informal a quienes puede llegar con diferentes estrategias. Con respecto a la demanda formal se tiene más de 14,000 mypes, y se encuentran distribuidas en zonas norte, sur, centro y este, concentrando el mayor número de empresas del sector de alimentos en la zona centro.
7. De acuerdo al análisis y la evaluación financiera para el relanzamiento de QCA es un proyecto que genera márgenes y viable. En la primera etapa de lanzamiento de la empresa los resultados no fueron favorables porque la operación fue de una manera informal, pero de esa etapa se concluyó que había una gran oportunidad y se cuenta hoy en día con experiencia y cartera de clientes.

## **10.2. Recomendaciones**

1. Se considera que QCA debe mantener una exitosa gestión de ventas, lo que implica no mantener una cartera morosa de clientes, debido a que los 02 primeros años no se tendrá liquidez. También se considera que debe mantener el poder de negociación con sus

proveedores, ya que debe negociar pagos superiores a 60 días hábiles. Y finalmente cumplir el nivel de ingresos proyectado.

2. QCA debe tener una base de datos y mantener actualizada la información de los clientes actuales, a la vez manejar una base de datos del potencial de mercado. Asimismo, debe conocer la participación de mercado y como la empresa es percibida por la mypes del sector, realizando la compra de informes sobre el sector y/o realizar una inversión anual en investigación de mercado. A la vez, debe manejar fichas de empadronamiento, indicadores sobre participación de mercados, clientes recuperados, clientes perdidos y otros.
3. QCA debe utilizar las RRPP por parte del Director Gerente para lograr gran allegada con el cliente, es decir para lograr una primera aceptación por parte del cliente objetivo, debe vender la imagen del ingeniero y que el servicio no es caro, en lugar de ello hacerles conocer los beneficios de trabajar con QCA, es decir la propuesta de valor. También deben capacitar e indicar el speech a todos los integrantes de la organización, en especial a la FFVV sobre la propuesta de valor de QUAL en relación a la competencia.
4. Se sugiere que QCA debe preocuparse por ofrecer un servicio que cumpla todas las expectativas del cliente, por ello ante un mal servicio de inmediato se debe levantar esta observación. Se recomienda manejar un sistema de postventa liderado por cada Auditor Comercial, siendo ellos los responsables del indicador de satisfacción del cliente, generándose un beneficio y/o penalidad según sea el caso.
5. QCA debe evaluar el servicio ofrecido y a la persona que ofrece el servicio, de manera que conozca el requerimiento del cliente, el nivel de satisfacción del cliente y el desempeño de la FFVV.

6. QCA no debe descuidar el monitoreo del trabajo de campo de la FFVV por zonas, para conocer el nivel de alcance y cobertura de QCA, ya que con una mayor cobertura se logrará ser el referente en las mypes.
7. Se recomienda realizar un préstamo financiero para poder lograr los resultados esperados, y se debe considerar que el primer año se tiene una pérdida, la cual se va a recuperar en los próximos años.

## Referencias Bibliográficas

- D'Alessio, F. (2013). *El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.
- Alejandro R. Alonso Bobes, I. y. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, 152-158.
- America Economía. (12 de Diciembre de 2017). Industria alimentaria del Perú crecería 5% al cierre de 2017. *America Economía*, pág. 1.
- Ballou, R. H. (1991). *Logística empresarial. Control y planificación*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Booter, L. (2016). ¿Es el software de HACCP la solución correcta? *Industria Alimenticia*, 3.
- Buljan&partners. (2015). El cliente interno de tu organizacion. *buljan&partners*, 1.

- Choy Zevallos, E. E. (2010). Competitividad de las micro y pequeñas empresas (mypes) ante el Tratado de Libre comercio (TLC). *Revista de la Facultad de Contabilidad de la UNMSM*, 6.
- Cordova, G. (2015). Segmentación business to business, conociendo al cliente empresa. *Unica 360*, 2-10.
- CPI. (2017). *Peru: Poblacion 2017*. peru: Market Report.
- Diario Gestión. (28 de Febrero de 2018). Perú tiene 2.30 millones de empresas registradas, ¿cuántas se crearon al cierre del 2017? *Gestion*, pág. 2.
- DIGESA, D. G. (2015). La Inocuidad de los alimentos una prioridad de Salud Pública. Peru: MINSA.
- El Peruano. (21 de Febrero de 2018). Peru Mejora en la posicion en Seguridad Alimentaria. *El Peruano Diario Oficial*, pág. 8.
- Eroski. (2003). La tecnología de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos. *Consumer Eroski*, 2.
- Ilardia, N. (2016). ¿B2B o B2C? ¿Corporativos o Masivos? *Doppler*, 2.
- INEI. (2017). *Peru: Estructura Empresarial 2016*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2015). *Peru: Estructura Empresarial 2015*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2014). *Peru: Estructura Empresarial 2014*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

- Kotler&Keller. (2006, 12ed.). *Dirección Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- Lopez, R. (2014). Matriz Ventaja Competitiva de Boston Consulting Group. *Marketing, Tecnología y Vida*, 1.
- Mass, N. (2015). ¿Qué es el VAN? *Capital libre*, 3.
- Ministerio de Salud. (2018). El Gran reto de Salud: La Inocuidad de los alimentos. Peru: MINSA.
- Palacios Dongo, A. (2018). Perú: situación de las micro y pequeñas empresas. *Con Nuestro Peru*, 5- 9.
- Peru21. (3 de 12 de 2015). Las MYPES en el Peru. *Peru 21*, pág. 4.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Prats, J. (2011). Know-How. *Tendencias Financieras*, 2.
- Republica, L. (20 de Junio de 2018). Las Pymes dan trabajo al 75% de la Población Económicamente Activa. *La Republica*, pág. 2.
- RPP. (11 de Julio de 2018). Perú estancado en ranking mundial de innovación y a nivel regional está abajo de la tabla. *RPP*, pág. 1.
- Serue, A. (2011). ¿el TIR puede ser mayor a 100%? *PAYBACK Consultora de Nuevos Negocios*, 1.
- Tejada, M. (2017). ¿Cuál fue gasto per cápita de los peruanos en el 2016? *Mercados y Regiones*, 19.
- INEI. (Agosto 2016). Encuesta mensual del sector Servicios.

- INEI. (2014). Directorio Central de Empresas y establecimientos.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1: Guía de Indagación para Entrevista en Profundidad.**

---

Estimado señor me llamo ..... y estoy desarrollando un estudio sobre el uso y vínculo de las empresas con la gestión de la Calidad e inocuidad de los alimentos. La propuesta es poder entender diversas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de proyectos relacionados con la Gestión de la Calidad e Inocuidad Alimentaria en las empresas Mypes a nivel de Lima Metropolitana.

En este aspecto, siéntase en completa libertad de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas buenas o malas, lo importante es su sincera opinión.

Cabe acá resaltar que la información recopilada es para nuestro trabajo, sus respuestas y opiniones serán unidas a otras de forma anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada encuestado.

Agradeciendo anticipadamente por su tiempo

1. ¿Cuál es su antigüedad en el cargo? ¿Cuál es su grado de instrucción?
2. ¿Conoce ud. acerca del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas? ¿Por qué?
3. ¿Sabe usted las sanciones que podría enfrentar el incumplimiento del Decreto Supremo sobre uso de Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas en su empresa?
4. Si yo le digo Control Sanitario de los alimentos... ¿Qué es lo primero que piensa ?
5. ¿A qué le remite el concepto de Inocuidad alimentaria? ¿Por qué?
6. ¿Sabe usted que es BPM y para qué sirve?
7. ¿Sabe usted que es HACCP y para qué sirve?

8. ¿Sabe usted cual es el decreto supremo 449-98 – SA sobre la implementación de HACCP? ¿En qué benefician? ¿Presentan algún obstáculo? ¿Cuáles? ¿Por qué?
  9. A nivel personal ¿Ud. utiliza algún tipo de control sanitario?¿Cuáles? ¿Para qué?
  10. ¿Cuáles son las principales herramientas de gestión del SGCIA se utilizan?
  11. ¿De cuáles disponen para trabajar dentro de la empresa?
  12. En la empresa ¿Utilizan equipos, formatos, procedimientos o manuales de monitoreo para procesos o trabajos pre establecidos?
  13. Si no se emplea, pregunta: ¿Por qué no se emplea? ¿Cuáles son las limitantes?
  14. Si se emplea, pregunta:¿Cuáles emplean? ¿Por qué emplean estas herramientas? ¿Para qué forma de labores?
  15. Desde gerencia ¿Se asigna el uso de estas herramientas de gestión?
  16. Si no las promueven, pregunta ¿Por qué no promueven desde la gerencia?¿Qué obstáculos perciben?
  17. Si se promueven, pregunta: ¿De qué manera se promueve? ¿Cuál es el objetivo?
  18. ¿Qué representa para Ud. ¿La implementación de este sistema de gestión en su empresa?
  19. ¿Qué motivó la incorporación de este sistema en su empresa?
  20. ¿Cómo se fueron incluyendo?
  21. ¿Con qué objeto?
- Con respecto al personal :
22. ¿En qué medida se comparten e intercambian entre colaboradores experiencias de uso de las herramientas de gestión para la práctica en el trabajo?
  23. ¿Alguien en particular lidera las actividades?
- En cuanto a proceso de aprendizaje por parte del personal,

24. ¿Observa diferencias a partir de la incorporación del SGCIA en la empresa
25. ¿En la empresa se promueve la capacitación vinculadas con el uso del SGCIA y en su aplicación?
26. ¿Qué tipo de capacitaciones se dan?
27. Con respecto a la imagen y uso del SGCIA en la empresa
28. Si tuviera que decir una palabra para describir la palabra inocuidad...¿Con qué palabra la describiría?
29. ¿Ud. personalmente vigila su implementación en la empresa? ¿Qué beneficios aporta para la empresa?
30. ¿Sabe usted que significa o es DIGESA?
31. ¿Contrataría usted los servicios de un consultor especialista en el tema?
32. ¿Qué factor tendría en cuenta para contratar este servicio?
33. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por una consultoría?
34. ¿Actualmente la empresa cuenta con computadoras? ¿en qué áreas? ¿Son modernas?  
¿Cuentan con internet?
35. ¿Algún comentario adicional?

¡Muchas Gracias!

---

## ANEXO 2: Encuesta para investigación Cuantitativa



*Estimado empresario de la industria alimentaria queremos ser tu mejor opción, por favor regálanos unos minutos de tu valioso tiempo.*

Nombre del negocio/Razón social: \_\_\_\_\_

Encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Sexo: M F Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa? Marcar

- a. 01 a 10 colaboradores
- b. 11 a 50 colaboradores
- c. 51 a 250 colaboradores

2. ¿En qué sector de la industria alimentaria se desenvuelve la empresa?

a. Restaurantes	b. Panificación y pastelería	c. Productos y derivados lácteos
d. Cereales	e. Aceites y grasas	f. Pescados y productos marinos
g. Carnes y derivados	h. Frutas, verduras y derivados	i. Chocolates y confitería
j. Harinas y pastas	k. Alimentos para mascotas	l. Otro: _____

3. ¿Ha escuchado acerca de Qual-Calidad Alimentaria? a. Si b. No  
(Pasar pregunta #6)

4. ¿Cuál fue el medio de comunicación por el cual se enteró de Qual?

\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido? a. Bueno b. Regular c. Malo

6. ¿Actualmente la empresa tiene implementado un Sistema de Gestión e Inocuidad de Alimentos?  
a. Si b. No (Pasar pregunta #12)

7. ¿Utiliza el servicio de consultoría?

a. Si Frecuencia en el año: \_\_\_\_\_ Nombre

Consultoría: \_\_\_\_\_

b. No ¿Por

qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Por qué eligió la consultora?

a. Experiencia	b. Recomendación	c. Costo asesoría
d. Prestigio	e. Ya lo conocía	f. Forma de Pago
g. Tiempo de implementación.	h. Por referencia	i. Otros: _____

9. ¿Cómo calificaría el servicio brindado por la consultora?

- a. Bueno      b. Regular      c. Malo  
Por qué?
- 

10. ¿Cómo se contactó con la consultora?

a. Página web	b. Facebook	c. Emailing
d. Whatsapp	e. Revistas: _____	f. Periódico: _____
g. Vía telefónica	h. Otros: _____	

11. ¿Cuál es el producto que le ofrece la consultora?

---

12. Si no hace uso de los servicios de una consultora, ¿cuál fue la razón?

- a. Costo no accesible  
b. No hay confianza con las consultoras  
c. No lo necesita  
d. Lo soluciona solo con su personal  
e. El cliente no lo exige  
f. Otra razón
- 

13. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se le presentan en su empresa?

- a. Productos defectuosos  
b. Falta de capacitación  
c. Incremento del # de clientes insatisfechos  
d. Problemas con los proveedores  
e. Infraestructura  
f. Proceso de producción  
g. Otros (Especificar):
- 

14. Ordenar de acuerdo a la importancia al momento de elegir una consultora (colocar un # distinto a cada opción del 1 al 5, donde 1 es más importante y 5 menos).

- a. Experiencia de la empresa de consultoría
- b. Costo de la asesoría
- c. Forma de pago del servicio
- d. Tiempo de implementación del servicio.
- e. Referencias personales o empresas.
- f. Comentarios: \_\_\_\_\_
- 

15. ¿Por qué razón necesita la implementación del sistema de inocuidad alimentaria?

- a. Para participar en licitaciones  
b. Para mejorar los procesos de producción  
c. Para mejorarla infraestructura  
d. Para poder tener más clientes satisfechos  
e. Otros:
-

16. ¿Estaría dispuesto el próximo año de contratar a una empresa consultora para implementar un Sistema de Gestión e Inocuidad de alimentos en su empresa?
- a. Si
  - b. No

17. Comentarios
- 

*Muchas Gracias!!!!*

**ANEXO 3:** Norma Legal sobre Inocuidad de alimentos.

---

Aprueban el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas

DECRETO SUPREMO N° 007-98-SA

Aprobado: 24 de setiembre de 1998

Publicado: 25 de setiembre de 1998

---

**ANEXO 4: Ventas de Qual antes del relanzamiento.**

Razón Social: QUAL CALIDAD ALIMENTARIA S.A.C.  
 RUC: 20544394747  
 Actividad Económica Principal - CIU 74145 - ACTIV.DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL  
 Facturación Mensual: 11,000

Inicio oper.	Fin oper.	Consultor ind
04/08/2011	30/10/2013	07/05/2019
# días	818	2015
# años	2	6

Clientes: 5 mensuales  
 Tipo de clientes: microempresas  
 # FFVV: 1 Dueño

Productos: Asesoría implementación (BPM, POES y HACCP)

Ventas 2018

Clientes/producto	Cantidad (unid)	Precio (S/.)	Ingreso Mensual (S/.)	Ingreso Anual
Cliente 1 - Servicio A	1	2,200	2,200	26,400
Cliente 2 - Servicio A	1	2,200	2,200	26,400
Cliente 3 - Servicio A	1	2,200	2,200	26,400
Cliente 4 - Servicio A	1	2,200	2,200	26,400
Cliente 5 - Servicio A	1	2,200	2,200	26,400
05 clientes		<b>Ingreso mensual</b>	<b>11,000</b>	<b>132,000</b>

**ANEXO 5: Presupuesto de Marketing****Presupuesto de Marketing**

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Merchandising	500	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000
Material POP	667	4,000	4,000	2,000	2,000	2,000
Capacitaciones	1,667	10,000	10,000	10,000	8,000	8,000
Uniformes	150	900	900	900	900	900
Piezas digitales	500	3,000	3,000	3,000	2,500	2,500
Suscripciones	833	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000
Web	833	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Ferias, eventos y RRPP	1,167	7,000	3,000	3,000	1,500	1,500
Bono Anual	2,000	12,000	18,000	24,000	30,000	30,000
<b>Total sin IGV</b>	<b>8,317</b>	<b>49,900</b>	<b>48,900</b>	<b>50,900</b>	<b>52,900</b>	<b>52,900</b>

*\*En el año 0 se considera como capital de trabajo el gasto de 02 meses.*

**ANEXO 6: Distribución de zonas por vendedor****DISTRIBUCIÓN DE VENDORES POR ZONA-AÑO 1**

Segmento	Zona	Vendedor	# Distritos	# clientes año	Valor Vta S/. Año	Comisión Anual
Zona 1	Lima Norte	Ing. Comercial 1	8	60	S/. 152,520	S/. 6,000
Zona 2	Lima Centro	Ing. Comercial 1	15			
Zona 3	Lima Este	Ing. Comercial 2	9	60	S/. 152,520	S/. 6,000
Zona 4	Lima Sur	Ing. Comercial 2	11			
<b>TOTAL</b>			<b>43</b>	<b>120</b>	<b>S/. 305,040</b>	<b>S/. 12,000</b>

%Participación: 14,456 0.83%

## ANEXO 7

## MUEBLES Y EQUIPOS

Descripcion	Valor Total Sin IGV	Valor Total inc. IGV	Cantidad (unid)	Precio Unitario
Silla Ejecutiva Giratoria	169	200	1	169
Escritorio	339	400	2	169
Silla de visita	85	100	3	28
Pizarra Acrilica de 1.20 Mt. X 2.40 Mt.	85	100	1	85
Muebles archivadores	169	200	1	169
Impresora Multifuncional a colores de red	339	400	1	339
Computadoras i7 8va generaci3n	3,051	3,600	2	1,525
Celular Smartphone	1,017	1,200	3	339
<b>TOTAL</b>	<b>5,254</b>	<b>6,200</b>		

## ANEXO 8: Tabla de depreciaci3n de muebles y equipos

## DEPRECIACI3N

Descripcion	Valor inicial	Tasa de depreciaci3n anual	Depreciaci3n anual
Silla Ejecutiva Giratoria	169.49	10%	16.95
Escritorio	338.98	10%	33.90
Silla de visita	84.75	10%	8.47
Pizarra Acrilica de 1.20 Mt. X 2.40 Mt.	84.75	10%	8.47
Muebles archivadores	169.49	10%	16.95
Impresora Multifuncional a colores de red	338.98	20%	67.80
Computadoras i7 8va generaci3n	3,050.85	20%	610.17
Celular Smartphone	1,016.95	20%	203.39
<b>TOTAL</b>			<b>966.10</b>

**ANEXO 9: Planilla de Sueldos proyectado**

<b>SALARIO AÑO 1</b>								
Descripción del Cargo	# Colab.	Salario Básico Mensual x Colaborador	Salario Básico Anual x Colaborador	Gratificación Jul. y Dic. X Colaborador	Remuneración Computable (Salar+Gratif)x Colaborador	Seguro Social (9%) anual x Colaborador	CTS anual x Colab.	Salario + Obligaciones Total Colaboradores
Gerente	1	3,500	42,000	7,000	49,000	4,410	4,083	57,493
Secretaria	1	1,500	18,000	3,000	21,000	1,890	1,750	24,640
Ing. Comercial	2	1,600	19,200	3,200	22,400	2,016	1,867	52,565
Practicante	1	930	11,160	1,860	13,020	1,172	1,085	15,277
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7,530</b>	<b>90,360</b>	<b>15,060</b>	<b>105,420</b>	<b>9,488</b>	<b>8,785</b>	<b>149,975</b>

<b>SALARIO AÑO 2</b>								
Descripción del Cargo	# Colab.	Salario Básico Mensual x Colaborador	Salario Básico Anual x Colaborador	Gratificación Jul. y Dic. X Colaborador	Remuneración Computable (Salar+Gratif) x Colaborador	Seguro Social (9%) anual x Colaborador	CTS anual x Colab.	Salario + Obligaciones Total Colaboradores
Gerente	1	3,500	42,000	7,000	49,000	4,410	4,083	57,493
Secretaria	1	1,500	18,000	3,000	21,000	1,890	1,750	24,640
Ing. Comercial	3	1,600	19,200	3,200	22,400	2,016	1,867	78,848
Practicante	1	930	11,160	1,860	13,020	1,172	1,085	15,277
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>7,530</b>	<b>90,360</b>	<b>15,060</b>	<b>105,420</b>	<b>9,488</b>	<b>8,785</b>	<b>176,258</b>

<b>SALARIO AÑO 3</b>								
Descripción del Cargo	# Colab.	Salario Básico Mensual x Colaborador	Salario Básico Anual x Colaborador	Gratificación Jul. y Dic. X Colaborador	Remuneración Computable (Salar+Gratif)x Colaborador	Seguro Social (9%) anual x Colaborador	CTS anual x Colab.	Salario + Obligaciones Total Colaboradores
Gerente	1	3,500	42,000	7,000	49,000	4,410	4,083	57,493
Secretaria	1	1,500	18,000	3,000	21,000	1,890	1,750	24,640
Ing. Comercial	4	1,600	19,200	3,200	22,400	2,016	1,867	105,131
Practicante	1	930	11,160	1,860	13,020	1,172	1,085	15,277
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7,530</b>	<b>90,360</b>	<b>15,060</b>	<b>105,420</b>	<b>9,488</b>	<b>8,785</b>	<b>202,541</b>

<b>SALARIO AÑO 4</b>								
Descripción del Cargo	# Colab.	Salario Básico Mensual x Colaborador	Salario Básico Anual x Colaborador	Gratificación Jul. y Dic. X Colaborador	Remuneración Computable (Salar+Gratif)x Colaborador	Seguro Social (9%) anual x Colaborador	CTS anual x Colab.	Salario + Obligaciones Total Colaboradores
Gerente	1	3,500	42,000	7,000	49,000	4,410	4,083	57,493
Secretaria	1	1,500	18,000	3,000	21,000	1,890	1,750	24,640
Ing. Comercial	5	1,600	19,200	3,200	22,400	2,016	1,867	131,413
Practicante	1	930	11,160	1,860	13,020	1,172	1,085	15,277
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>7,530</b>	<b>90,360</b>	<b>15,060</b>	<b>105,420</b>	<b>9,488</b>	<b>8,785</b>	<b>228,823</b>

SALARIO AÑO 5								
Descripción del Cargo	# Colab.	Salario Básico Mensual x Colaborador	Salario Básico Anual x Colaborador	Gratificación Jul. y Dic. X Colaborador	Remuneración Computable (Salar+Gratif)x Colaborador	Seguro Social (9%) anual x Colaborador	CTS anual x Colab.	Salario + Obligaciones Total Colaboradores
Gerente	1	3,500	42,000	7,000	49,000	4,410	4,083	57,493
Secretaria	1	1,500	18,000	3,000	21,000	1,890	1,750	24,640
Ing. Comercial	5	1,600	19,200	3,200	22,400	2,016	1,867	131,413
Practicante	1	930	11,160	1,860	13,020	1,172	1,085	15,277
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>7,530</b>	<b>90,360</b>	<b>15,060</b>	<b>105,420</b>	<b>9,488</b>	<b>8,785</b>	<b>228,823</b>

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 10

### COSTOS DE OPERACIÓN

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>Salarios</b>		<b>149,975</b>	<b>176,258</b>	<b>202,541</b>	<b>228,823</b>	<b>228,823</b>
Gerente		57,493	57,493	57,493	57,493	57,493
Secretaria		24,640	24,640	24,640	24,640	24,640
Ing. Comercial		52,565	78,848	105,131	131,413	131,413
Practicante		15,277	15,277	15,277	15,277	15,277
<b>Gastos administrativos</b>		<b>18,169</b>	<b>19,797</b>	<b>21,525</b>	<b>23,366</b>	<b>24,720</b>
Útiles de oficina		508	508	508	508	508
Servicio de energía eléctrica		2,034	2,034	2,034	2,034	2,034
Servicio de agua		508	508	508	508	508
Servicio de telefonía fija e internet		1,729	1,729	1,729	1,729	1,729
Servicio de celulares administrativos		1,220	1,831	2,441	3,051	3,051
Alquiler de local		10,169	11,186	12,305	13,536	14,889
Asesor y mantenimiento equipos		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>Gastos de ventas y MK</b>		<b>59,663</b>	<b>63,544</b>	<b>70,425</b>	<b>77,307</b>	<b>77,307</b>
Gastos Marketing + Comisiones		49,900	48,900	50,900	52,900	52,900
Movilidad y Alimentación		9,763	14,644	19,525	24,407	24,407
<b>TOTAL COSTOS SIN IGV</b>		<b>227,808</b>	<b>259,599</b>	<b>294,492</b>	<b>329,496</b>	<b>330,850</b>

## ANEXO 11

## CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	Año 0
<b>Salarios</b>	<b>13,400</b>
Gerente	7,000
Ing. Comercial	6,400
<b>Gastos administrativos</b>	<b>3,573</b>
Utiles de oficina	100
Servicio de energía eléctrica	400
Servicio de agua	100
Servicio de telefonía fija e internet	340
Servicio de celulares administrativos	240
Alquiler de local	2,000
Asesor y mantenimiento equipos	393
<b>Gastos de ventas y MK</b>	<b>11,734</b>
Gastos Marketing + Comisiones	9,814
Movilidad y Alimentación	1,920
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>28,707</b>

*\*Para capital de trabajo se está considerando 01 mes de garantía y 01 mes de alquiler, el costo de alquiler es de 1000 nuevo soles*

**ANEXO 12:** Cuadro de Amortización por préstamo para inicio operaciones.

## AMORTIZACION

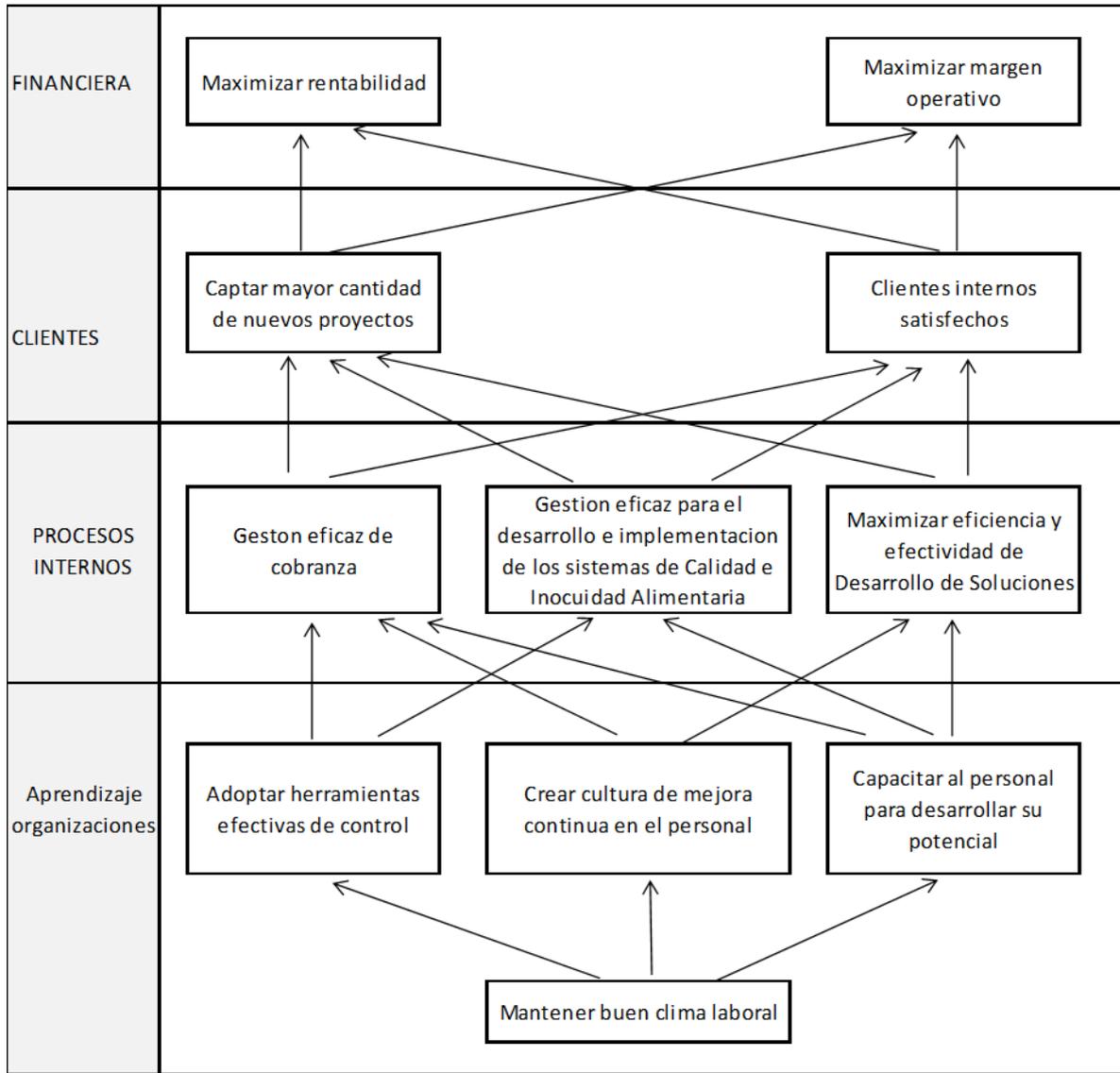
Año	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
Servicio de la deuda (S)		7,853	7,853	7,853	7,853	7,853	7,853
Cuota Capital (C <sub>k</sub> )		2,389	2,913	3,552	4,331	5,282	6,440
Cuota Interés (I <sub>k</sub> )		5,464	4,940	4,301	3,522	2,572	1,413
Deuda Extinguida (E <sub>k</sub> )		2,389	5,302	8,854	13,185	18,467	24,907
Deuda Residual (D <sub>k</sub> )	<b>24,907.00</b>	22,518	19,605	16,053	11,722	6,440	0

## ANEXO 13:

<b>FLUJO DE ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
	<b>Años</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas netas</b>	<b>305,040</b>	<b>349,494</b>	<b>417,416</b>	<b>514,402</b>	<b>643,070</b>
Salarios	-149,975	-176,258	-202,541	-228,823	-228,823
Gastos administrativos	-18,169	-19,797	-21,525	-23,366	-24,720
Gastos de ventas	-59,663	-63,544	-70,425	-77,307	-77,307
Depreciación	-864	-864	-864	-864	-864
Gastos Financieros	-3,181	-2,876	-2,504	-2,050	-1,497
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>73,187</b>	<b>86,155</b>	<b>119,556</b>	<b>181,990</b>	<b>309,859</b>
Impuesto a la renta	-20,492	-24,123	-33,476	-50,957	-86,760
<b>Utilidad neta (s/.)</b>	<b>52,694</b>	<b>62,031</b>	<b>86,080</b>	<b>131,033</b>	<b>223,098</b>
<b>Utilidad neta (%)</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>35%</b>
Proyeccion de Crecimiento en ventas		15%	19%	23%	25%
Proyeccion de Crecimiento en utilidades		18%	39%	52%	70%

**ANEXO 14:**

**MAPA ESTRATEGICO - QUAL CALIDAD ALIMENTARIA**



**a**

## ANEXO 15:

MAPA ESTRATEGICO DE QUAL CALIDAD ALIMENTARIA			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLAN DE ACCION	INDICADOR	META
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
MAXIMIZAR RENTABILIDAD	Desarrollar plan de actividades con el area comercial orientado a cumplir objetivos planteados.	Ebitda / Utilidad operativa	Disminuir 10% gastos operativos
MAXIMIZAR MARGEN OPERATIVO		Presupuesto de gastos	
		Presupuesto de ventas	Cumplimiento con el presupuesto meta.
		ROI	
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>			
INCREMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES	Crear un comité de Innovacion y Desarrollo	Nuevos servicio lanzados trimestralmente	Incremento del 15% de la cartera de clientes
GESTION DEL ENDOMARKETING	Desarrollar politicas de fortalecimiento interno	Encuestas de satisfaccion laboral	Productividad por proyecto
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
GESTOR EFICAZ DE COBRANZA DE DEUDAS	Sistema de cobranza con la estructura de 50% al inicio del proyecto 30% al siguiente avance y 20% al final del servicio.	Porcentaje de Clientes atrasados en pagos	100% de cobranzas efectivas
GESTION EFICAZ PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LOS SISTEMAS DE INOCUIDAD ALIMENTARIA	Desarrollo de Gantt estructurado para cada actividad y periodo de ejecicion.	Porcentaje de observaciones	Subsanacion del 100% de las observaciones
MAXIMIZAR EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE DESARROLLO DE SOLUCIONES	Formar un equipo permanente para cada proyecto que identifique las desviaciones del proceso y corregirlas inmediatamente.	Proyectos 100% implementados	Superar las expectativas clientes satisfechos
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
ADOPTAR HERRAMIENTAS EFECTIVAS DE CONTROL	Adoptar controles adecuados para el personal	Premiacion por cumplimiento de objetivos	Productividad por empleado
CREAR CULTURA DE MEJORA CONTINUA EN EL PERSONAL	Desarrollo de proyectos nuevos e innovadores	Porcentaje de Nuevos proyectos	Eficiencia del proceso
CAPACITAR AL PERSONAL PARA DESARROLLAR SU POTENCIAL	Desarrollar politicas de Capacitacion del personal	Linea de Desarrollo profesional del personal	Plan anual de capacitaciones
MANTENER BUEN CLIMA LABORAL	Desarrollar dinamicas de grupo que fortalezca el trabajo en equipo	Personal motivado y proactivo	0% de rotacion de personal

## ANEXO 16: Procedimiento de Auditoria de Calidad

---

### 1. OBJETIVO Y ALCANCE

Verificar las condiciones higiénica sanitarias de los centros de producción y fabricación de las Mypes de alimentos, así como el cumplimiento de las Buenas prácticas de Manipulación por parte del personal, teniendo como referencia las normas sanitarias vigentes, así como los documentos establecidos por QCA , Abarca todas las áreas de la empresa, área de proceso, área de recepción de insumos y materia prima, almacenes, salones, comedor, servicios higiénicos, y área administrativa.

### 2. DEFINICIONES

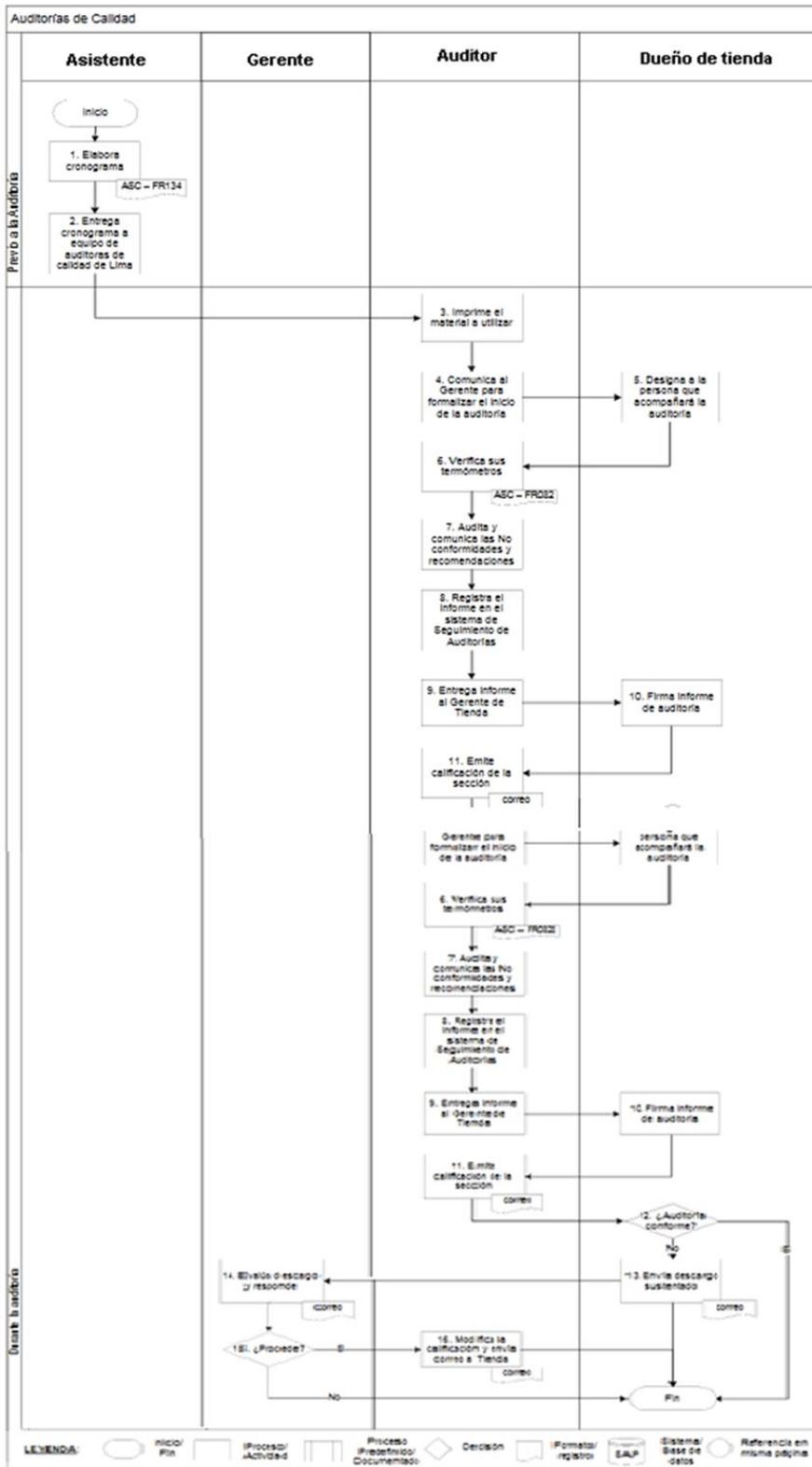
2.1. No Conforme: Es aquello que no cumple con lo establecido en las normas sanitarias vigentes ni con los lineamientos establecidos por QCA.

2.2. No Aplica: Es aquello que no puede calificar porque: no existe en el área evaluada o está en mantenimiento o las condiciones no son apropiadas para su evaluación o excepciones dadas por la gerencia o aquello cuya gestión de mejora depende de la gerencia.

2.3. Observación: Es aquello que a futuro podría afectar la calidad del producto o aquello que se contempla por primera vez, sin embargo implica un compromiso de mejora para la siguiente auditoria de calidad.

### 3. AUDITORIA DE CALIDAD

### 3.1. Flujograma



## 3.2 Matriz de Desarrollo

Item	Responsable	Descripcion de la actividad	Registro
1	Auditor de Calidad	Elabora cronograma de acuerdo a la frecuencia establecida. Se indica la fecha, nombre del auditor y establecimiento que se auditara.	ASC-FRT001
2	Auditor de Calidad	Entrega cronograma a Gerencia	n/a
3	Auditor de Calidad	Imprime el material (check list) que utilizara durante la auditoria	n/a
4	Auditor de Calidad	Ingresa al local y se comunica con el responsable del local	n/a
5	Dueño o gerente de establecimiento	Designa a la persona que acompaña al auditor	n/a
6	Auditor de Calidad	Verifica su termometro y registra temperatura de equipos de planta de acuerdo a la frecuencia establecida	ASC-FRT001
7	Auditor de Calidad	Audita y comunica las no conformidades a la persona que acompaña la auditoria.	n/a
8	Auditor de Calidad	Registra el informe en el sistema de seguimiento de auditorias indicando claramente las no conformidades encontradas en cada una de las areas asi mismo anota las observaciones para hacer seguimiento en la siguiente auditoria	Sistema de seguimiento auditoria de calidad de locales de produccion
9	Auditor de Calidad	Entrega una copia de la auditoria al dueño o gerente de la empresa auditada, Revisa el informe con el encargado para aclarar cualquier duda o inquietud	n/a
10	Encargado del establecimiento	Firma una segunda copia del informe como cargo como formalidad par finalizar la auditoria	n/a
11	Auditor de Calidad	Remite la nota de la auditoria al gerente del establecimiento	Correo
12	Encargado del establecimiento	Auditoria conforme : Si: ir a fin; No: ir a item 13	n/a
13	Encargado del establecimiento	Envia descargo sustentado al auditor	Correo
14	Gerente QCA	Evalua descargo con el auditor	Correo
15	Gerente QCA	Procede: Si: ir al item 16; No:Ir a fin	n/a
16	Auditor de Calidad	Modifica la calificacion y envia correo a Gerente de establecimiento	n/a
17	Auditor de Calidad	Fin del proceso	n/a

ANEXO 17: Consolidado respuesta encuesta realizada  
Pregunta Filtro.

1. ¿Actualmente su empresa tiene implementado un Sistema de Gestión e Inocuidad de Alimentos?	Entrevistados
Si	53%
No	47%
Total	100%

2. Si no hace uso de los servicios de una consultora, ¿cuál fue la razón?	Entrevistados
a. Costo no accesible	27
b. No hay confianza con las consultoras	7
c. No lo necesita	16
d. Lo soluciona solo con su personal	18
e. El cliente no lo exige	12
f. Otra razón	0
Total	80

3. ¿Qué factor considera usted el más importante para elegir una empresa consultora?	Entrevistados
a. Experiencia de la empresa de consultoría	14
b. Costo de la asesoría	44
c. Forma de pago del servicio	11
d. Tiempo de implementación del servicio.	7
e. Referencias personales o empresas.	4
Total	80