



**Plan de negocio para una empresa consultora en homologación de  
proveedores**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Magíster en Marketing**

**por:**

Chacón Enciso, Oscar Luis  
Rodríguez Hurtado, Carlos Augusto

**Programa de la Maestría en Marketing**

**Lima, 30 de septiembre del 2020**

Esta tesis

**Plan de negocio para una empresa consultora en homologación de proveedores**

ha sido aprobada.



.....  
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



.....  
Christian Aste León (Jurado)



.....  
Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2020

A la memoria de mi madre Rosa y para mi esposa Melody,  
por su gran amor incondicional.

Oscar Chacon Enciso

Agradecimiento infinito a mi familia por apoyarme en todo momento,  
en especial a mi novia Leesly, por inspirarme.

Carlos Rodríguez Hurtado

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Capítulo 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Objetivos de la tesis .....	3
1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	3
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	3
1.3. Justificación .....	3
1.4. Contribución .....	4
1.5. Delimitación de la tesis .....	5
1.5.1. <i>Alcance</i> .....	5
1.5.1. <i>Limitaciones</i> .....	6
<b>Capítulo 2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>8</b>
2.1. Consultoría.....	8
2.2. Homologación de proveedores.....	8
2.2.1. <i>Homologación</i> .....	8
2.2.2. <i>Proveedores</i> .....	8
2.2.3. <i>Homologación de proveedores</i> .....	9
2.3. Micro, pequeñas y medianas empresas ( <i>Mipymes</i> ).....	9
2.4. Minería.....	9
<b>Capítulo 3. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>11</b>
3.1. Idea del negocio .....	11
3.1.1. <i>Segmentos de clientes</i> .....	11
3.1.2. <i>Propuesta de valor</i> .....	15
3.1.3. <i>Canales</i> .....	15
3.1.4. <i>Relación con el cliente</i> .....	16
3.1.5. <i>Estructura de ingresos</i> .....	16
3.1.6. <i>Recursos claves</i> .....	16
3.1.7. <i>Aliados claves</i> .....	16
3.1.8. <i>Estructura de costos</i> .....	17
3.1.9. <i>Actividades Claves</i> .....	17
3.2. Homologación de proveedores.....	17
3.2.1. <i>Requisitos</i> .....	18
3.2.2. <i>Metodología</i> .....	20
3.2.3. <i>Referencias normativas</i> .....	24
3.2.4. <i>Proveedores en el mundo</i> .....	26
3.2.5. <i>Proveedores en Perú</i> .....	28
3.2.6. <i>Tendencia de los proveedores</i> .....	28
3.3. Sector de servicio a empresas .....	29
3.3.1. <i>Introducción</i> .....	29
3.3.2. <i>El sector de servicios a empresas en el mundo</i> .....	32
3.3.3. <i>El sector de servicios a empresas en el Perú</i> .....	34
3.3.4. <i>Principales empresas competidoras</i> .....	38

<b>Capítulo 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>40</b>
4.1. Objetivo general.....	40
4.2. Objetivos específicos .....	40
4.3. Metodología para la investigación de mercado.....	40
4.4. Fuentes secundarias .....	41
4.5. Fuentes primarias .....	42
4.5.1. Entrevistas a expertos .....	42
4.5.2. Encuestas .....	44
<b>Capítulo 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>48</b>
5.1. Entrevista a Expertos .....	48
5.1.2. Objetivos .....	48
5.1.3. Análisis de las entrevistas a expertos. ....	48
5.1.4. Factores de compra y Hallazgos. ....	50
5.2. Encuestas.....	51
5.2.1. Objetivos .....	51
5.2.2. Criterio de selección del encuestado. ....	51
5.2.3. Perfil del entrevistado.....	52
5.2.4 Análisis de resultados. ....	53
5.3. Estimación de la demanda .....	64
<b>Capítulo 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>66</b>
6.1. Análisis SEPTE.....	66
6.1.1. Entorno político .....	66
6.1.2. Entorno económico .....	67
6.1.3. Entorno social, cultural y demográfico .....	68
6.1.4. Entorno tecnológico .....	69
6.2. Dinamismo de la industria .....	70
6.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	70
6.3.1. Poder de negociación de los clientes .....	71
6.3.2. Poder de negociación de los proveedores .....	72
6.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	72
6.3.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos .....	73
6.3.5. Rivalidad entre competidores .....	74
6.4. La cadena de valor del plan de negocio .....	75
6.4.1. Actividades de soporte .....	75
6.4.2. Actividades primarias .....	76
6.5. Análisis FODA.....	77
6.5.1. FODA cruzado .....	79
<b>Capítulo 7. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>81</b>
7.1. Objetivo general.....	81
7.1.1. Objetivos cuantitativos .....	81
7.1.2. Objetivos cualitativos .....	82
7.2. Descripción del servicio.....	82
7.2.1. Descripción específica .....	83
7.2.2. Necesidades que satisface .....	83
7.2.3. Ciclo de vida del servicio.....	84

7.3. Estrategias de Segmentación.....	84
7.3.1. <i>Buyer Persona</i> .....	85
7.4. Posicionamiento .....	88
7.4.1. <i>Ventajas competitivas</i> .....	89
7.4.2. <i>Estrategia de posicionamiento</i> .....	89
7.4.3. <i>Mapa de empatía</i> .....	91
7.5. Marketing mix: Las 8 P's.....	92
7.5.1. <i>Estrategia de producto</i> .....	93
7.5.2. <i>Estrategia de precio</i> .....	94
7.5.3. <i>Estrategia de plaza</i> .....	99
7.5.4. <i>Estrategia de promoción</i> .....	100
7.5.5. <i>Estrategia de personas</i> .....	102
7.5.6. <i>Estrategia de Physical Evidence</i> .....	103
7.5.7. <i>Estrategia de procesos</i> .....	104
7.5.8. <i>Estrategia de productividad</i> .....	104
7.6. Propuesta de campaña.....	106
7.6.1. <i>Tácticas digitales</i> .....	110
7.6.2. <i>Share of Content y Malla de contenidos</i> .....	111
7.6.3. <i>Manual de crisis en Redes Sociales</i> .....	111
7.7. Estrategia de fidelización.....	113
7.7.1. <i>Programa de fidelización (Premiunización)</i> .....	113
7.8. Presupuesto de Marketing.....	114
7.8.1. <i>Indicadores Clave de Desempeño</i> .....	116
<b>Capítulo 8. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>118</b>
8.1. Objetivo de operaciones.....	118
8.2. Estrategia de servicio .....	118
8.3. Procesos operativos del servicio .....	119
8.3.1. <i>Proceso de ventas del servicio</i> .....	120
8.3.2. <i>Proceso de ejecución del servicio</i> .....	121
8.3.3. <i>Proceso administrativos y de calidad</i> .....	123
8.3.4. <i>Proceso de atención y respuesta al cliente</i> .....	123
8.4. Beneficios de los participantes.....	124
8.4.1. <i>Beneficios a los usuarios del servicio</i> .....	124
8.4.2. <i>Beneficios al personal que realiza el servicio</i> .....	124
8.5. Supply Chain Management.....	124
8.5.1. <i>Análisis de proveedores</i> .....	124
8.6. Centro de operaciones.....	124
8.7. Capacidad operativa.....	125
8.8. Presupuesto de operaciones .....	125
<b>Capítulo 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>126</b>
9.1. Estructura organizacional.....	126
9.1.1. <i>Misión</i> .....	126
9.1.2. <i>Visión</i> .....	126
9.1.3. <i>Organigrama</i> .....	127
9.2. Manual de organización y funciones .....	128
9.3. Política de reclutamiento.....	137

9.3.1. <i>Solicitud de personal</i> .....	137
9.3.2. <i>Autorización</i> .....	138
9.3.3. <i>Búsqueda de personal</i> .....	138
9.3.4. <i>Selección de personal</i> .....	138
9.3.5. <i>Contratación de personal</i> .....	139
9.3.6. <i>Evaluación de personal</i> .....	140
9.4. <i>Inducción y capacitación inicial</i> .....	140
9.5. <i>Clima laboral y motivación</i> .....	140
9.6. <i>Presupuesto de recursos humanos</i> .....	142
<b>Capítulo 10. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>	<b>144</b>
10.1. <i>Objetivo general</i> .....	144
10.2. <i>Supuestos generales y políticas</i> .....	144
10.2.1. <i>Supuestos generales</i> .....	144
10.2.2. <i>Políticas</i> .....	145
10.3. <i>Desarrollo del plan financiero</i> .....	146
10.3.1. <i>Inversión inicial</i> .....	146
10.3.2. <i>Proyección de los ingresos</i> .....	146
10.3.3. <i>Proyección de los costos operativos</i> .....	149
10.4. <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> .....	150
10.4.1. <i>Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias</i> .....	150
10.4.2. <i>Punto de equilibrio</i> .....	151
10.5. <i>Flujo de caja económico</i> .....	153
10.5.1. <i>Costo de oportunidad</i> .....	153
10.5.2. <i>Flujo de caja económico</i> .....	153
10.6. <i>Análisis de sensibilidad</i> .....	154
10.6.1. <i>Puntos críticos</i> .....	154
10.6.2. <i>Análisis de escenarios</i> .....	156
<b>Capítulo 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>158</b>
11.1. <i>Conclusiones</i> .....	158
11.2. <i>Recomendaciones</i> .....	159
<b>ANEXO .....</b>	<b>160</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>201</b>

## LISTA DE TABLAS

3.1. Top 10 consultoras del mundo .....	30
5.1. Lista de expertos entrevistados .....	50
5.2. Perfil del entrevistado .....	52
5.3. Ficha técnica de encuesta.....	53
6.1. Análisis FODA del proyecto.....	78
6.2. FODA Cruzado .....	79
7.1. Buyer persona HOMERO (Microempresario).....	86
7.2. Buyer persona KAROL (pequeña empresa) .....	87
7.3. Buyer persona PAUL (mediana empresa) .....	87
7.4. Campaña digital .....	107
7.5. Presupuesto general de marketing .....	115
8.1. Presupuestos de Operaciones .....	125
9.1. Funciones del gerente general.....	128
9.2. Funciones del gerente de administración y finanzas.....	129
9.3. Funciones del Consultor Senior .....	132
9.4. Funciones del gerente de Marketing y Ventas .....	133
9.5. Funciones del asistente administrativo .....	134
9.6. Funciones del analista de marketing .....	136
9.7. Funciones del ejecutivo de ventas.....	136
9.8. Presupuesto de capacitación .....	140
9.9. Presupuesto de clima laboral y motivación.....	141
9.10. Presupuesto de Recursos Humanos.....	142
10.1. Inversión inicial .....	146
10.2. Costo de consultor externo por servicio.....	147
10.3. Proyección de ventas.....	148
10.4. Resumen de Costos Fijos .....	149
10.5. Resumen de Costos Variables.....	150
10.6. Estado de resultados.....	151
10.7. Punto de equilibrio (Und) .....	151
10.8. Estimación del Costo de Oportunidad (Ke) .....	153
10.9. Flujo de caja económico .....	153
10.10. Puntos críticos .....	154
10.11. Resumen de escenarios (Pesimista, actual, optimista).....	156

## LISTA DE FIGURAS

2.1. Clasificación de la minera por su tamaño .....	10
3.1. Modelo de Negocio CANVAS .....	11
3.2. Clasificación industrial internacional uniforme (CIU) .....	11
3.3. Propuesta de valor CANVAS .....	15
3.4. Requisitos para las compras .....	19
3.5. Formato de información general de empresa .....	20
3.6. Sistema de gestión integrado (SIG) .....	23
3.7. Facturación anual de Deloitte .....	31
3.8. Según área geográfica, variación porcentual .....	31
3.9. Evolución de la facturación en el sector de servicios en España .....	32
3.10. Segmento de negocios, variación porcentual .....	33
3.11. PBI trimestral en el sector de servicios profesionales, científicos y técnicos .....	33
3.12. Perú: empresas de servicios, 2016 .....	34
3.13. Perú: ventas de las empresas de servicios, 2016 .....	34
3.14. Empresas de servicios, según segmento empresarial .....	35
3.15. Ventas netas de las empresas de servicios, segmento empresarial .....	35
3.16. Empresas de servicios, según actividad económica .....	36
3.17. Ventas netas de las empresas de servicios, según actividad económica .....	37
3.18. Servicios de consultoría, asesorías y similar desarrolladas por personas jurídicas y naturales .....	38
3.19. Principales empresas competidoras, en Perú .....	39
4.1. Formula de estimación de la muestra .....	45
4.2. Mercado potencial, Mipymes formales .....	46
4.3. Estimación de la muestra .....	47
5.1. Encuestas que aún no han contratado el servicio de consultoría en homologación de proveedores .....	54
5.2. Distribución porcentual por segmento empresarial .....	54
5.3. Distribución porcentual por cantidad de empleados .....	55
5.4. Distribución porcentual por actividad económica .....	56
5.5. Distribución porcentual por ubicación geográfica .....	56
5.6. Calculo de mercado disponible .....	57
5.7. Distribución porcentual por frecuencia de compra .....	58
5.8. Capacidad de inversión en servicio de consultoría .....	58
5.9. ¿Estaría interesado en contratar el servicio de consultoría? .....	61
5.9. Calificación de atributos .....	61
5.10. Mapa perceptual, atributos de la competencia .....	62
5.11. Estimación de mercado objetivo .....	64
6.1. Fuerzas de Porter .....	71
6.2. Cadena de valor de los servicios .....	75
7.1. Segmentación de mercado meta .....	85
7.2. Puntos de paridad y diferencia de la competencia .....	90
7.3. Mapa de empatía .....	92
7.4. Niveles del servicio de consultoría en homologación de proveedores .....	94
7.5. Estrategia de precio vs calidad .....	96

7.6. Estrategia de precio con base en el valor y descuento por cantidad .....	98
7.7. Mix de Medios .....	102
7.8. Funnel del consumidor.....	106
7.9. Malla de contenidos Online .....	111
7.10. Indicadores Claves de Desempeño .....	116
8.1. Modelo de mapa de procesos .....	119
8.2. Procesos operativos del servicio de consultoría.....	120
8.3. Proceso de ventas .....	121
8.4. Proceso de ejecución del servicio de consultoría.....	121
9.1. Organigrama de la empresa .....	127
9.2. Régimen laboral de la micro y pequeña empresa (Remype) .....	143
10.1. Punto de equilibrio .....	152
10.2. Análisis de sensibilidad unidimensional .....	155

## ANEXOS

I. Guía de entrevista en profundidad para consultores .....	160
II. Entrevista en profundidad para consultores .....	162
III. Guía de entrevista en profundidad para responsables de compra en el sector minero .....	167
IV. Entrevista en profundidad para responsable del área de compras del sector minero .....	169
V. Guía de entrevista en profundidad para empresarios y responsables del área de seguridad y salud en el trabajo .....	172
VI. Entrevista en profundidad para representantes del segmento empresarial de pequeñas y medianas empresas.....	174
VII. Ficha de encuesta.....	179
VIII. Plan anual de Marketing.....	183
IX. Inversión inicial .....	184
X. Costos operativos fijos .....	186
XI. Costos operativos variables .....	188
XII. Requerimiento de personal .....	189
XIII. Perfil de puesto.....	190
XIV. Acta de validación de competencias .....	191
XV. Ficha personal del postulante .....	192
XVI. Evaluación de desempeño del personal .....	193
XVII. Ficha de personal contratado .....	194
XVIII. Ficha de datos y salud ocupacional .....	195
XIX. Registro de inducción, capacitaciones, entrenamiento y simulacro de emergencia.....	196
XX. Plan de Recursos Humanos .....	197
XXI. Recuperación de activos .....	198
XXII. Análisis unidimensional .....	199
XXV. Análisis Bidimensional.....	200

## **Oscar Luis Chacon Enciso**

Gerente de Marketing y Ventas Industriales con más de 10 años de experiencia en la captación y fidelización de clientes para el segmento B2B. Fuerte habilidades para la negociación, interdependencia funcional y optimización de recursos. Además del conocer la aplicación de metodologías CRM y UX, experto en análisis y estudio de tendencia de mercado para sectores económicos como la minería, construcción, pesca y agroindustria.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Cía. Importadora Derteano & Stucker S.A.**

Grupo empresarial de capitales peruanos con más de 85 años de experiencia, es considerado uno de los más grandes distribuidores industriales, representa marcas exclusivas de procedencia americana y europeas como; Parker Hannifin, Ryco, Briggs & Stratton, Stihl, Wood Mizer y Doosan.

#### **Gerente de Ventas**

**Julio 2017 – Actualidad**

Responsable del planeamiento estratégico comercial de la línea industrial a nivel nacional, desarrollando estrategias de mercado y canales de comercialización para la marca Parker Hannifin y Descase en el sector minero. Reporto al Director gerente.

- Diseñar estrategias de marketing para la retención y fidelización de cuentas claves.
- Diseñar el planeamiento estratégico de capacitación de clientes potenciales.
- Desarrollar el presupuesto de marketing y ventas.
- Elaboración y seguimiento de la proyección de ventas.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- Estrategias de extensión de líneas o marcas.
- Dar soporte a la fuerza de ventas para el cumplimiento de la meta mensual.
- Presentación de reportes al directorio.

#### **Maestranza Diesel S.A.C.**

Grupo empresarial de capitales chilenos con más de 70 años de historia, es un distribuidor industrial con amplia gama de productos reconocidos a nivel mundial y servicios especializados para sectores como la minería, construcción, pesca, energía e hidrocarburos.

### **Jefe de Producto**

**Noviembre 2012 - Junio 2017**

Fui el responsable de la estrategia, planificación, ejecución y lanzamiento de un producto o servicio. Tuve que coordinar con todos los equipos implicados en el producto o servicio desde su conceptualización hasta su lanzamiento. Además de realizar el seguimiento a las ventas del producto, gestión de las incidencias, reclamos o mejoras que haya que hacer en el mismo. Reporte en Perú al Gerente General y al corporativo de la Casa Matriz – Chile.

- Diseña y ejecuta estrategias de 4 P's por segmento de mercado.
- Elaboración de diseños y seguimiento de mejoras del producto o servicio.
- Desarrollo de estrategias de diversificación.
- Desarrollo de estrategias de extensión de marca.
- Elaboración y ejecución del programa de entrenamiento técnico para la fuerza de ventas.
- Cronograma de visitas técnicas a cuentas claves y clientes potenciales.
- Definir y velar por el cumplimiento de la proyección de ventas para la línea de negocio.

### **RD Rental S.A.C.**

Es parte del grupo empresarial conformado por RD Rental S.A.C. y Rivera Diesel S.A. de capitales peruanos. RD Rental S.A.C. es una empresa líder en el Perú con más 24 años de experiencia y desarrollo, dedicada al servicio de alquiler de máquinas y equipos para diversos sectores económicos como la construcción, minería, industria, comercio, servicios, agroindustria, energía, turismo, telecomunicaciones, salud, entre otros.

### **Jefe de Mantenimiento y Servicio**

**Abril 2010 – Octubre 2012**

Fui el responsable de mantener en excelentes condiciones el entorno de trabajo, planificar las políticas de mantenimiento según manuales de mantenimiento del

fabricante, asegurar la operatividad de los equipos y maquinarias, instalaciones y herramientas de trabajo, coordinar las acciones del mantenimiento preventivo y correctivo para evitar accidentes y futuros problemas técnicos. Reporte al Gerente de operaciones.

- Planificar, organizar y supervisar los trabajos del equipo de Servicios en campo.
- Validar pedidos de repuestos según orden de servicios por mantenimiento preventivo o correctivo.
- Gestionar de órdenes de servicios.
- Desarrollar cotizaciones e informes técnicos.
- Evaluar y coordinar la tercerización de trabajos.
- Seguimiento al programa de mantenimiento preventivo de la flota de equipos en alquiler.
- Validar la cobertura de garantía de servicios.
- Motivar y fomentar el trabajo en equipo.
- Seguimiento de los indicadores de mantenimiento (KPI).

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2018 – Actualidad
Magister en Marketing	
ESIC MARKETING & BUSINESS SCHOOL	2018 – Actualidad
Magister Marketing Science	
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	2004 - 2010
Ingeniero Mecánico de Fluidos	

#### **OTROS ESTUDIOS**

ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITANICA	2018
Idioma Ingles	
BUSINESS SOLUTIONS GROUP	2012
Diplomado en Gerencia de Proyectos	
GICA INGENIEROS	2010
Diplomado en Gerencia de Mantenimiento de Equipos Pesados	

## **Carlos Augusto Rodríguez Hurtado**

Profesional con más de 10 años de experiencia en Marketing Digital, Campañas Virales en Redes Sociales y Proyectos Web E-Commerce, buscando superar sus metas con ideas disruptivas. Ha sido entrevistado en los principales medios por casos de éxito empresariales y ha liderado equipos altamente efectivos y comprometidos con los resultados y el trabajo en equipo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Agencia Havas Media**

##### **Trader Digital Senior**

**Enero 2019 - Enero 2020**

- Liderazgo de campañas en Trade Marketing para Telefónica en sus 13 cuentas publicitarias: Movistar Perú, Movistar Prix, Fundación Telefónica, Movistar Play Latino y Media Network Canales.
- Campañas tácticas para generar tráfico en canales E-Commerce e incrementar las ventas de smartphones y Recargas Digitales de Claro Perú
- Desarrollo de estrategias comerciales y de marketing en lanzamiento de campañas en el rubro automotriz para los clientes Volkswagen, SEAT y Ssangyong. Con enfoque en conversiones, generación de nuevos clientes a través de segmentación geolocalizada de Facebook Business Manager, Google Search y Compra Programática.
- Inteligencia de competencia (Benchmark, estudios sectoriales, Brand Lifts, etc). A cargo de vigilar KPI's estratégicos por campaña e identificar las áreas de optimización.
- Lanzamiento de campañas digitales 360° en los Canales Online de Movistar y seguimiento de planes operativos en Comercio Electrónico.
- Análisis de campañas y recomendaciones estratégicas: Planificación, Segmentación, Benchmark y optimizaciones. Más de 5 millones de dólares de presupuesto anual de Marketing durante el 2019.

## **Consultor de Marketing Digital y Redes Sociales**

**Mayo 2017 - Diciembre 2018**

- Desarrollo de Campañas de Trade Marketing con el objetivo de generar 'leads' para aumentar la cantidad de clientes para los clientes *Clínica Barrenechea, Clínica IBN SINA, Clínica Andromed y Medic Majoor*, utilizando activaciones BTL, logrando aumentos considerables en el ROI, aprovechando la geolocalización de la publicidad en Redes Sociales como Facebook e Instagram, asimismo integrando el Marketing Tradicional con el mix de Medios Digitales.
- Asimismo, me desarrollé como conferencista de Marketing y Publicidad Online en universidades e institutos a nivel nacional, dictando Talleres prácticos para emprendimientos y proyectos comerciales.

## **NCH CORPORATION**

**Community Manager Líder (Latinoamérica)**

**Febrero 2016 - Mayo 2017**

- Ejecución del presupuesto destinado al Marketing Digital de la corporación NCH en los 11 países latinoamericanos donde se encuentra presente, mediante campañas 360° (activaciones BTL, Google adwords, Display, Redes Sociales y eCommerce).
- Liderazgo de la definición de la identidad visual de NCH LATINAMERICA en medios digitales y a cargo del rediseño de la página web eCommerce y de las comunidades digitales en facebook, twitter y youtube que nos permitió posicionar óptimamente en buscadores a NCH LATINAMERICA.
- Coordinación con los proveedores los contenidos digitales en la web eCommerce y de las páginas de comunidad en Facebook, LinkedIn, Twitter y Youtube para generar 'engagement' con el potencial público objetivo.
- Optimización de los procesos de convocatorias laborales para nuevos colaboradores comerciales para los países latinoamericanos filiales de NCH CORPORATION.

## **AGENCIA DIGITALL**

**Director de Marketing Digital**

**Abril 2015 - Febrero 2016**

- Liderazgo del Área de Marketing y Social Media de la Agencia DIGITALL, ofreciendo a los potenciales clientes los servicios de Diseño Gráfico profesional, Community Management, campañas de Marketing, Relaciones Públicas online, realización de Videos Virales y 'workshops inhouse' para capacitar en temas de Transformación Digital y la importancia de las Redes Sociales.
- Repotencié las estrategias de marketing de los clientes, con el 'knowhow' de sus sectores y términos para impulsar campañas en base a los 'insights' de sus negocios.
- Gestión de las relaciones con los ejecutivos de cuenta de nuestros clientes y seguimiento de los pedidos para garantizar la satisfacción de los servicios, asimismo, participaba de eventos de Relaciones Públicas con medios masivos y líderes de opinión, destacando en las redes sociales, por la cantidad de seguidores que tengo en mis cuentas (Facebook: 220 mil, Twitter: 28 mil, e Instagram: 5mil).

## **OIT PERÚ**

### **Consultor de Marketing Digital**

**Octubre 2014 - Marzo 2015**

- Liderazgo de los procesos del Diseño de la Página Web y Diseño de la página de comunidad en Facebook y Twitter.
- A cargo de definir la identidad visual de la iniciativa PAGE PERÚ en medios digitales. Administración mensual de contenidos en la Página Web y de la página de comunidad en Facebook.
- Propuesta de contenidos relevantes en Redes Sociales para generar 'engagement' con el Público Objetivo definido por la OIT-Lima.
- Gestión de la información en tiempo real de la campaña hacia los mandos medios y mandos altos encargados del proyecto en la OIT, cumpliendo con creces los objetivos trazados en las plataformas tradicionales y digitales.
- Coordinación de la Publicidad Online en Facebook Ads y Google Ads, optimizando los resultados con un 80% adicional de la meta final.

## **Ministerio del Interior**

### **Community Manager Senior**

**Octubre 2014 - Marzo 2015**

- A cargo de los contenidos digitales en Photoshop e Illustrator en las cuentas del Ministerio del Interior y la Plataforma Digital Segurilínea, durante la gestión del ministro Daniel Urresti.

- Coordinación de campañas digitales integrales con otras áreas del Departamento de Comunicación e Imagen Institucional que permitieron difundir masivamente los principales logros.
- Propuesta de estrategias efectivas de estrategias digitales para incrementar la interacción en las cuentas de redes sociales, con el modelo de “un tuit, un titular”, logrando reducir considerablemente las inversiones en publicidad. RESULTADOS: Incremento del 150% de la interacción en las redes sociales del Ministerio.

### **Agencia Upgrade (Grupo Jeruth)**

#### **Supervisor de Marketing Digital**

**Marzo 2013 - Julio 2014**

- A cargo de la unidad de Marketing de la Agencia Upgrade (empresa de marketing y publicidad de la Corporación Jeruth), responsable de las estrategias de Trade Marketing y Redes Sociales de los clientes internos y externos: Tiendas ÉL, Tiendas Adams, John Holden, Panorama, Donatelli, Opticas GMO, etc, coordinando con los gerentes de producto y ventas y reportando semanalmente a los gerentes generales para involucrarlos en la Transformación Digital que el dueño de la corporación requería.
- Implementación y ejecución del Proyecto más ambicioso de E-Commerce de Tiendas ÉL, integrado a Social Media y Atención Al Cliente desde Whatsapp, con la colaboración de gerentes de la corporación y el soporte técnico de una agencia digital, que permitió incrementar las ventas de Tiendas ÉL, desde su tienda virtual, facturando más de 120 mil soles mensuales.

### **Panorama (Grupo Jeruth)**

#### **Asistente de Marketing Digital**

**Octubre 2011 - Marzo 2013**

- Fui el encargado del Marketing Digital de las 3 marcas bandera de la corporación: tiendas ÉL, Tiendas Adams y John Holden, al no haber una persona que lideré las estrategias digitales corporativas, creciendo profesionalmente y siendo ascendido a Supervisor Corporativo de Marketing Digital y reclutado por la empresa de Publicidad de Corporación Jeruth.
- Se logró viralizar el video 'nudos de corbata con Vanessa Tello', para la marca de ropa masculina John holden, en los principales medios digitales y tradicionales de Perú, sin costo en publicidad, teniendo rebote incluso en otros países, ahorrando más

de 100 mil dólares en PR. - Se logró fidelizar la comunidad virtual de Tiendas Él, con 500 mil seguidores en Facebook y 50 mil en twitter, con más del 20% de interacción orgánica.

### **Agencia Cancha y Media**

#### **Community Manager Junior**

**Febrero 2010 - Agosto 2011**

- Responsable de la gestión de Social Media y del posicionamiento de marca en Redes Sociales para los clientes de la Agencia: Hidroeléctrica Inambari, "No te pases de vueltas" (DEVIDA), Universidad Antonio Ruiz de Montoya (CEPRE UARM y Admisión UARM), Keywords Perú, Armando Paredes, Moot Lima, Condominios Las Bahías, Inmobiliaria Modus, Lima Comics, Ovopower, entre otras.
- Revisión y seguimiento de las tendencias digitales para aplicarlas a los diferentes productos y servicios de los clientes y lograr optimización de las campañas de marketing digital con los ejecutivos de marketing.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Maestría en Marketing - Universidad ESAN

Mayo 2018 – Actualidad

Área de estudio: Marketing / Comercialización

Máster en Marketing Science - ESIC, Business & Marketing School (Madrid), Mayo 2018 – Actualidad.

Área de estudio: Marketing / Comercialización

Diplomado en Marketing Digital Estratégico (Posgrado) U. de Piura

Junio 2016 - Diciembre 2016

Área de estudio: Marketing / Comercialización

Diplomado en Publicidad Interactiva (Posgrado / Graduado) IPP

Junio 2012 - Octubre 2012

Área de estudio: Publicidad

Comunicador Social (Universitario / Graduado) UNMSM

Marzo 2005 - Diciembre 2010

Área de estudio: Comunicación Social

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocio para una empresa de consultoría especializada en Homologación de Proveedores tiene por objetivo principal evaluar la viabilidad del plan de negocio y definir los objetivos específicos como la determinación del tamaño del mercado objetivo e identificación de los atributos más relevante para la aplicación de estrategias de diferenciación frente a la competencia.

Para ello, se realiza el análisis del macro entorno a través de la revisión de fuentes secundarias y la aplicación de la metodología SEPTE, demostrando que los factores externos inciden de manera favorable al plan de negocio. Del mismo modo se realiza el estudio del micro entorno a través de la metodología de las 5 fuerzas de Porter, para determinar el nivel de intensidad de la competencia en el sector de servicios de consultoría, logrando identificar a dos grupos de competidores; El primero es un grupo reducido de empresas, con un corto ciclo de vida y el segundo es un grupo de profesionales independientes que brindan el servicio de consultoría. Con ello se deduce que existe una fuerte atraktividad del sector de servicio de consultoría en homologación de proveedores y se estaría frente a una oportunidad que se podría denominar un océano azul.

La viabilidad del plan de negocio se soporta de las investigaciones cualitativas y cuantitativas. Las investigaciones cualitativas fueron realizadas a través de entrevistas a tres tipos de expertos; Consultores en seguridad y salud en el trabajo (SST), asesores del segmento empresarial de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y finalmente a responsables del área de compras para el sector minero. Adicionalmente se realizan investigaciones cuantitativas a través de encuestas online en las plataformas virtuales de Facebook y LinkedIn, la cual se concluye que existe una fuerte intención

de compra del servicio de consultoría especializada en homologación de proveedores para el nicho de mercado, que pertenece al segmento empresarial de las micro y pequeñas empresas (Mipymes) formales, y que desarrollan actividades económicas como; Servicios, comercio y manufactura; y que operan dentro de Lima metropolitana; que venden o pretenden vender sus productos y servicios al sector minero.

De manera que se propone estrategias competitivas para el desarrollo del servicio, sustentada en el acelerado crecimiento del mercado, así como una estrategia de liderazgo enfocada en la diferenciación con normas y metodologías en procesos innovadores y un servicio que integre las necesidades del cliente que hoy no están atendidas.

Con ello, el plan de negocio busca contribuir al crecimiento de empresas tipo Mipymes certificadas en homologación de proveedores para el sector minero a través del servicio de consultoría. En consecuencia, se acorta la brecha entre las empresas mineras y las Mipymes puedan buscar comercializar sus productos y servicios.

La empresa consultora en homologación de proveedores determina atender al 19.6% (10 empresas) del mercado objetivo en el primer año de operación y con ingresos de S/ 344,00 y un crecimiento anual del 4.2%, para el tercer año en adelante se tiene una tasa de crecimiento de 1.2%, logrando una participación de mercado del 7.5% (S/ 371,275) para el quinto año.

Finalmente, el plan de negocio requiere una inversión S/ 116,303 que está cubierta en su totalidad por los socios. La evaluación económica y financiera, concluye que el plan de negocio para una empresa de consultoría en homologación de proveedores es rentable económica y financieramente, por obtener los indicadores financieros como; el VAN (S/ 114.558), TIR (41.27%) y un periodo de recuperación para el cuarto año de operación, que aseguran la recuperación de la inversión y la obtención de ganancia.

## **Capítulo 1. INTRODUCCIÓN**

Las micro y pequeñas empresas formales (Mipymes) toman relevancia para la industria porque están en búsqueda de soluciones integrales que cuenten con respuestas rápidas y confiables, alta calidad, precios competitivos y que contribuyan a la preservación del medio ambiente. Hoy en día, la industria busca optimizar sus recursos con el fin de generar mayores beneficios. Por lo que existe una oportunidad para que las Mipymes puedan comercializar sus productos y servicios a las diversas industrias.

En la cadena de suministro, los proveedores cobran un papel realmente importante, logrando ser considerados los actores principales. Los ejecutivos responsables del departamento de compras no se sienten seguros de recibir el máximo beneficios de los proveedores. Por consiguiente, los gerentes buscan establecer relaciones mucho más estrechas, buscando consolidarse a largo plazo con ellos. En consecuencia, resulta necesario conocer que las empresas y sus ejecutivos conozcan en detalle a sus proveedores, para que las relaciones laborales sean lo más eficientemente posibles.

Esta situación es de mayor importancia en sectores clave como la minería o la construcción. Los proyectos mineros, por ejemplo, utilizan de manera frecuente actividades de “outsourcing” de Mipymes. Sin embargo, dado el impacto en el costo de sus operaciones requieren que sus proveedores puedan garantizar a cabalidad el cumplimiento de sus servicios en plazo, costo, calidad, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

En este sentido, normalmente las grandes y medianas compañías mineras, requieren que sus proveedores cuenten con la certificación de proveedores homologados. Esta certificación consiste en una evaluación independiente y busca minimizar el riesgo de sus labores, investigando y analizando fortalezas y el

mejoramiento de sus debilidades en las siguientes áreas; situación financiera, requisitos legales, capacidad operativa, gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, responsabilidad social y gestión comercial.

Asimismo, dado que las empresas mineras necesitan demostrar apoyo a los micro y pequeños empresarios, es necesario que la mayor cantidad de Mipymes puedan acceder a estas certificaciones para atender este sector global generando márgenes de ganancia. Este plan de negocios busca evaluar la viabilidad de una empresa consultora en homologación de proveedores para empresas micro y pequeñas que atiendan o busquen atender al sector minero.

### **1.1. Antecedentes**

La industria minería, a través de la historia ha contribuido al crecimiento y desarrollo económico del país. En las últimas décadas, ha afrontado muchos desafíos, con la subida y caída del precio de los metales. Por ello, debe plantear soluciones integrales e innovadoras para el desarrollo de sus negocios. Asimismo, es cada vez más importante optimizar los recursos, a fin de garantizar el funcionamiento adecuado de la cadena de suministros. Por consiguiente, la gran y mediana minería ha implementado la certificación en homologación de proveedores, con ello pretende formar sociedades estratégicas (empresa – proveedor), afín de garantizar el cumplimiento de los productos y servicios ofertados.

Ante esta situación las Mipymes se han vuelto en las protagonistas, debido a su ágil estructura de negocio, ellas ofrecen precios competitivos y menor tiempo de entrega. Además, son un gremio significativo, que representa el 99.4% del total de empresas (Medium, 2018). Adicional a ello, se les considera una fuerte generadora de empleo, porque ofertan empleos al 60% de la población económicamente activa (PEA), según la Cámara de Comercio de Lima (Camara de Comercio de Lima, 2018). En

consecuencia, este gremio de Mipymes recibe diversos apoyos de entidades estatales y privadas para estimular su formalización y crecimiento. Por ejemplo, Confederación Nacional de Instituciones empresariales y privadas (CONFIEP) y PRODUCE.

## **1.2. Objetivos**

Los objetivos del plan de negocio se subdividen en dos objetivos principales que son; Los objetivos generales y específicos, donde se cuantifican metas y a la vez se desarrollan planes para conseguir dichos objetivos.

### ***1.2.1. Objetivo general***

Evaluar la viabilidad económica y financiera para una empresa consultora especializada en la homologación de proveedores para las Mipymes formales que atienden o busquen atender al sector minero y que operan en Lima metropolitana.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Determinar el tamaño de la demanda del servicio de consultoría en homologación de proveedores.
- Identificar los segmentos relevantes de mercado.
- Identificar las necesidades actuales y futuras para el servicio de consultoría en homologación de proveedores.

## **1.3. Justificación**

En los últimos años, la economía peruana ha sido afectada severamente por factores transitorios que generaron una contracción de los sectores económicos. Asimismo, en un entorno global, el Corona virus (COVID-19) afecto negativamente en el crecimiento de la economía nacional. Por ello, la recuperación puede ser lenta respecto a lo esperado en las proyecciones macroeconómicas para el periodo 2020-2023 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

En este contexto de creciente incertidumbre, el gobierno impulsa el

fortalecimiento de la inversión privada y pública, y plantea medidas de política económica orientadas a reactivar la productividad y competitividad del país (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

El desarrollo del sector minero, permite acelerar el crecimiento del PBI, representa el 9% del PBI (INEI, 2020). Por otro lado, el impacto directo que desarrolla, es el encadenamiento directo hacia adelante, donde incentiva al mayor consumo de diferentes empresas que necesiten la producción minera como insumo. De manera similar, el encadenamiento hacia atrás, fomenta a las empresas a suministrar productos y servicios a la industria minera.

Por ello, dentro de este conjunto de situaciones surge la oportunidad de apoyar a las Mipymes, para que puedan ser proveedores homologados de la gran y mediana minería. Solo en el departamento de Lima y la provincia constitucional del Callao existen un total de 934,018 entre micro, pequeña y mediana empresas (PRODUCE, 2017).

La certificación de homologación de proveedores permite que las Mipymes en su etapa de implementación mejorar la calidad del producto y servicio, ampliación de mercado, reducción de costo y aumentar su productividad.

Finalmente, el objetivo del plan de negocio es brindar el servicio integral, personalizado e innovador de consultoría para las Mipymes del departamento de Lima y la provincia constitucional del Callao, a fin de que ellas puedan ser parte de la cadena de suministros de la gran y mediana minería.

#### **1.4. Contribución**

Este plan de negocio tiene por propósito contribuir en el desarrollo y crecimiento de la Mipymes para que atiendan o busquen atender a la gran y mediana minería. De la siguiente manera:

- Fomentar el desarrollo de las Mipymes, a través de la obtención del certificado en homologación de proveedores.
- Determina atributos relevantes del público objetivo, a través de encuestas a empresarios y responsables del área de seguridad y salud en el trabajo en Mipymes y entrevista a expertos del sector de consultoría en salud y seguridad en el trabajo, responsables de compras del sector minero y especialistas en el desarrollo del segmento empresarial Mipymes.
- Contribuir a la estandarización de sus procesos, basados en normativas técnicas peruanas (NTP) e internacionales. Por ejemplo, la normativa ISO 14001, ISO 41001 y ISO 9001.
- Fomentar mayores puestos de trabajos, permitiendo el crecimiento de la población económica activa (PEA).
- Innovar nuevas formas de trabajo. Por ejemplo, el teletrabajo o trabajo remoto.
- Concientizar al buen desarrollo del trabajo seguro y cuidado del medio ambiente.

## **1.5. Delimitación de la Tesis**

En el presente acápite se definen los alcances y restricciones de la tesis:

### ***1.5.1. Alcance***

El plan de negocio está orientado en analizar la viabilidad económica de una empresa consultora en homologación de proveedores para el segmento empresarial tipo Mipymes que desarrollan actividades económicas como; manufactura, servicios y comercio en el departamento de Lima y la provincia constitucional del Callao. Para ello se ha definido tres tipos de alcances.

**1.5.1.1. Alcance geográfico.** El plan de negocio tiene contemplado dentro de sus inicios de actividades el alquiler de una oficina virtual, ubicada estratégicamente en una de las zonas más comerciales del distrito de San Borja o San Isidro

**1.5.1.2. Alcance temporal.** El presente plan de negocio de una empresa consultora en homologación de proveedores tiene un periodo de operación de 5 años.

**1.5.1.3. Alcance contenido.** El alcance de contenido principal del plan de negocios es determinar la viabilidad económica. La implementación y operación están fuera del alcance de este plan de negocio.

La empresa consultora en homologación de proveedores pretende desarrollar las siguientes categorías de servicios:

- Implementation; Es un servicio de consultoría integral y se aplica a empresas que aún no han implementado ningún sistema integrado de gestión en seguridad y salud en el trabajo y tiene una renovación anual.

### **1.5.2. Limitaciones**

El presente plan de negocios presenta las siguientes limitaciones para determinar la viabilidad económica de la empresa consultora en homologación de proveedores.

- El estudio de mercado se limita al análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollan actividades como, manufactura, servicios y comercio y que operan en el departamento de Lima y la provincia constitucional del Callao, pero no comprenden a sus provincias.
- Empresas tipo Mipymes que venden o pretenden vender sus productos y servicios al sector minero.
- La pandemia del coronavirus COVID19 que afronta el mundo, limita la disponibilidad de los expertos del sector y de las personas encuestadas para el desarrollo óptimo de la investigación de mercado.
- Los datos secundarios son limitados, debido a que las empresas consultoras del sector no cotizan en la bolsa, no se cuenta con información de estados financieros.
- Los servicios de consultoría que se ofertan en la actualidad, es a través de empresas

locales y profesional independiente, pero tienen un corto ciclo de vida, lo que limita el correcto análisis de la competencia.

- El crecimiento de servicios de consultoría por parte de profesionales independientes, limita el adecuado dimensionamiento del público objetivo.
- El plan de negocio presenta limitaciones en tiempo y recursos económicos.

## **Capítulo 2. MARCO CONCEPTUAL**

En el presente capítulo se define los conceptos generales para el desarrollo del servicio de consultoría en homologación de proveedores a partir de los cuales se sustenta el plan de negocios. Los conceptos a considerar son; Consultoría, homologación, sistema integrado de gestión (SIG), proveedores, Mipymes y minería.

### **2.1. Consultoría**

La palabra *consultoría* define a una “empresa de servicios externa, integrada por profesionales capacitados especialmente en una determinada área, que ofrece su asesoramiento sobre cuestiones de tipo técnico a empresas que despliegan su actividad en diversos ámbitos” (Ucha, 2013).

El objetivo de este tipo de servicio es la de analizar el funcionamiento de las organizaciones, identificar los problemas y proponer soluciones prácticas, fiables, y satisfactorias.

### **2.2. Homologación de Proveedores**

#### **2.2.1. Homologación**

Se define en tres variantes la palabra *homologar* la primera es “equiparar, poner en relación de igualdad dos cosas”. La segunda se dice de un organismo autorizado para “registrar y confirmar el resultado de una prueba deportiva realizada con arreglo a ciertas normas”. Finalmente, la tercera es dicho de una autoridad para “contrastar el cumplimiento de determinadas especificaciones o características de un objeto o de una acción” (Real Academia Española, 2019).

#### **2.2.2. Proveedores**

Se define la palabra *proveedores* como la persona o empresa que “provee o abastece de todo lo necesarios para un fin a grandes grupos, asociaciones y comunidades” (Real Academia Española, 2019).

### **2.2.3. Homologación de proveedores**

La *Homologación de Proveedores* es un “proceso que evalúa al proveedor si tiene la capacidad y está acreditado para suministrar un determinado servicio o producto, de acuerdo a los requisitos de la organización” (Fernández, 2018).

Por otro lado, la homologación de proveedores aporta los siguientes beneficios, según (Fernández, 2018), tales como:

- Reducción de Costes: Relación basada en la confianza.
- Menor riesgo: Conocer la capacidad del proveedor.
- Mayor Calidad: El proveedor conoce el estándar de calidad de la organización y lo puede cumplir.

En el Perú, generalmente las organizaciones elaboran sus cuestionarios para la evaluación de proveedores en función de las normativas internacionales y nacionales. Por ejemplo; las ISOS 9001, 14001 y 45001; ley N° 27983; y decretos supremos para minería. Este proceso de evaluación revisa los siguientes aspectos:

- Situación financiera y obligación legal.
- Capacidad operativa.
- Sistema de gestión integrado (SIG).
- Gestión comercial.

### **2.3. Micro y Medianas Empresas (Mipymes)**

Según el portal web (Enciclopedia Económica, 2018) las *Mipymes* es el acrónimo de “micro y pequeñas empresas”, este gremio empresarial posee entre 1 y 100 trabajadores, su costo de inversión no suele ser elevado, pueden subsistir atendiendo a un solo sector económico y cumplen un papel fundamental en la economía del país.

### **2.4. Minería**

Según el portal web (Significados, 2018), la *minería* es la “actividad económica que permite la explotación y extracción de los minerales que se han acumulado en el suelo y subsuelo en forma de yacimientos”. Forma parte del sector primario, su desarrollo y actividad incide en los índices de desarrollo de un país o región.

A medida que en un país se desarrolla e impulsa la actividad minera, mayor será su beneficio económico, Es decir, se generan puestos de empleo, se impulsa la investigación científica, se propicia la exportación y el comercio internacional.

La minería se puede clasificar, según su impacto económico en minería grande, minería mediana, minería pequeña e, incluso, minería artesanal (OSINERGMIN, 2020)

- Gran y mediana minería; Más de 2,000 Ha de concesión y 5,000 Tm/día de capacidad productiva.

- Pequeña minería; Hasta 2,000 Ha de concesión y 350 Tm/día de capacidad productiva.

- Minería artesanal; Hasta 1,000 Ha de concesión y 25 Tm/día de capacidad productiva, ver la figura 2.1.

**Figura 2.1. Clasificación de la minería por su tamaño**

<b>Criterio</b>	<b>Gran Minería</b>	<b>Mediana Minería</b>	<b>Pequeña Minería</b>	<b>Minería Artesanal</b>
<b>Según el tamaño de la concesión</b>	No aplica (*)		Más de 1000 hasta 2000 Hectáreas (Has)	Hasta 1000 Hectáreas (Has)
<b>Según la capacidad productiva</b>	Más de 5000 t/d	Más de 350 hasta 5000 toneladas / día	Más de 25 hasta 350 toneladas / día	Hasta 25 toneladas / día

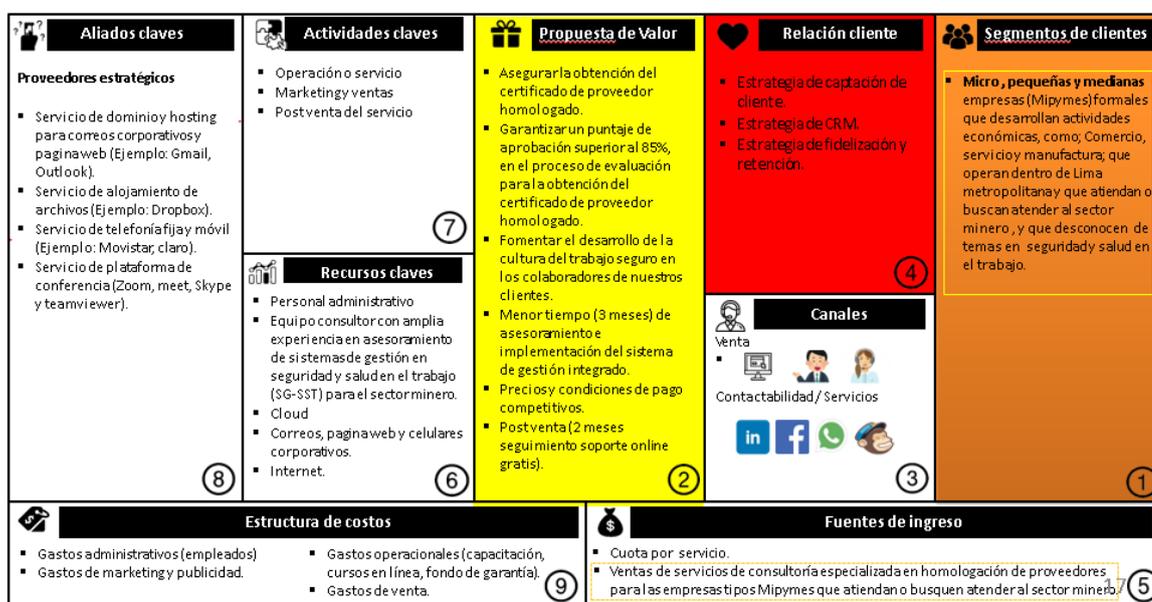
Fuente: MINEN, OSINERGMIN.

## Capítulo 3. MARCO CONTEXTUAL

### 3.1. Idea del negocio

En el presente plan de negocio se aplica la herramienta de gestión estratégica basada en el modelo de negocio Canvas (Ostewalder, 2011) que permite identificar el problema y proponer propuestas de valor para el mercado objetivo. Además de ello, se detallan los factores que permiten el desarrollo del servicio de consultoría en homologación de proveedores para las micro y pequeñas empresas (Mipymes) formales que atienden o pretenden atender al sector minero.

Figura 3.1. Modelo de Negocio CANVAS



Fuente: Ostewalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Autores de la tesis.

#### 3.1.1. Segmentos de clientes

El plan de negocio se enfoca en nicho de mercado industriales:

#### Demográfico

- **Industria;** según la clasificación industrial internacional uniforme (CIU), se clasifican en sectores económicos como; Servicios manufactura y comercio.

#### Figura 3.2. Clasificación industrial internacional uniforme (CIU)

Sección División Grupo Clase	Descripción de categorías de la CIU
<b>20</b>	<b>Fabricación de sustancias y productos químicos</b>
201	Fabricación de sustancias químicas básicas, de abonos y compuestos de nitrógeno y de plásticos y caucho sintético en formas primarias
2011	Fabricación de sustancias químicas básicas
2012	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2013	Fabricación de plásticos y caucho sintético en formas primarias
202	Fabricación de otros productos químicos
2022	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
203	Fabricación de fibras artificiales
2030	Fabricación de fibras artificiales
<b>22</b>	<b>Fabricación de productos de caucho y de plástico</b>
221	Fabricación de productos de caucho
2219	Fabricación de otros productos de caucho
<b>23</b>	<b>Fabricación de productos minerales no metálicos</b>
239	Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.
2391	Fabricación de productos refractarios
2392	Fabricación de materiales de construcción de arcilla
2393	Fabricación de otros productos de porcelana y de cerámica
2394	Fabricación de cemento, cal y yeso
2395	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2396	Corte, talla y acabado de piedra
2399	Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.
<b>24</b>	<b>Fabricación de metales comunes</b>
241	Industrias básicas de hierro y acero
2410	Industrias básicas de hierro y acero
242	Fabricación de productos primarios de metales preciosos y otros metales no ferrosos
2420	Fabricación de productos primarios de metales preciosos y otros metales no ferrosos
243	Fundición de metales
2431	Fundición de hierro y acero
2432	Fundición de metales no ferrosos
<b>25</b>	<b>Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo</b>
251	Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y recipientes de metal
2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2512	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2513	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
259	Fabricación de otros productos elaborados de metal; actividades de servicios de trabajo de metales
2591	Forja, prensado, estampado y laminado de metales; pulvimetalurgia
2592	Tratamiento y revestimiento de metales; maquinado
2593	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2599	Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.
<b>26</b>	<b>Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica</b>
261	Fabricación de componentes y tableros electrónicos
2610	Fabricación de componentes y tableros electrónicos
262	Fabricación de ordenadores y equipo periférico
2620	Fabricación de ordenadores y equipo periférico
263	Fabricación de equipo de comunicaciones
2630	Fabricación de equipo de comunicaciones

<b>27</b>	<b>Fabricación de equipo eléctrico</b>
271	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
2710	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
272	Fabricación de pilas, baterías y acumuladores
2720	Fabricación de pilas, baterías y acumuladores
273	Fabricación de cables y dispositivos de cableado
2731	Fabricación de cables de fibra óptica
2732	Fabricación de otros hilos y cables eléctricos
2733	Fabricación de dispositivos de cableado
274	Fabricación de equipo eléctrico de iluminación
2740	Fabricación de equipo eléctrico de iluminación
<b>28</b>	<b>Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.</b>
281	Fabricación de maquinaria de uso general
2811	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
2812	Fabricación de equipo de propulsión de fluidos
2813	Fabricación de otras bombas, compresores, grifos y válvulas
2814	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2815	Fabricación de hornos, hogares y quemadores
2816	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2817	Fabricación de maquinaria y equipo de oficina (excepto ordenadores y equipo periférico)
2818	Fabricación de herramientas de mano motorizadas
2819	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
282	Fabricación de maquinaria de uso especial
2821	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2822	Fabricación de maquinaria para la conformación de metales y de máquinas herramienta
2823	Fabricación de maquinaria metalúrgica
2824	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2825	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2826	Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros
2829	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial
<b>29</b>	<b>Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques</b>
291	Fabricación de vehículos automotores
2910	Fabricación de vehículos automotores
292	Fabricación de carrocerías para vehículos automotes, fabricación de remolques y semirremolques
2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotes, fabricación de remolques y semirremolques
293	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
2930	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
<b>30</b>	<b>Fabricación de otro equipo de transporte</b>
302	Fabricación de locomotoras y material rodante
3020	Fabricación de locomotoras y material rodante
<b>33</b>	<b>Reparación e instalación de maquinaria y equipo</b>
331	Reparación de productos elaborados de metal, maquinaria y equipo
3311	Reparación de productos elaborados de metal
3312	Reparación de maquinaria
3313	Reparación de equipo electrónico y óptico
3314	Reparación de equipo eléctrico
3315	Reparación de equipo de transporte, excepto vehículos automotores
3319	Reparación de otros tipos de equipo
<b>Sección</b>	
<b>División</b>	
<b>Grupo</b>	
<b>Clase</b>	<b>Descripción de categorías de la CIU</b>
<b>45</b>	<b>Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas</b>
451	Venta de vehículos automotores
4510	Venta de vehículos automotores
452	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores
4520	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores
453	Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
4530	Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
454	Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios
4540	Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios
<b>46</b>	<b>Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas</b>
465	Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales
4651	Venta al por mayor de ordenadores, equipo periférico y programas de informática
4652	Venta al por mayor de equipo, partes y piezas electrónicos y de telecomunicaciones
4653	Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales agropecuarios
4659	Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo
466	Otras actividades de venta al por mayor especializada
4661	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos
4662	Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos
4663	Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción
4669	Venta al por mayor de desperdicios, desechos y chatarra y otros productos n.c.p.
469	Venta al por mayor no especializada
4690	Venta al por mayor no especializada

Sección División Grupo Clase	Descripción de categorías de la CIU
<u>77</u>	<u>Actividades de alquiler y arrendamiento</u>
771	Alquiler y arrendamiento de vehículos automotores
7710	Alquiler y arrendamiento de vehículos automotores
773	Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles
7730	Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Tamaño de la empresa;** cantidad de empleados se encuentran entre 10 a 50.
- **Ubicación;** Empresas tipo Mipymes formales que operan en Lima metropolitana y Callao.

### **Variables Operativas**

- **Estatus del usuario;** Empresas tipo Mipymes formales que por primera quieren homologarse como proveedores de las empresas mineras.
- No cuentan con un área de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
- **Capacidad del cliente;** existen dos grupos con diferente frecuencia de uso. El primero solo requiere el servicio una vez al año y el segundo grupo lo realiza entre 2 a 3 veces al año.

### **Enfoque de compras**

- Área de compras centralizada.
- Generalmente la aprobación del servicio pasa por dos responsables (el gerente general y el que asumió las funciones de SST)
- Tercerizan el área de Seguridad y Salud en el trabajo (SST).
- Buscan precios competitivos y el mejor tiempo de asesoramiento.

### **Factores situacionales**

- Cada vez más las medianas y grandes empresas mineras solicitan que sus proveedores obtengan su certificado de proveedor homologado.

- Generalmente necesitan ser atendidas inmediatamente.

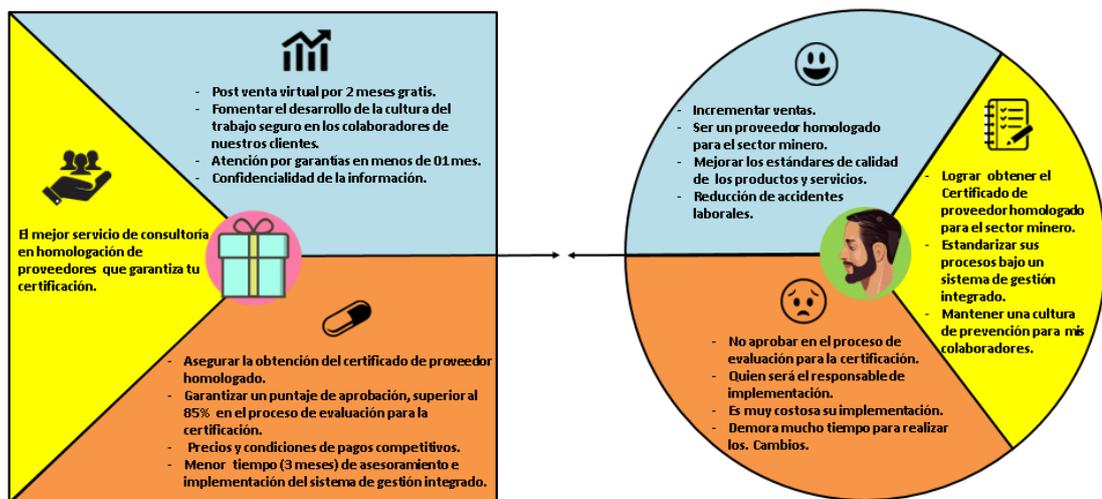
### Características personales

- Las responsables de las áreas de contabilidad, RRHH, administración asumen de manera paralela las funciones de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Los responsables no cuentan con tiempo para la implementación y seguimiento.

### 3.1.2. Propuesta de valor

El plan de negocio proponer ofertar servicios de consultoría especializada en homologación de proveedores afín de facilitar en tiempo y costo a sus clientes un asesoramiento integral que permita aprobar de manera satisfactoriamente el proceso de evaluación para la certificación de proveedores en el sector minero. Ver la figura 3.3.

**Figura 3.3. Propuesta de valor CANVAS**



Fuente: Ostewalder, 2011.

Elaboración: Autores de la tesis.

### 3.1.3. Canales

La comunicación se genera de dos formas; física y digital.

- Físico (Offline); Visitas presenciales de ejecutivos comerciales, llamadas telefónicas, correos corporativos, workshop, brochure y merchandising.

- Digital (Online); Redes sociales (Facebook, LinkedIn); Marketing Online (WhatsApp, email marketing) y pagina web.

#### **3.1.4. Relación con el cliente**

Se diseñan estrategias de capacitación, fidelización y retención a través de un CRM (Customer relationship management).

#### **3.1.5. Estructura de ingresos**

Es por cuota o pago por uso, por cada venta realizada se celebra un contrato de servicios y se factura mensualmente durante todo el tiempo de asesoramiento hasta la certificación (Tiempo promedio 3 meses). Las facturas tienen como condición de pago a 30 días calendarios. Además, el cliente solicita el servicio de consultoría una vez al año y el costo promedio del servicio es de S/ 22,000.

#### **3.1.6. Recursos Claves**

Son los profesionales y herramientas digitales que permiten cumplir de manera cabal el desarrollo del servicio de consultoría especializada en homologación de proveedores y son:

- Personal administrativo y Marketing.
- Consultor con amplia experiencia en asesoramiento de sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) para el sector minero.
- Cloud
- Correos, pagina web y celulares corporativos.
- Internet.

#### **3.1.7. Aliados Claves**

Son los proveedores estratégicos que permiten complementar el desarrollo óptimo del servicio de consultoría especializada en homologación de proveedores.

- Servicio de dominio y hosting para correos corporativos y pagina web (Ejemplo: Gmail, Outlook).
- Servicio de alojamiento de archivos (Ejemplo: Dropbox).
- Servicio de telefonía fija y móvil (Ejemplo: Movistar, claro).
- Servicio de plataforma de conferencia (Zoom, meet, Skype y teamviewer).

### ***3.1.8. Estructura de costos***

Se tiene identificado los principales costos de venta del equipo consultor, tales como; Sueldos, transportes y otros. Por otro lado, se ha contemplado los gastos de tecnologías como, por ejemplo; Página web, hosting, dominio y servicio de alojamiento. También se tiene en cuenta gastos de marketing y publicidad porque permitirá captar la mayor cantidad de clientes.

### ***3.1.9. Actividades Claves***

Son las áreas claves que garantizan el funcionamiento de la empresa consultora que se desarrollaran en detalle en sus respectivos capítulos, las cuales son:

- Operación o servicio
- Marketing y ventas
- Post venta del servicio.

## **3.2. Homologación de Proveedores**

El Pacto Mundial señala que las empresas deben hacer, apoyar y llevar a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, cuidado del medio ambiente y luchar contra la corrupción.

Estos principios se basan en:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- La Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (Organización Internacional del Trabajo).

- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

### **3.2.1. Requisitos**

La idoneidad del proveedor que se va a subcontratar tendrá mucho que ver con la satisfacción o no de las necesidades contratadas. Una vez que se determina lo que se quiere externalizar y se ha realizado un análisis económico previo sobre esa actividad o proceso, será necesario asegurarse del cumplimiento de ciertos requisitos por parte de los proveedores, ellos son:

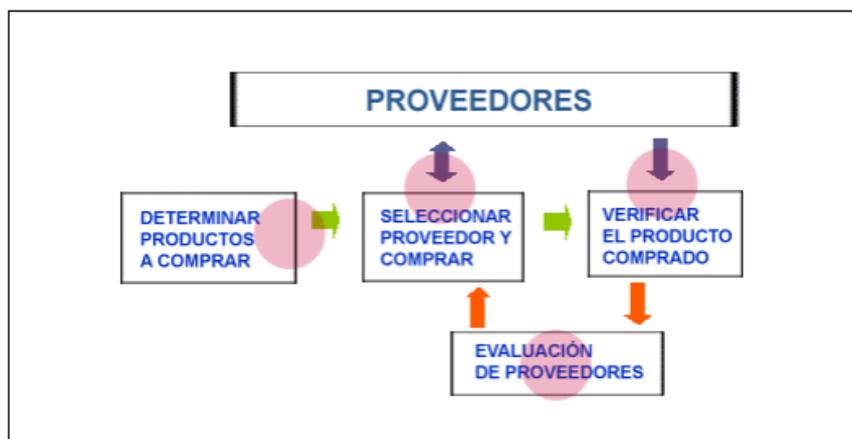
- Solidez financiera y tecnológica.
- Conocimiento y capacidad del proveedor para ejecutar los servicios requeridos.
- Obtener garantías de cumplimiento por las calidades acordadas y el control de los servicios prestados por parte de la empresa contratada.
- Tamaño y estabilidad de la compañía, cobertura a nivel mundial, compromiso y compatibilidad cultural.
- Flexibilidad de contrato y durante el contrato.
- Confidencialidad y seguridad de la información.
- Determinación de la relación de los proveedores con terceros.
- Compromiso de mejora continua y desarrollo de una filosofía de calidad para el cliente.

Se puede inferir que un proveedor de servicios o productos debe tener credibilidad, compromiso, ser compatible culturalmente con el subcontratista, mostrar un afán de mejorar el valor agregado de su servicio, ser flexible en el desarrollo del contrato y habilidades de desarrollo y ejecución.

En la figura 3.4, se ilustra de forma genérica los principales procesos que

intervienen en la compra, ya sea de productos o servicios. El proceso “Evaluación de Proveedores” es un requisito de la Norma 9001-2015, así que se debe incorporar al proceso.

**Figura 3.4. Requisitos para las compras**



Elaboración: Autores de la tesis.

Antes de comprar se debe determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. Es muy frecuente que las personas o departamentos que determinan las necesidades de compra no sean los que comunican los requisitos del producto al proveedor, por esta razón es muy importante que se especifique con exactitud lo que se quiere.

Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso “SELECCIONAR PROVEEDOR Y COMPRAR” reciba información del proceso “EVALUACIÓN DE PROVEEDORES”. La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.

La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, indica la norma que deben llevarse a cabo las

actividades de inspección que sean apropiadas. Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores. En el esquema se ha significado que la información para evaluar a los proveedores proviene de los procesos de inspección, pero también puede provenir de cualquier otro proceso del que se obtenga información sobre el proveedor y sus productos. Más adelante abordamos con más detalle este proceso.

### **3.2.2. Metodología**

La metodología o modelo desarrollado, para aplicar en la homologación para proveedores, está distribuida en los siguientes ítems:

- Situación financiera y requisitos legales.
- Capacidad operativa.
- Gestión de la calidad.
- Seguridad, salud y medio ambiente.
- Gestión comercial.

De lo que se desprende que el proceso de homologación, consiste de un cuestionario, en donde se busca evidencias del cumplimiento de los requisitos de la trinorma: ISO 9001-2015, ISO 14001-2015 y ISO 45001-2018. Su aplicación es solamente evaluar las respuestas del mismo.

**3.2.2.1. Información general.** Entre los datos referentes a información general, se encuentra información propia del proveedor, tales como; Empresa, actividad a homologar, dirección, cuestionario, RUC, empresas afiliadas, Sucursales, propósito y antecedentes. Ver figura 3.5.

#### **Figura 3.5. Información general**

EMPRESA:	<input type="text"/>																	
ACTIVIDAD HOMOLOGADA:	<input type="text"/>																	
DIRECCIÓN:	<input type="text"/>																	
CUESTIONARIO:	<input type="text"/>																	
RUC:	<input type="text"/>																	
EMPRESAS AFILIADAS: (Con los mismos socios)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Actividad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Actividad	<input type="text"/>	<input type="text"/>								
Nombre	Actividad																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>																	
Nombre	Actividad																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>																	
SUCURSALES:	<input type="text"/>																	
PRINCIPALES ACCIONISTAS:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>% Actual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	% Actual	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>% Actual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	% Actual	<input type="text"/>					
Nombre	% Actual																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>																	
Nombre	% Actual																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>																	
<input type="text"/>	<input type="text"/>																	

Elaboración: Autores de la tesis.

**3.2.2.2. Situación financiera y requisitos legales.** Este rubro incluye las siguientes actividades; Estados financieros, obligaciones financieras, seguros y cumplimientos de regulaciones legales.

**3.2.2.2.1. Estados financieros.** Los detalles de los balances y los estados de pérdidas y ganancias, son utilizados para determinar ratios como:

- Ratios de Liquidez, tales como la prueba ácida y el de liquidez general.
- Ratios de Gestión, como rotación de stock, rotación de cuentas por pagar.
- Ratios de Solvencia, como razón de endeudamiento.
- Ratios de Rentabilidad, como rentabilidad sobre el patrimonio.
- Estados financieros.
- Obligaciones financieras.
- Seguros.
- Cumplimiento de regulaciones legales.

**3.2.2.2.2. Obligaciones financieras y bancarias.** En este rubro se encuentran:

- Lista de obligaciones bancarias a Corto y Largo Plazo (Sobregiros, Letras, etc).
- Reporte de INFOCORP, si la empresa registra obligaciones vencidas y no pagadas.
- Existencia de procesos administrativos o judiciales pendientes.
- Calificación de la SBS, al considerar a la empresa como normal.

**3.2.2.2.3. Seguros.** En cuanto sea aplicable, la empresa posea las pólizas de seguro vigentes, tales como:

- Póliza de sus activos (edificio, planta).
- Póliza de daños contra terceros / Responsabilidad civil.
- Póliza de transporte.
- Pólizas de seguro de alto riesgo del personal.

**3.2.2.2.4. Cumplimiento de obligaciones legales.** En este rubro, la empresa deberá evidenciar haber cumplido, con sus compromisos de pagos en los últimos seis meses:

- Sunat.
- EsSalud.
- AFP / ONP.
- Planilla del personal.

**3.2.2.3. Capacidad operativa.** En este punto, se considera en la cláusula 7.1 de la normativa ISO 9001-2015, la gestión de Recursos (INCONTEC, 2015).

- Personas; La organización debe determinar y proporcionar personas necesarias para la implementación del sistema de calidad.
- Infraestructura; Por ejemplo, edificios y servicios asociados, equipos (hardware y software), recursos de transporte, tecnología de la información y la comunicación.

- Ambiente para la operación de los procesos; Sociales (ambiente tranquilo y libre de conflictos), Psicológicos (reducción del estrés y prevención del síndrome de agotamiento) y físicos (temperatura, calor, humedad, iluminación, higiene y ruido).
- Recursos de seguimiento y medición; La organización debe determinar y proporcionar recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios.
- Conocimiento de la organización; La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos, a fin de lograr la conformidad de sus productos y servicios.

**3.2.2.4. Sistema de gestión integrado.** También conocido como SIG. Según el portal web (ISOtools, 2020), es la integración de los sistemas de gestión más comunes, relativos a calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo según la normativa internacional ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 respectivamente. Ver la figura 3.6.

**Figura 3.6. Sistemas de gestión integrados (SIG)**



Elaboración: Autores de la tesis.

El alcance de la integración de los sistemas de gestión puede depender de los stakeholders de una organización, aunque para el sector minero ya se ha visto que esto es lo más habitual.

**3.2.2.4.1 Estructura de los sistemas integrados de gestión.** Está conformada por un tronco y tantas ramas como sistemas estén integrados. El tronco corresponde con el sistema de gestión común de las áreas a integrar, por ejemplo; calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo y, quedarán incluidos la política, recursos, planificación, control de las actuaciones, auditoría y revisión del sistema (ISOTools, 2020).

Cada rama acogerá los elementos particulares de cada uno de los sistemas que se quieren implanta. Normalmente, un sistema de Gestión Integrado se compone de la siguiente estructura:

- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Organización
- Apoyo
- Operación.
- Evaluación de desempeño.
- Mejora continua.

### **3.2.3. Referencias normativas**

**3.2.3.1. Organización internacional de estandarización (ISO).** La palabra *ISO* es un acrónimo, que significa “Organización Internacional de Estandarización” y es un “sistema de normalización internacional para la regulación y calidad de los productos y servicios” (Real Academia Española, 2019).

Se detallan las principales normativas internacionales:

- ISO 9001; “Sistema de gestión de la calidad, es una herramienta de gestión estratégica y está basada en el ciclo PHVA o también llamado el ciclo de Deming, esta permite

que las organizaciones puedan mejorar continuamente, si cumplen con estos 4 pasos; planear, hacer, verificar y actuar. Los cuales son medidos a través de indicadores de satisfacción por los usuarios” (UCC, 2020)

- ISO 1400; “Sistema de gestión ambiental, es una herramienta o metodología que desarrolla una estructura organizativa, responsabilidades, practicas, procedimientos, procesos y recursos para determinar y alcanzar una política medioambiental responsable. El objetivo es minimizar o eliminar todos los impactos que se generen las actividades realizadas por las organizaciones” (Nueva ISO, 2014)

- ISO 45001; “Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, es una herramienta que busca conseguir el compromiso de la dirección de las organizaciones para su implementación y que ejerza su liderazgo, además de la participación de los colaboradores y sus representantes. La integración del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo permite identificar y controlar los riesgos y peligros a los que se encuentran” (Nueva ISO, 2018)

Además, en la actualidad se utiliza el término *Sistema Integrado de Gestión*, que es “la integración de las tres normas ISO 14001, 45001 y 9001 o cualquier combinación entre ellas” (ICONTEC, 2015)

**3.2.3.2. Ley N° 29783.** Es conocida como, *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*, tiene por “objetivo de promover la cultura de prevención de riesgos laborales” sobre la base de observación del deber de prevención de los trabajadores, el rol y la participación de los empleados y sus empresas sindicales, mediante las que a través del diálogo velan por la seguridad y el cumplimiento de la normativa (ISOTools, 2013).

**3.2.3.3. Reglamento minero.** Según el portal web (Ministerio de Energía y Minas, 2017), el *reglamento minero* tiene el “objetivo prevenir la ocurrencia de incidentes, incidentes peligrosos, accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales

y promover la cultura de prevención de riesgos laborales en la actividad minera” (Ministerio de Energía y Minas, 2016), según su decreto supremo D.S. N° 024-2016-EM.

#### **3.2.4. Proveedores en el mundo**

Según la consultora State of Flux muestra el resumen del reporte Global SRM del 2018, que “permite entender que trabajar de forma colaborativa con los proveedores es un factor clave para lograr competitividad de las empresas. Por ello la alta dirección de las compañías necesitan conocer, entender y administrar cada vez más a sus proveedores” (Campos, 2014).

El modelo de Supplier Relationship Management (SRM) fue aplicado a más de 303 empresas globales en 25 sectores industriales y está basado en 6 pilares (State of Flux, 2018):

- Valor; 43% de las organizaciones ven a los proveedores como un vehículo para la innovación.
- Compromiso; 68% de los líderes tienen más apoyo de la alta dirección y de los altos ejecutivos.
- Gobernanza; 64% de los participantes en SRM reconoce no tener un modelo establecido para los proveedores estratégicos y más críticos.
- Gente; Solo 43% de las empresas han desarrollado un entrenamiento formal en SRM dentro de su organización.
- Tecnología; Solo 8% de las empresas están apoyándose en algún tipo de tecnología para promover y rastrear la innovación proveniente de los proveedores.
- Colaboración; 92% de los participantes de la encuesta no tienen un plan de trabajo conjunto con más de la mitad de sus proveedores críticos.

Asimismo, se indica que el “sector de tecnología existe un total 23 proveedores norteamericanos, los cuales representan el 23% de la provisión tecnológica para las compañías en todo el mundo. Por ejemplo, los principales proveedores americanos de Huawei son Flex, Broadcom, Qualcomm. Estas tres compañías han hecho una inversión de 6,100 millones de yuanes para ser proveedores de la compañía en el continente americano” (Castilla, 2019).

Se señala que las compañías “Panasonic y Toshiba realizaron compras por más de 70,000 millones de dólares a 13,000 proveedores en todo el mundo y entre sus principales proveedores fueron las compañías con sede en EEUU y China” (Castilla, 2019).

La encuesta realizada por la consultora “Bain & Company en el año 2019, muestra que el 60% de las multinacionales estadounidenses mantienen relaciones comerciales con proveedores de la China” (Rankia Pro, 2019). Por ejemplo, la empresa Apple con sede en China son; Luxshare Precision Co Ltd, Shenzhen Sunway Communication Co Ltd y Suzhou Dongshan Precision Manufacturing Co Ltd, y en Taiwán el proveedor ASE Technology Holding Co Ltd, según el analista Cathay Futures de la consultora asiática (Reuters, 2018).

(Maurer & Martén, 2003) el sector automotriz de los estadounidenses ha adoptado estrategias de relocalización. Por ejemplo, la empresa de autos Ford ha relocalizado sus plantas armadoras de automóviles hacia el país de México, con la finalidad de reducir costos, elevar la calidad de sus productos y recuperar participación en el difícil mercado de América del Norte a través de una alianza estratégica con proveedores para las pequeñas y medianas empresas que estén debidamente homologadas en la industria automotriz.

### **3.2.5. Proveedores en Perú**

Los países de China y Estados Unidos son los principales proveedores del Perú, las importaciones peruanas entre el periodo enero a agosto 2019, “alcanzaron un valor de 28,798 millones de dólares, donde se resalta la participación de China con 24.3% y EEUU con 20.5%” (Agencia Peruana de Noticias, 2018).

(Perú Compras, 2019) durante el 2018 un total de 1,669 entidades públicas, a nivel nacional, compraron un aproximado de 1,008 millones de soles a un total de 1,631 proveedores locales. Ellos utilizaron este método especial de contratación y fueron 1,451, siendo las Micro y Pequeñas Empresas (Mipymes) las que obtuvieron una participación importante como proveedores de los catálogos electrónicos, representando el 82.6 % respecto a la cantidad total de proveedores y el 61.9% respecto al monto total contratado.

### **3.2.6. Tendencias de los proveedores**

La encuesta señala que al menos 55% de las compañías a nivel global consideran que es una de la tendencia más importante la gestión de proveedores al interior de las empresas (Miebach Consulting, 2017).

Además, con la creciente migración a servicios en la nube, la virtualización y la conectividad IP, existen dos principales tendencias que deben ser tomadas en cuenta por los proveedores para permanecer competitivos:

- Comunicaciones M2M; Machine to Machine, es un tipo de comunicaciones que fomenta el crecimiento de la transmisión de datos (CommScope, 2018).
- Movilidad y conectividad; Esta tendencia hacia la movilidad implica una gran conectividad y, por lo tanto, un funcionamiento robusto de la red para cubrir las necesidades del usuario (CommScope, 2018).

La tecnología avanzada y el panorama cambiante de la gestión de proveedores ha demostrado la enorme brecha por mejorar en la relación con los proveedores. Para el 2019, se busca el involucramiento desde la fase inicial de planificación, convirtiéndose en parte integral de la cadena de suministros. Los proveedores tendrán visibilidad de todos los pasos en el ciclo de compras para ayudar a obtener el mejor precio y reducir el coeficiente de riesgo. Esta transparencia no solo ayudará a los proveedores a sentirse empoderados. Sino que también promoverá una competencia sana entre todos los proveedores que eventualmente beneficiarán a la organización (Compras Mentor , 2018).

### **3.3. Sector de Servicios a Empresas**

#### ***3.3.1. Introducción***

Los servicios de consultoría tienen sus inicios hace muchos atrás, tal cual lo señala el siguiente texto:

Se revela que el primer trabajo de consultoría fue realizado por Charles T. Sampson en 1870, para reorganizar el trabajo de los operarios chinos de una fábrica de zapatos. Sin embargo, formalmente la consultoría surge al nacer la Revolución Industrial. Durante el siglo XIX con Taylor, Gilbreth, Gantt, y Emerson, son considerados los pioneros de la organización científica del trabajo, dando empuje a la consultoría, como consecuencia, sean más eficientes en sus procesos productivos (hacer más piezas con la menor cantidad de recursos).

Tras el jueves negro de octubre 1929, las corporaciones que no quebraron entran en un período de reducción de operaciones, que dura hasta el inicio de la II Guerra Mundial. Los empleados con grandes dotes, experiencias y salarios se dieron a la tarea abrir sus empresas de consultoría y de manera directa, enfrentan en clara competencia a firmas de consultoría establecidas como Price

Waterhouse o McKinsey, entre otras.

En 1960, surgen los grandes despachos de consultoría administrativa, los administradores empiezan a tomar un papel determinante para la prestación de los servicios de consultoría. A inicios de 1975, se empieza a definir el campo de acción con el que cada profesión contribuiría a las empresas, por lo cual comenzaron a surgir diversas firmas multidisciplinarias que abarcan de manera excelente los distintos problemas que se presentaron en las empresas.

Las empresas de consultoría hoy en día abarcan un número considerable de servicios que ofertan a las empresas, desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal, según el consultor (Lavín, 2016).

Según el portal web de la consultora Garnet Research el sector de consultoría creció en 9% para el 2018, alcanzando cifras alrededor de los 188 billones de dólares. Esto se debió a las adquisiciones de negocios digital y al sólido crecimiento de los proveedores en tecnologías de información (TI) (Sullivan, Blackmore, Williams, & Healey, 2019). Por ello, la tabla 3.1. muestra el top 10 de consultoras en el mundo.

**Tabla 3.1. Top 10 Consultoras del Mundo, 2018**

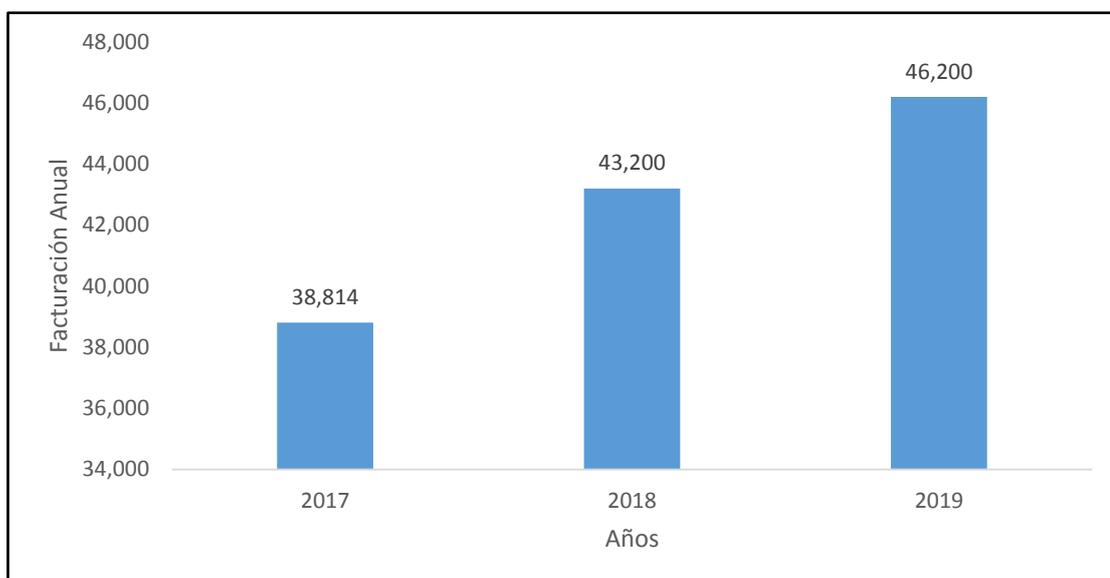
Top	Nombre	Sede
1	Deloitte	Estados Unidos
2	PwC (PricewaterhouseCoopers Advisory Services)	Estados Unidos y Reino Unido
3	EY (Ernst & Young Advisory Services)	Reino Unido
4	KPMG (Consulting Practice)	Holanda
5	Accenture	Irlanda
6	McKinsey & Company	Estados Unidos
7	BCG (The Boston Consulting Group)	Estados Unidos
8	IBM Global Business Services	Estados Unidos
9	Bain & Company	Estados Unidos
10	Booz Allen Hamilton	Estados Unidos

Elaboración: Autores de la tesis.

Según el portal web de la revista Expansión (Renjen, 2019) señala que la Consultora Deloitte construye un negocio sostenible y justo a largo plazo, tal como se

muestra en la figura 3.7.

**Figura 3.7. Facturación Anual de Deloitte (Millones de Dólares)**

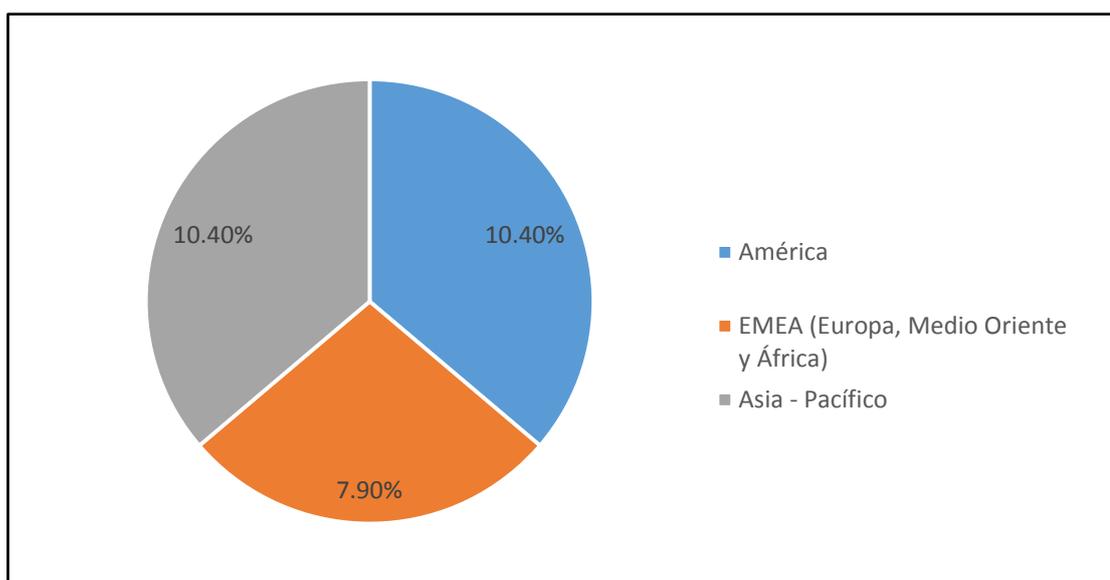


Fuente: Deloitte, 2019.

Elaboración: Autores de la tesis.

Asimismo, según área geográfica indica crecimiento favorable en el año 2019 respecto 2018, donde las áreas más relevantes son América, Asia y Pacífico, tal como se muestra en la figura 3.8.

**Figura 3.8. Según Área Geográfica, Variación Porcentual (2019/2018)**



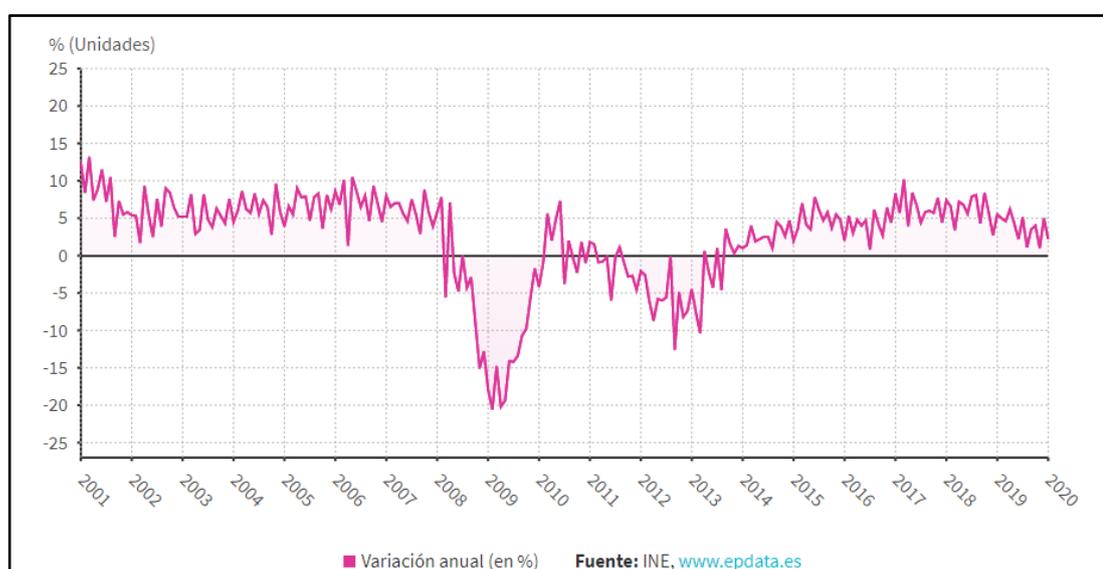
Fuente: Deloitte, 2019.

Elaboración: Autores de la tesis.

### 3.3.2. El sector de servicios a empresas en el mundo

Según la agencia española de datos Europa Press, (EPDATA, 2020) en su portal web señala que el “sector servicios registró un aumento de su facturación del 2,2% el pasado mes de diciembre en relación al mismo mes de 2019. Con este repunte, los servicios encadenan ya 77 meses de ascensos interanuales, según datos provisionales publicados este viernes por el Instituto Nacional de Estadística (INE)” Ver la figura 3.9.

**Figura 3.9. Evolución de la Facturación del Sector Servicios en España**

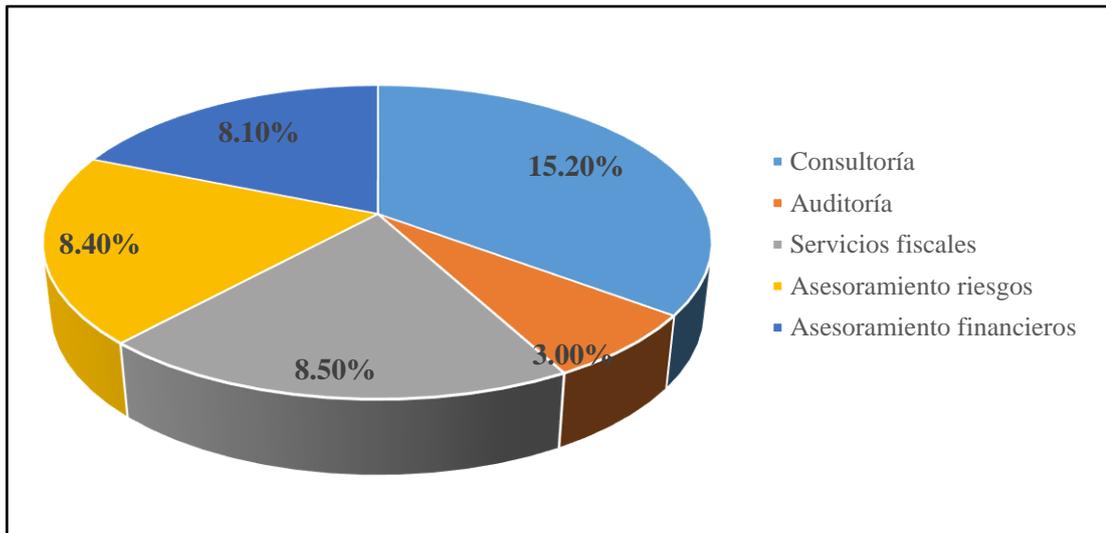


Fuente: INE, 2020.

Elaboración: Autores de la tesis.

Además, se muestra variación porcentual positiva en los diferentes segmentos de negocios en el año 2019 respecto 2018 (Renjen, 2019) como se muestra en la figura 3.10.

**Figura 3.10. Segmentos de Negocios, Variación Porcentual (2019/2018)**

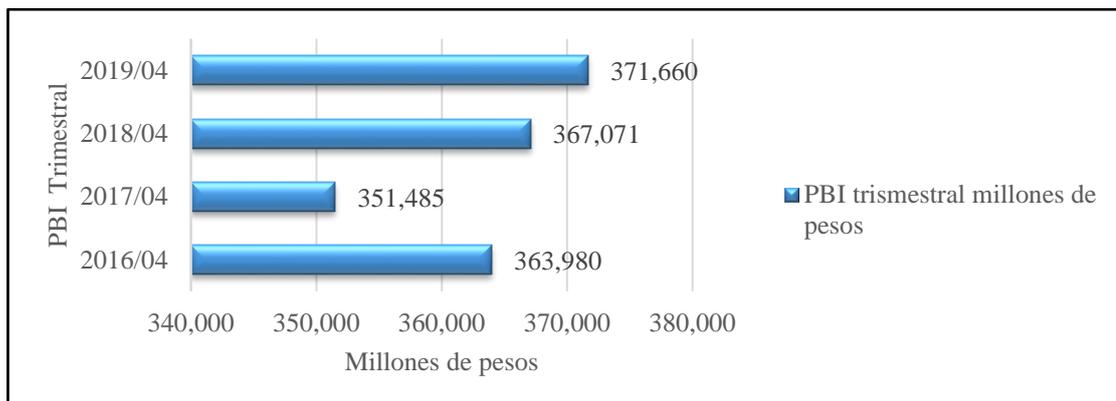


Fuente: Deloitte, 2019.

Elaboración: Autores de la tesis.

Según el portal web (México ¿cómo vamos?, 2020) muestra datos económicos de México, específicamente en el sector de servicios profesionales, científicos y técnicos. Este sector concentra casi el 2% de la economía total del país. Por ello se señala la evolución del PBI Trimestralmente durante el periodo 2016-2019. Ver la figura 3.11.

**Figura 3.11. PBI Trimestral en el Sector Servicios profesional, científicos y técnicos (2016 - 2019)**



Fuente: México, ¿cómo vamos?

Elaboración: Autores de la tesis.

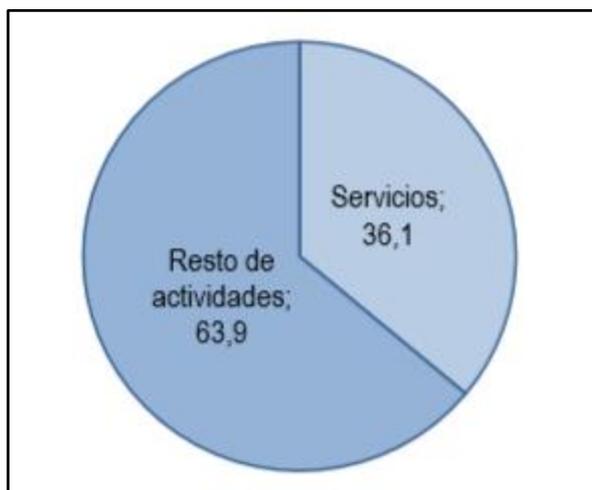
Asimismo, la consultora Everis global señala en su portal web que ha “alcanzado los 1,173 millones de euros de facturación en su último ejercicio fiscal (del 1 de abril de 2017 al 31 de marzo de 2018), lo que supone un crecimiento del 14%. La compañía obtuvo también un EBITDA de 92 millones de euros” (Everis, 2018).

### **3.3.3. El sector de servicios a empresas en el Perú**

En el sector privado existen un total 31,951 empresas de servicios entre pequeñas, medias y grandes. Este sector de servicios representa el 36.1% del total de empresas del Perú con ventas mayores a 150 unidades impositivas tributarias (UIT).

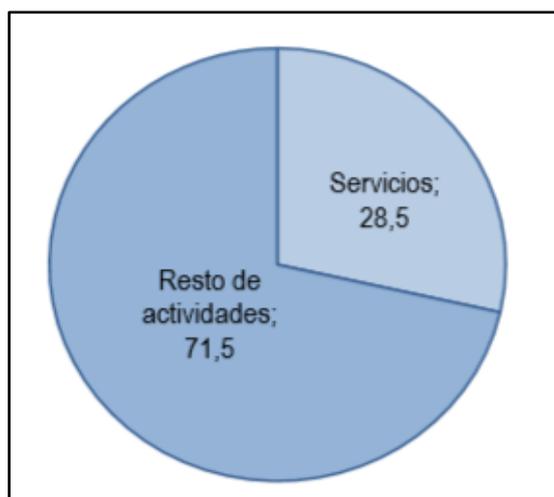
Además, las empresas dedicadas a la prestación de servicios generaron ventas por 241,710 millones de soles, lo cual representa el 28,5% del total de ventas generadas por las empresas en el año 2016 (INEI, 2018). Ver las figuras 3.12. y 3.13.

**Figura 3.12. Perú: Empresas de Servicios, 2016 (Distribución porcentual)**



Fuente: INEI, 2018.

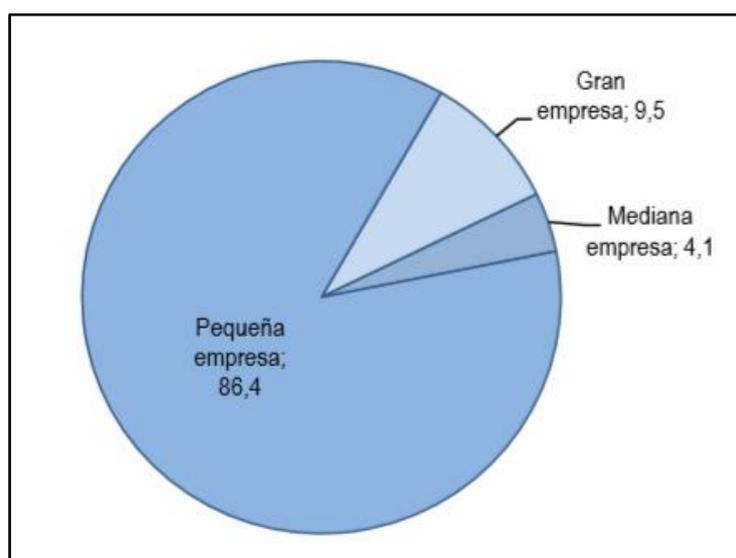
**Figura 3.13. Perú: Ventas de las Empresas de Servicios, 2016 (Distribución porcentual)**



Fuente: INEI, 2018.

Adicionalmente se muestra la distribución porcentual del segmento empresarial que prestan servicios, siendo la pequeña empresa el más significativo con el 86.4% y un total de 27,621 empresas en este segmento, Asimismo, sus ventas netas están alrededor de los 49,854 millones de soles que representa el 20.6% del total de ventas para el periodo 2016, según la encuesta económica anual, realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018). Ver las figuras 3.14. y 3.15.

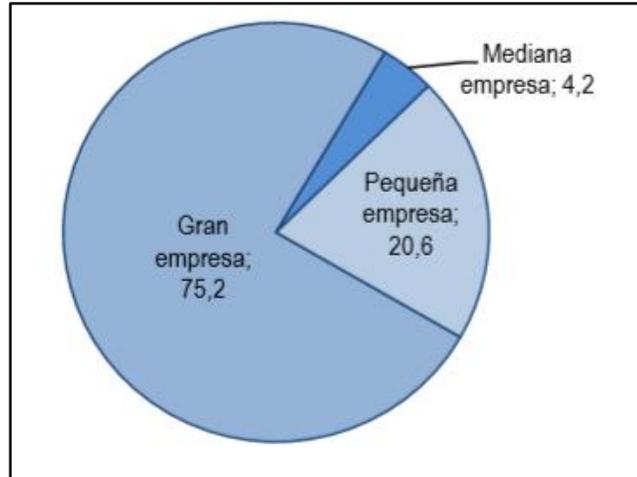
**Figura 3.14. Empresas de Servicios, Segmento Empresarial, 2016 (Distribución porcentual)**



Fuente: INEI, 2018.

**Figura 3.15. Ventas Netas de las Empresas de Servicios, Segmento Empresarial,**

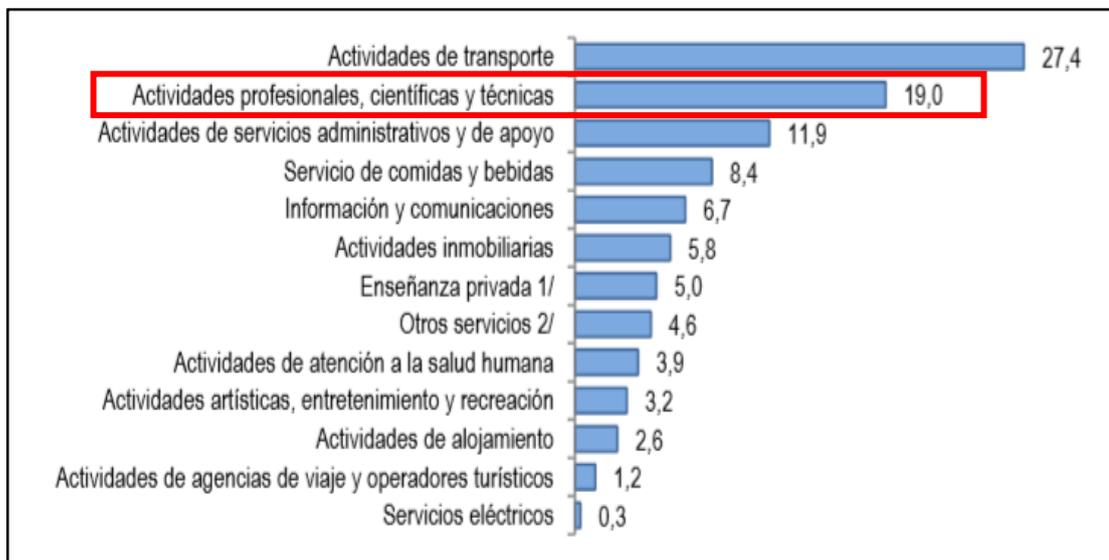
**2016 (Distribución porcentual)**



Fuente: INEI, 2018.

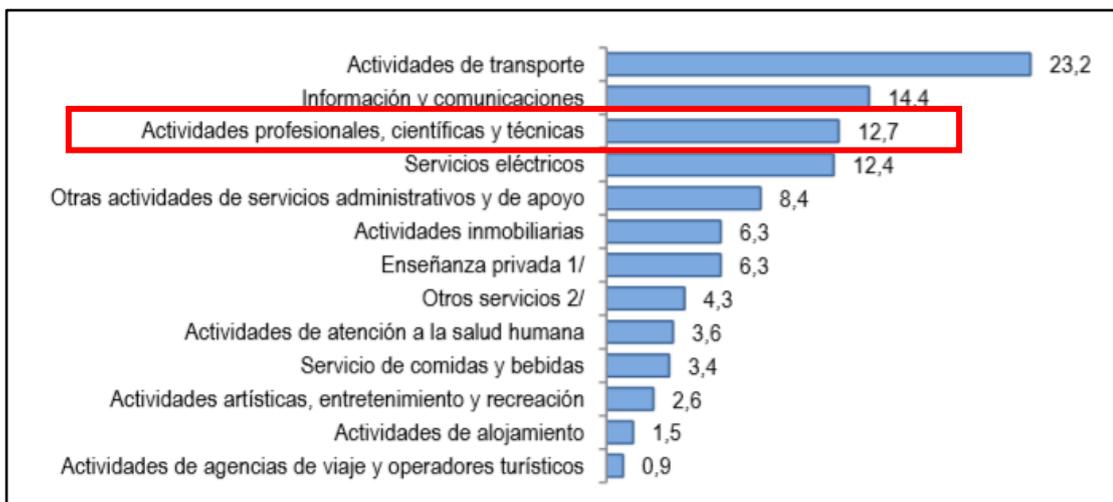
Luego se muestra la distribución porcentual de las empresas de servicios según su actividad económica, se indica que las actividades profesionales, científicas y técnicas representa el 19% del total de empresas de este sector. Además, generan ventas alrededor de 30,697 millones de soles que representa el 12.7% del total de ventas, según la encuesta económica anual, realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018). Ver las figuras 3.16. y 3.17.

**Figura 3.16. Empresas de Servicios, Según actividad económica, 2016 (Distribución porcentual)**



Fuente: INEI, 2018.

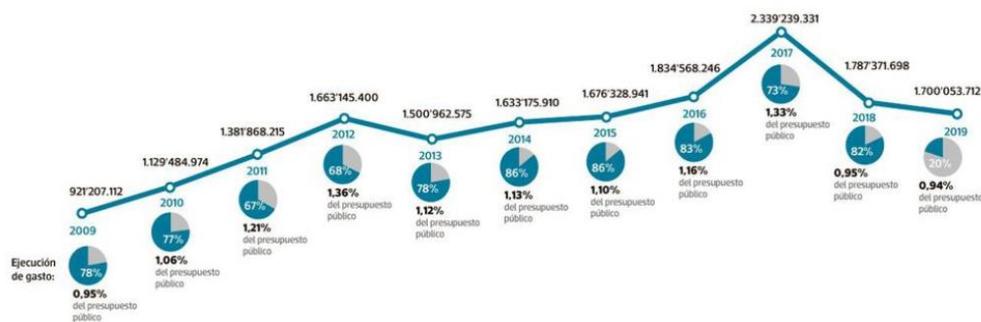
**Figura 3.17. Ventas Netas de las Empresas de Servicios, Segmento Actividad Económica, 2016 (Distribución porcentual)**



Fuente: INEI, 2018.

Asimismo, el sector público demanda de servicios de consultorías, según el portal web del diario (Hidalgo, 2019) señala que el Estado destina para la contratación de consultorías un presupuesto de S/1,700 millones y que se reparte entre las 2,500 entidades públicas. “El Estado, como toda empresa, requiere de servicios especializados y siempre subcontrata algunos servicios. Por ejemplo, Vivienda y Transportes, la supervisión de obras se subcontrata porque no conviene mantener una planilla fija de supervisores porque la cantidad de obras varía” Ver la figura 3.18.

**Figura 3.18. Servicios de Consultoría, Asesorías y Similares desarrolladas por Personas Jurídicas y Naturales (En Soles)**



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Consultorías	27%	30%	24%	26%	33%	31%	35%	44%	28%	27%	18%
Asesorías	16%	15%	15%	10%	12%	10%	12%	10%	7%	8%	11%
Auditorías	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	9%	2%	2%	2%
Estudios e investigaciones	4%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	1%
Locación de servicios-fondo de apoyo gerencial	3%	6%	4%	6%	6%	6%	10%	1%	6%	8%	4%
Servicios complementarios de salud	0%	0%	-	0%	0%	0%	8%	7%	1%	0%	0%
Locación de servicios - personal altamente calificado	0%	0%	-	0%	-	0%	0%	0%	0%	-	4%
Otros servicios similares	33%	31%	42%	29%	41%	48%	32%	27%	55%	54%	60%
Perfiles de inversión	14%	14%	11%	24%	4%	1%	0%	0%	0%	14%	-

Fuente: El Comercio, 2019.

### 3.3.4. Principales empresas competidoras

Según fuentes de google y la plataforma de LinkedIn, se elaboró un cuadro comparativo con las principales características de las empresas que brindan el servicio de homologación de proveedores en Lima metropolitana y Callao. Entre las características más resaltantes, se tienen; el tamaño de empresa, ubicación y servicios complementarios. Además, se destacan las empresas Corporación Hodelpe y QHSE EIRL en las primeras opciones de búsqueda. Ver la figura 3.19.

**Figura 3.19. Principales empresas locales de consultoría en Homologación de Proveedores**

CUADRO COMPARATIVO DE COMPETIDORES											
N°	EMPRESA	RUC	DISTRITO	N° DE TRABAJADORES	N° PREST. DE SERVICIOS	TIPO DE SERVICIO					
						HOMOLOGACION DE PROVEEDORES	SISTEMAS DE GESTION	SST	AUDITORIAS INTERNAS	CAPACITACIONES	MONITOREOS OCUPACIONALES
1	QHSES E.I.R.L.	20478171294	Pueblo libre	16	0	X	X	X	X		X
2	CORPORACION HODELPE	20523904273	Lince	12	2	X		X		X	
3	SYV CONSULTORES Y ASOCIADOS S.A.C.	20451806549	El Agustino	7	7	X	X	X			X
4	LIZARD S.A.C.	20600708091	Callao	6	0	X	X		X	X	
5	EBALS CONSULTORES	20602944710	Ate	5	4	X	X	X	X	X	X

Fuente: Google, 2020; LinkedIn, 2020.

Elaboración: Autores de la tesis.

## **Capítulo 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Es uno de los principales capítulos del presente plan de negocio, debido a que permite definir la viabilidad económica. Se tiene en cuenta para una adecuada investigación de mercado los siguientes cuatro pasos; Recolección, preparación, análisis y presentación de datos (Kotler y Keller, 2016; Malhotra, 2008).

### **4.1. Objetivo General**

El objetivo general para el plan de negocios es determinar el tamaño del mercado objetivo que requiera el servicio de consultoría especializada en homologación de proveedores y que desarrollen actividades económicas como, manufactura, servicio y comercio; y que operen dentro de Lima metropolitana.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer las características y percepciones del público objetivo.
- Definir segmentos relevantes.
- Identificar los atributos más relevantes para la intención de compra.

### **4.3. Metodología para la Investigación de Mercado**

La investigación de mercado tiene la siguiente metodología para la recolección de datos y se divide en dos etapas. La primera etapa utiliza fuentes secundarias, que trata de la recolección, revisión y análisis de datos de fuentes confiables. La segunda etapa utiliza fuentes primarias, son datos que se obtienen a través de un proceso de investigación y a su vez se sub dividen en dos sub-etapas de investigación. La primera sub-etapa de investigación se lleva a cabo la investigación cualitativa exploratoria, que trata de entrevistas no estructuradas a expertos del sector y tiene un tiempo aproximado de 30 minutos. Ello permite diseñar conceptos o propuestas de valor más aterrizada a la realidad del público objetivo. La segunda sub-etapa es a través de la investigación cuantitativa descriptiva, consta de encuestas directas estructuradas que duran

aproximadamente 15 minutos y es aplicada a la muestra representativa del público objetivo. Esta información permite validar el concepto de negocio, necesidades no atendidas y los atributos del cliente que valora del servicio de consultoría.

#### **4.4. Fuentes Secundarias**

Son un tipo de investigación cuantitativa y exploratoria que permite la recolección de datos a través de consultas en diversas fuentes confiables (Malhotra, 2008). Para el presente plan de negocio, se obtiene principalmente con el fin de conocer el dinamismo del sector de servicios de consultorías y los demás sectores que impactan directamente al desarrollo del mismo, como son; El sector minero y el gremio empresarial de la pequeña y mediana empresa (Mipymes). Por ejemplo, principales fuentes revisadas:

- Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2021-2024, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).
- Datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Directorio Minero 2020, según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM).
- Directorio de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).
- Directorio de la Sociedad Nacional de industrias (SNI).
- Directorio de las Top 10 Mil
- Páginas web de gremios tipo Mipymes.
- Páginas web de consultoras nacionales e internacionales.
- Pronostico de ventas de empresas competidoras.

El análisis de los datos secundarios, como; Proyecciones económicas, tasa de crecimiento del sector, participación de mercado, segmentos de mercados y análisis de la competencia y otras. Permite obtener una visión global para la viabilidad del presente

plan de negocios para la implementación de una empresa consultora en Homologación de Proveedores en Lima metropolitana y Callao.

#### **4.5. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias se obtienen producto de la investigación y se agrupan con el objetivo de definir el problema de viabilidad del plan de negocios. Existen datos cualitativos y cuantitativos, el presente plan de negocios se obtiene datos cualitativos a través de entrevistas a expertos del servicio de consultoría, sector minero y gremio empresarial de Mipymes; Los datos cuantitativos por la aplicación de encuestas a una muestra relevante del público objetivo.

##### ***4.5.1. Entrevistas a expertos***

Es una metodología de investigación cualitativa y exploratoria, que permite obtener datos primarios a través de la entrevista no estructurada, directa y personal (Malhotra, 2008). La cual se interroga por un tiempo aproximado de 30 minutos a expertos del sector con el fin de conocer opiniones, motivaciones, creencias, experiencias e información sobre el tema específico. En el presente plan de negocio, se entrevista a tres tipos de expertos, los cuales son;

- Expertos del sector consultoría en la homologación de proveedores.
- Expertos en compras del sector minero.
- Expertos en el segmento empresarial Mipymes.

Esto permite obtener mayor conocimiento y comprensión del dinamismo de los sectores económicos como son: Los servicios de consultoría, gran y mediana minería, y el gremio empresarial Mipymes.

**4.5.1.1. Criterios de selección.** Se ha considerado los siguientes criterios de la selección para cada experto del sector.

#### **4.5.1.1.1. Experto del sector consultoría en la homologación de proveedores.**

Profesionales dependientes o independientes que brindan el servicio de consultoría en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST).

- Ingenieros, licenciados o ramas afines.
- Estudios de especialización en calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.
- Amplia experiencia en el servicio de consultorías a empresas.
- Conocimiento de normativas locales; Ley 29783 y sus modificatorias.
- Conocimiento de normas internacionales; Calidad (ISO 9001), Seguridad y salud en el trabajo (ISO 45001) y Medio ambiente (14001).
- Experiencia mayor a 5 años en el sector minero.
- Experiencia en auditorías Mintra.

#### **4.5.1.1.2. Experto en compras del sector minero.**

Profesionales que desempeñan los siguientes cargos; Gerente, jefe, supervisores y responsables del área de compra, logística y abastecimiento para el sector de la gran y mediana minería.

- Licenciado en administración de empresas o ramas afines.
- Estudios de especialización en logísticas y operaciones.
- Experiencia comprobada mayor a cinco años en áreas como; Logística, compras y aprovisionamiento.

#### **4.5.1.1.3. Experto en segmento empresarial Mipymes.**

Aquí se ha considerado a emprendedores, empresarios, promotores y consultores que pertenecen o promueven activamente en el desarrollo del segmento empresarial Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas), adicionalmente se ha considerado los siguientes criterios;

- Estudios realizados en Administración de empresas, economía, comunicación y afines.

- Estudios de especialización en Administración de empresas, Finanzas, Innovación y Marketing.
- Promotores activos del segmento Mipymes.
- Experiencia mayor a cinco años en el sector empresarial Mipymes.
- Generalmente gerencia su propia empresa o desempeñan el rol de consultor para otras empresas.

**4.5.1.2. Ficha de entrevistas.** El presente plan de negocio, aplica tres modelos de fichas de entrevistas a expertos; La primera es para expertos del sector de servicios de consultorías, la segunda es para expertos en compras del sector minero y la última, para expertos del gremio empresarial Mipymes. Ver tabla 4.1 y los anexos II, IV y VI.

**4.5.1.3. Guía de entrevistas de profundidad.** La entrevista se realiza a través de la plataforma de videoconferencia (Zoom) y el entrevistador con amplia experiencia, que a su vez tiene la responsabilidad de recopilar toda la información en forma veraz y oportuna. Es un conversatorio que consta de siete preguntas no estructuradas y tiene un tiempo aproximado de 30 minutos. Se aplica a cada experto del servicio de consultoría, sector minero y gremio empresarial Mipymes. Las primeras tres preguntas tienen un enfoque general, que permite conocer y entender el dinamismo de cada sector. Las siguientes cuatro preguntas tiene un enfoque más puntual, debido a que busca obtener información de las características del público objetivo y la competencia. Ver anexos I, III y V.

#### **4.5.2. Encuestas.**

Las encuestas son una metodología de investigación cuantitativa, que consta de un cuestionario con preguntas estructuradas y se aplica a la muestra que pertenece al público objetivo. Ver detalles en el anexo VII.

**4.5.2.1. Explicación del diseño del instrumento.** Este tipo de investigación permite obtener conclusiones importantes del público objetivo y de los competidores. Se realiza a través de cuestionario estructurado en línea (formularios google), se aplica a la muestra representativa y tiene un tiempo de duración aproximado de 15 minutos. Esta encuesta tiene el objetivo de evaluar la viabilidad del concepto sobre la implementación del servicio de consultoría en homologación de empresas en el departamento de Lima. Para ello la encuesta se divide en cuatro partes; Datos demográficos, intención de compra, concepto; evaluación del atributo y competencia. Para el presente plan de negocio se aplica a los dueños o propietarios de Mipymes, directores, gerentes, jefes, supervisores y responsables del área de seguridad y salud ocupacional. Con los datos obtenidos, permite conocer las percepciones del público objetivo que son necesarias para definir la viabilidad del plan de negocio.

**4.5.2.2. Tamaño de la muestra.** Para determinar el tamaño de la muestra, se tiene en cuenta las siguientes variables: cantidad de población, nivel de confianza, el margen de error, la variabilidad positiva y negativa. Se calcula usando la siguiente fórmula de estimación de la muestra (Malhotra, 2008). Ver figura 4.1

**Figura 4.1. Fórmula de estimación de la muestra**

$$n = \frac{N \times (Z^2) \times p \times q}{(N - 1) \times E^2 + (Z^2) \times p \times q}$$

N = Tamaño de la población  
Z = Nivel de confianza  
E = Margen de error  
p = Variabilidad positiva  
q = Variabilidad negativa  
n = Tamaño de la muestra

Elaboración: Autores de la tesis.

Según datos del ministerio de la producción (INEI ,2017), el Perú tiene un total de 186,698 empresas formales cuyas ventas anuales son mayores a las 18 UIT (S/ 76,000) y se determina que la población potencial es de 141 empresas y están conformadas por las micro, pequeña y mediana empresas (Mipymes) que desarrollan actividades de servicio, comercio y manufactura; operan en el departamento de Lima y la provincia constitucional del Callao; tienen entre 10-50 empleados; ventas anuales superiores a los 132 UIT (S/ 567,600) y al menos uno de sus empleados es capacitado en seguridad y salud en el trabajo (SST). Ver en la figura 4.2. y 4.3.

**Figura 4.2. Mercado Potencial, Mipymes formales**

Variable de segmentación	Características	Datos	Fuente de información	Resultados	
Total de empresas	Mipymes formales, Ventas mayores a 18 UIT	186,698	INEI		
Demográficas	CIU (Servicio, Comercio y Manufactura)	13.90%	INEI	25,951	
Demográficas	Lima metropolitana y Callao	37.44%	INEI	9,716	
Demográficas	Cantidad del empleados (10-50)	16.76%	INEI	1,628	
Demográficas	Ventas anuales mayores a 132 UIT (S/ 567,600)	38.24%	INEI	623	
Variables operativas	No tienen area de SST y al menos un empleado es capacitado en SST.	22.68%	INEI	<b>141</b>	<b>Mercado Potencial</b>

UIT: 4,300 soles

Fuente: INEI,2017; SUNAT, 2019.

Elaboración: Autores de la tesis.

### Figura 4.3. Estimación de la muestra

N = Tamaño de la población	141
Z = Nivel de confianza	1.96
E = Margen de Error	0.05
p = Variabilidad positiva	0.7
q = Variabilidad negativa	0.5

<b>n = Tamaño de la muestra</b>	<b>82.25</b>
---------------------------------	--------------

Elaboración: Autores de la tesis.

Se redondea, quedando finalmente el tamaño de la muestra en 82 empresas Mipymes formales como tamaño de muestra para realizar la investigación cuantitativa a través de encuestas online.

## **Capítulo 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Entrevistas a Expertos**

Esta investigación cualitativa y exploratoria que permite agrupar información necesaria sobre aspectos técnicos y experiencias de los expertos en cada sector, con el fin de conocer detalles relevantes para ser considerados en el plan de negocio.

#### **5.1.2. Objetivos**

- Delimitar y potenciar el concepto de negocio.
- Conocer preferencias y atributos del mercado potencial.
- Identificar segmentos relevantes.

#### **5.1.3. Análisis de las entrevistas a expertos**

Las entrevistas se realizaron a tres tipos de expertos; consultores en gestión de seguridad y salud en el trabajo, responsables del área de compras en empresas mineras y finalmente a profesionales con experiencia en el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Se concluye lo siguiente:

##### **5.1.3.1. Expertos en el sector empresarial Mipymes.**

- Mayor concentración de empresas tipo Mipymes en el Departamento de Lima y la provincia constitucional del Callao.
- Actividades económicas de gran tamaño: Servicio, Comercio y Manufactura.
- Las Mipymes representan casi el 99.5% del total de empresas en el Perú.
- Son la mayor generadora de empleos, con un 60% de población económicamente activa (PEA).
- Las Mipymes invierten en un proceso de homologación entre S/ 10,000 a S/ 30,000.
- Las Mipymes tienen una frecuencia de homologación entre 1-3 durante el año.

### **5.1.3.2. Expertos en el sector compras.**

- Por su parte el sector minero es uno de los principales motores de la economía y representa el 9% del producto bruto interno (PBI). A pesar de los efectos de la pandemia del coronavirus, ellos han seguido operando y son considerados como uno de los más grandes compradores de productos y servicios.
- Actualmente este sector como otros se encuentra en constante proceso de optimización de recursos, por ello buscan externalizar algunos de sus procesos y asegurar el aprovisionamiento. A través de alianzas estratégicas se construyen relaciones a largo plazo cliente – proveedor y viceversa.
- El certificado de homologación de proveedores es una herramienta que permite garantizar la adecuada selección del proveedor a fin de disminuir el riesgo por incumplimiento.
- Las Mipymes tienen la oportunidad de ser evaluadas y lograr la certificación afín de ser proveedores de empresas mineras.

### **5.1.3.1. Expertos en el sector de servicio de consultoría.**

- El servicio de consultoría está en constante crecimiento.
- Las empresas mineras como mediana y grande, cada vez lo están exigiendo, como parte de su proceso de compras.
- Se está extendiendo a otros sectores económicos.
- Existen dos tipos de competidores; las empresas consultoras y el profesional independiente.
- Generalmente las Mipymes no tienen área de seguridad y salud en el trabajo.
- Las responsabilidades del área SST, la asume en función secundaria y paralela a las áreas administrativas como; administración, contabilidad y rrhh.
- Las Mipymes tienen desconfianza de contratar servicios de consultoría.

- Las personas que asumen la responsabilidad del seguimiento del SST, no cuentan con tiempo para realizar la implementación y seguimiento eficaz del SST.
- En el mercado existen cinco empresas conocidas que desarrollan el servicio de consultoría en homologación de proveedores (Corporación Hodelpe, QHSE Eirl, SYV consultores y asociados SAC y Lizard SAC).

Finalmente, se muestra la lista de expertos entrevistados en la tabla 5.1. y el detalle de las transcripciones de las entrevistas se muestran en los anexos II, IV y VI.

**Tabla 5.1. Lista de expertos entrevistados**

N°	Experto	Nombre	Profesión	Empresa	Cargo
1	Sector Minería	Narciso Espinoza Purizaca	Administrador de empresas	Compañía de Minas Buenaventura SAA	Coordinador Corporativo de Compras
2	Sector Mipymes	Ivan Juscamaita Palacios	Administrador de empresas	AmbideXtro	Director de Innovación y transformación
3	Sector Mipymes	Juan Jose Sandoval	Periodista	Umbrela Comunicaciones	Director Fundador
4	Sector Mipymes	Roberto Rodríguez Talavera	Comunicador	Sociedad Nacional de Industrias	Coordinador de eventos y capacitaciones
5	Sector Mipymes	Fernando Vereau Montenegro	Administrador de empresas	Adean Holding SAC	Business Director
6	Sector Consultoría	Carlos Vargas Chavéz	Químico farmacéutico	Bomi Group SAC	Director
7	Sector Consultoría	Carlos Huapaya Santa Cruz	Ingeniero industrial	CHS Gestión estratégica SAC	Director de proyectos
8	Sector Consultoría	Jenny Herrera Ramos	Ingeniero de minas	Unión de Concreteras SA	Ingeniero HSE

Elaboración: Autores de la tesis.

#### **5.1.4. Factores y Hallazgos.**

- **Concepto de negocio;** El plan de negocios se enfoca en la confiabilidad del servicio, cumplir y superar las expectativas del cliente a fin de ganar confianza, recomendación y lealtad.

- **Factores de compra;** Buscar en reconocimiento de marca a través de acciones de marketing, la segunda es que debe contar con precios competitivos y por último el menor tiempo de asesoramiento para garantizar la certificación.
- **Hallazgo de servicio;** El segmento de empresa Mipyme busca un asesoramiento personalizado (Customización) de acuerdo a sus necesidades, además la consultora debe contar con consultores calificados que generan confianza y finalmente la flexibilidad en el horario de atención.
- **Hallazgo precio;** Las Mipymes están dispuestas a pagar por el asesoramiento entre S/ 10,000 a S/ 30,000 dependerá del tamaño de la empresa.
- **Hallazgo plaza;** Existen preferencia por el servicio de asesoramiento presencial sin embargo también puede realizarse de manera virtual.
- **Hallazgo Promoción;** como canales de comunicación favoritos, tienen la página web, LinkedIn, WhatsApp y los correos.

## **5.2. Encuestas**

Esta investigación cuantitativa y concluyente permite obtener datos relevantes enfocado en el mercado potencial.

### **5.2.1. Objetivo**

El objetivo general es determinar el tamaño del mercado objetivo, conocer sus características, comportamiento, preferencia y necesidades; para la aplicación de estrategias diferenciadas que permitan el adecuado posicionamiento.

### **5.2.2. Criterio de selección del encuestado**

Para la adecuada selección de encuestados se ha considerado cumplan de manera total o parcial los siguientes criterios:

- Son empresarios, emprendedores o empleados de empresa que pertenezca al segmento empresarial Mipymes.

- La cantidad de empleados donde laboran oscila entre 10 y 50, dependiendo del tipo de empresa.
- Las empresas donde laboran o representan, están ubicadas dentro de Lima metropolitana y Callao.
- Estas empresas desarrollan actividades económicas, como; Servicio, comercio y manufactura.
- Son responsables de algunas de las siguientes áreas administrativas; Dirección general, recursos humanos, logística, contabilidad, administración y finanzas.
- Cuentan con conocimientos mínimos y cumplen funciones en temas relacionados a seguridad y salud en el trabajo (SST).
- La empresa donde laboran no cuentan con el área de seguridad y salud en el trabajo.
- Las empresas que donde trabajan, comercializan o pretenden comercializar sus productos y servicios al sector minero.
- Tienen la necesidad de adquirir o renovar su certificado de proveedor homologado para el sector minero.
- Son decisores de compras, para la adquisición del servicio de consultoría en homologación.

### **5.2.3. Perfil del encuestado**

Las entrevistas se aplicaron a través de las plataformas virtuales, como; Whastapp, facebook y LinkedIn. Para dicho fin se considera las siguientes características del perfil del entrevistado. Ver la tabla 5.2. y 5.3.

**Tabla 5.2. Perfil de entrevistado**

<b>Perfil del entrevistado</b>	<b>Descripción</b>
Cargos	Emprendedores y empresarios (Propietarios, fundador o socios).
	Directivos (Gerente, director, vicepresidente o CEO).

	Mando medio (Jefes, responsable o Supervisor).
Edad	Personas de 25 hasta 54 años.
Segmento empresarial	Que trabajan en micro, pequeñas y medianas empresas
Cantidad de trabajadores	De 10 hasta 50 trabajadores en planilla.
Actividad económica	Desarrollan actividades de comercio, servicios y manufactura.
Ubicación	Sus centros de trabajos están ubicados en los distritos de Lima norte, centro, sur, este y Callao.

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla 5.3. Ficha técnica de encuesta**

<b>Nombre del proyecto: Consultoría en Homologación de Proveedores</b>	
Perfil entrevistado	Emprendedores, empresarios o empleados que pertenecen a las micro, pequeñas y medianas empresas ( <i>Mipymes</i> ).
Cantidad de encuestas	246 personas
Encuestas validas	86 personas
Tamaño de muestra	86 personas
Nivel de confianza	95%
Margen de error	7%
Método de muestra	Muestreo no probabilístico
Tipo de muestreo	En línea - Formularios de Google
Método de recolección	LinkedIn, WhatsApp y Facebook
Periodo de recolección	30 días (Entre los meses de mayo y junio)
Duración promedio	15 minutos
Extensión	Departamento de Lima y Provincia del Callao

Elaboración: Autores de la tesis.

#### **5.2.4. Análisis de resultados**

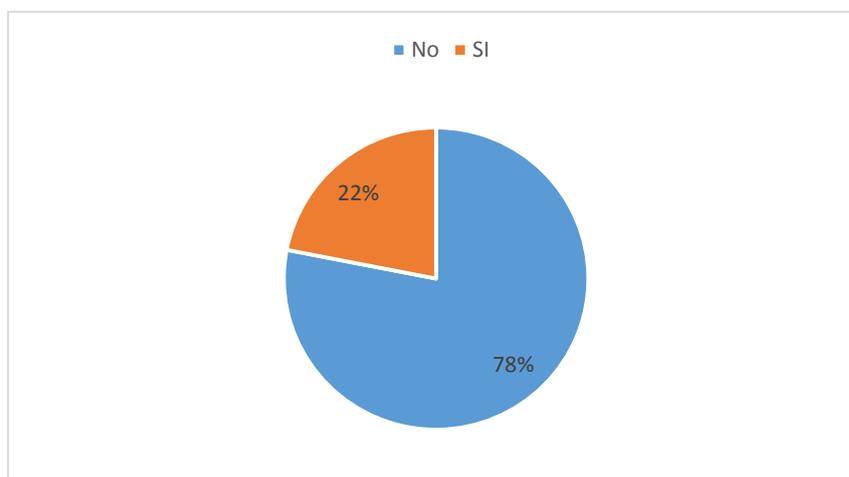
En esta parte del capítulo se analiza la información recopilada de los encuestados para determinar el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo. Además, se identifica los atributos, preferencias del mercado objetivo y características de la competencia.

Para garantizar la homogeneidad de la muestra seleccionada, se plantea la siguiente pregunta; *¿Usted ha contratado el servicio de consultoría en Homologación*

de Proveedores durante el último año?, por lo que se obtiene los siguientes resultados.

Ver figura 5.1.

**Figura 5.1. Encuestados que aún no han contrato el servicio de consultoría en homologación de proveedores.**



Elaboración: Autores de la tesis.

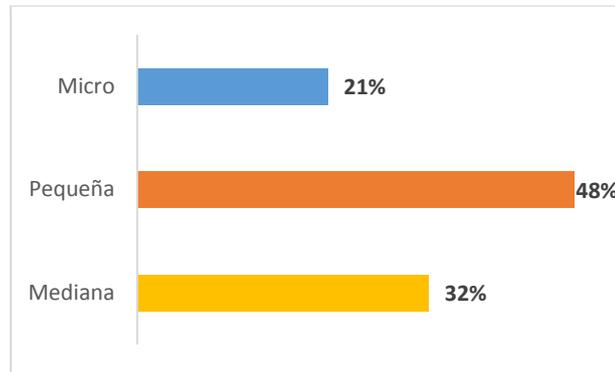
De estos resultados obtenidos, el plan se centra en los clientes que aun *No ha realizado el servicio de consultoría*. Por lo que, representa 78% (64) del total de encuestados que pertenecen al régimen tipo Mipyme formales, que realizan actividades económicas de comercio, servicio y manufactura; que operan dentro de Lima metropolitana y Callao; y que aún no han contratado el servicio de consultoría de homologación de empresas en los próximos dos años.

#### **5.2.4.1. Datos demográficos**

##### **1. ¿A qué segmento empresarial pertenece su empresa?**

Según el análisis, el 48% (39) de los encuestados trabajan o soy propietarios de una pequeña, el 32% (26) a la mediana empresa y finalmente el 21% (17) están en una micro empresa. Ver figura 5.2.

**Figura 5.2. Distribución porcentual por segmento empresarial**

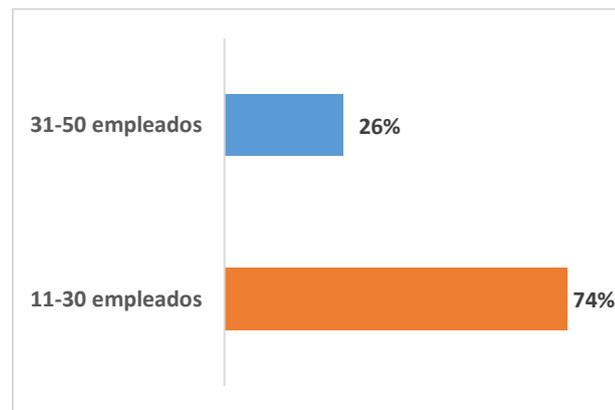


Elaboración: Autores de la tesis.

## 2. ¿Cuál es la cantidad empleados?

El estudio indica que el 74% (61) de entrevistados trabajan en empresas que cuentan entre 11 y 30 empleados; además el 26% (21) tienen de 31 a 50 empleados. Ver figura 5.3.

**Figura 5.3. Distribución porcentual por cantidad de empleados**

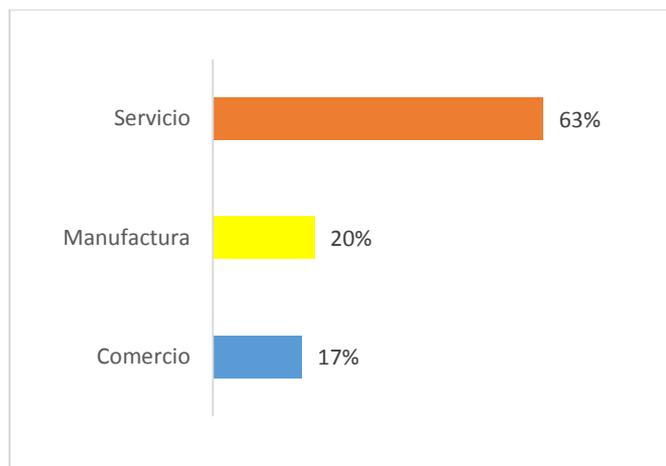


Elaboración: Autores de la tesis.

## 3. ¿Cuál es la actividad económica?

El estudio indica que el 63% (52) de entrevistados trabajan en empresas que desarrollan la actividad económica de servicios, convirtiéndose en un sector sumamente importante, mientras que un 20% (16) trabajan en empresas del sector manufacturero y finalmente el 17% (14) realizan actividades de comercio. Ver figura 5.4.

**Figura 5.4. Distribución porcentual por actividad económica**

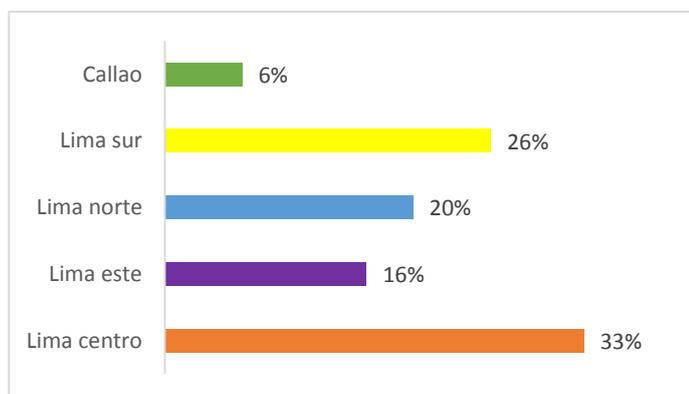


Elaboración: Autores de la tesis.

#### 4. ¿Dónde se ubica su empresa?

El estudio indica que 33% (27) de entrevistados trabajan en empresas que se ubican en Lima Centro, 26% (21) Lima Sur, 20% (16) Lima Norte, 16% (13) Lima Este y finalmente el 6% (5) se ubican en la provincia constitucional del Callao. Ver figura 5.5.

**Figura 5.5. Distribución porcentual por ubicación geográfica**



Elaboración: Autores de la tesis.

Las diferentes zonas de Lima están comprendidas por los siguientes distritos:

- Lima Central; Cercado, San Luis, Breña, La Victoria, Rímac, Lince, San Miguel, Jesús María, Magdalena, Pueblo libre, Barranco, Miraflores, Surco San Borja y Surquillo, San Isidro y Miraflores.

- Lima Sur; San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa el salvador, Lurín, Pachacamac y los balnearios.
- Lima Norte; Ancón, Puente Piedra, Santa Rosa, Carabayllo, Comas, Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres.
- Lima este; San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Cieneguilla, La Molina, Chaclacayo, Lurigancho, Ate y el Agustino.
- Provincia constitucional del Callao; Callao, Bellavista, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta y Ventanilla.

### **Conclusiones**

Del análisis de datos demográficos se concluye que existe un predominio de las pequeñas y medianas empresas, que en su mayoría están conformadas por 11 a 30 empleados y así mismo desempeñan actividades económicas de servicios.

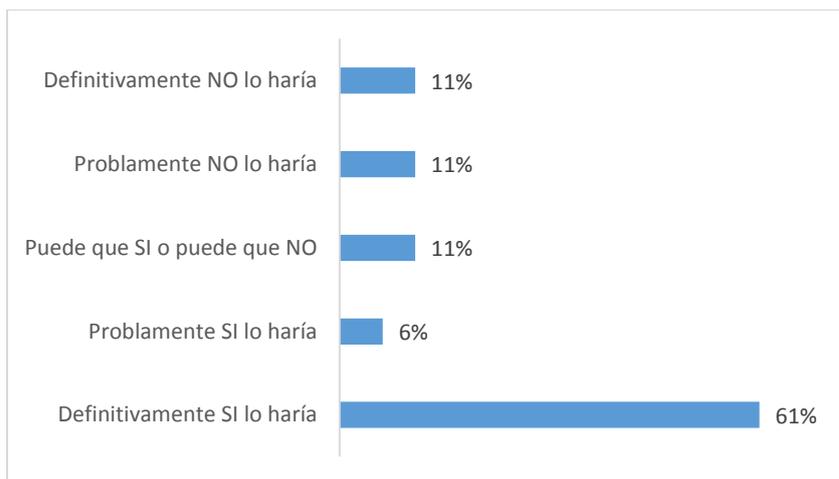
#### **5.2.4.2. Intención de compra**

##### **1. ¿Estaría interesado en contratar el servicio de Consultoría en Homologación de Proveedores durante los próximos dos años?**

El estudio indica que un 61% (39) de la muestra que representa el mercado potencial *definitivamente contrataría* el servicio de consultoría en los próximos años.

Ver figura 5.6.

#### **Figura 5.6. Cálculo del porcentaje para el mercado disponible.**

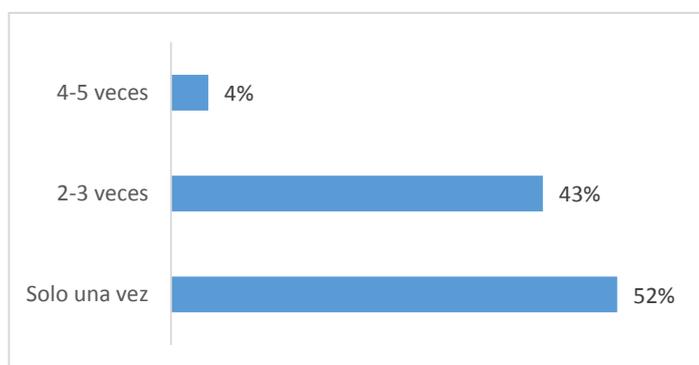


Elaboración: Autores de la tesis.

## 2. ¿Con qué frecuencia anual contrata o piensa contratar el servicio de Consultoría en Homologación de Proveedores?

El estudio indica que un 52% de la muestra contrataría solo una vez, el 43% entre 2 a 3 veces y finalmente el 4% de 4 a 5 veces. Ver figura 5.7.

**Figura 5.7. Distribución porcentual por Frecuencia anual de compra.**

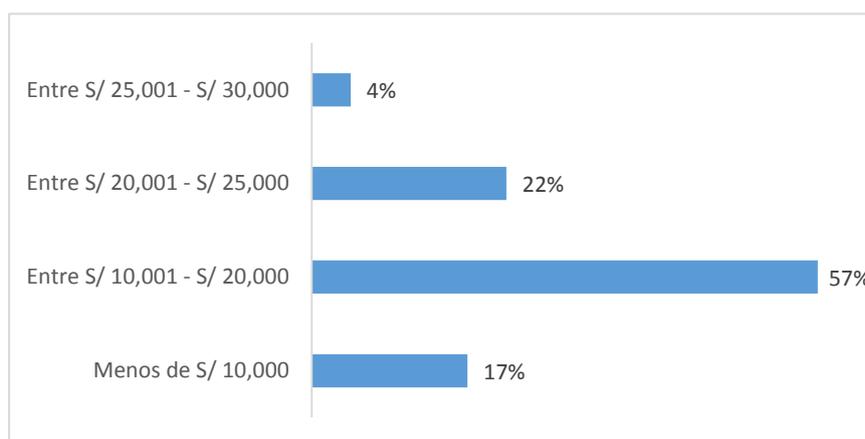


Elaboración: Autores de la tesis.

## 3. ¿Cuánto invertiría por el servicio de Consultoría en Homologación de Proveedores?

El estudio indica que un 57% invertiría entre S/ 10,001 y S/ 20,000, además el 22% entre S/ 22,001 y S/ 25,000 y el 17% invertiría menos de S/ 10,000; Finalmente el 4% entre S/ 25,001 y S/ 30,000. Ver figura 5.8.

**Figura 5.8. Capacidad de inversión (S/).**



Elaboración: Autores de la tesis.

## Conclusiones

En conclusión, el mercado disponible se enfoca en la capacitación de clientes tipos Mipymes formales (61%), que por primera vez tomen el servicio de consultoría. Por ello, de esa muestra de mercado disponible se infiere que hay una intencionalidad de compra (57%) que está dispuesta a pagar por el servicio de consultoría alrededor de los [S/ 10,000 – S/20.000].

La mediana representatividad del 61%, puede ser por los siguientes factores:

- Servicio de consultoría aplicado a empresas para negocio tipo B2B (Business to business) y nicho de negocio.
- Sector minero esta constante ordenamiento y actualización de procesos.
- Desconocimiento de la existencia de empresas consultoras por parte de los proveedores tipo Mipymes que venden o pretenden vender sus productos y servicios al sector minero.
- Servicio de consultoría en homologación de empresas en constante crecimiento.

El presente Plan de negocio se enfoca en determinar su viabilidad económica enfocado en nichos de segmento de negocio y busca conocer sus características,

percepciones e intenciones de compra para el diseño de la estrategia de penetración de mercado.

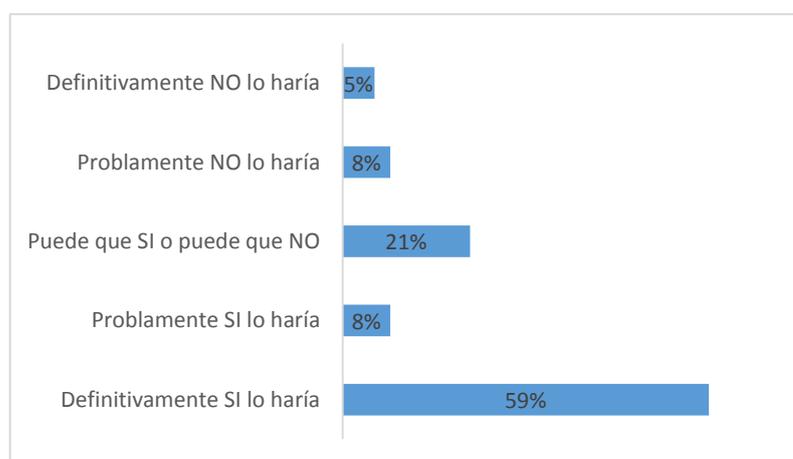
#### 5.2.4.3. Análisis de resultados sobre el concepto

El enunciado indica lo siguiente; *Contrataría el servicio de una empresa consultora en homologación de proveedores especializada para el sector empresarial Mipymes y que cuenta con consultores expertos en el sector minero. Este ubicado en el distrito de San Borja y que ofrece la modalidad presencial y online, con horarios flexibles de consultorías de acuerdo a su disponibilidad. El precio por el total del servicio es de S/ 24,000 por tres meses de tiempo de ejecución y condición de pago mensual.*

#### 1. Tomando en cuenta todo lo que le ha gustado y todo lo que no le ha gustado de esta EMPRESA CONSULTORA, ¿qué tan interesado estaría Ud. en contratar el servicio?

El estudio indica que el 59 % (23) de encuestados considera que definitivamente Si contrataría el servicio de consultoría, 21% puede que Sí o puede que No, probablemente Si y No lo haría con 8% cada uno y finalmente el 5% definitivamente No lo haría. Ver figura 5.9.

**Figura 5.9. ¿Estaría interesado en contratar el servicio de consultoría?**



Elaboración: Autores de la tesis, 2020.

## Conclusiones

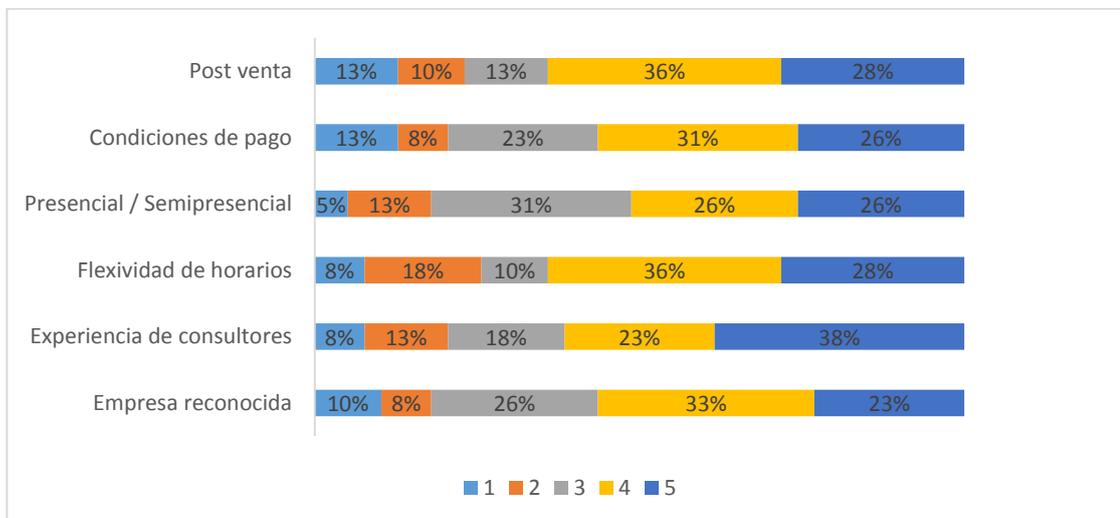
Del análisis se concluye que el 59% de encuestados (23), que representan la muestra del mercado efectivo, definitivamente si contrataría el concepto propuesto por el presente plan de negocio para una empresa consultora en homologación de proveedores.

### 5.2.4.4. Análisis de resultados sobre los atributos y competidores.

**1. ¿Qué tan importante es para Ud. que una empresa Consultora de Homologación de Proveedores tenga los siguientes atributos? Según la siguiente escala de 1 a 5, donde 1 es Nada importante y 5 es Muy importante.**

El estudio indica que los encuestados valoran los siguientes atributos de las empresas consultoras en homologación de proveedores. Ver figura 5.9.

**Figura 5.9. Calificación de atributos**



Elaboración: Autores de la tesis.

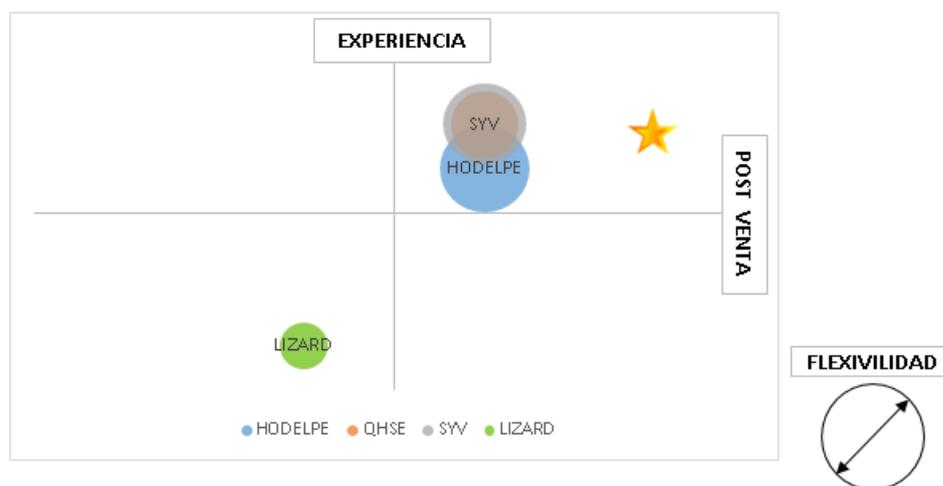
- De los encuestados el 64% valora que las empresas consultoras cuenten con horarios flexibles para el asesoramiento.
- El 64% señala que las consultoras deben tener un área de post servicio.
- El 61% valora la experiencia de los consultores.

- El 57% valora las mejores condiciones de pago.
- El 56% valora que sea una empresa reconocida en el mercado.
- Finalmente, el 52% está de acuerdo con la modalidad de atención sea presencial o semipresencial.

**2. Tomando en cuenta todo lo que usted sabe, haya visto o escuchado, ¿Qué EMPRESA CONSULTORA considera usted que tiene los siguientes atributos?**

El estudio indica los principales atributos de las empresas competidoras. En la figura 5.10. se muestra un mapa perceptual con los principales competidores en el servicio de homologación de proveedores. Se muestra tres atributos que valoran los encuestados; Experiencia del consultor, post venta y la flexibilidad para la atención. Corporación Hodelpe, QHSE y SYV cuentan con equipo consultor de experiencia y un servicio de post venta en crecimiento. Por otro lado, la empresa Lizard su equipo consultor es menor experimentado que el resto de empresa, al igual que su servicio post venta, finalmente tiene menos flexibilidad horaria para la atención.

**Figura 5.10. Mapa perceptual de atributos de la competencia**



Elaboración: Autores de la tesis.

## **Conclusiones**

Se concluye de los datos obtenidos del mercado efectivo, que la empresa consultora debe implementar estrategias de posicionamiento desde el inicio de su operación, se detalla en el capítulo 7. Además, dentro de su equipo operativo para brindar el servicio, debe estar conformado por especialista en consultoría en homologación de proveedores con conocimientos del sector minero, se detalle en el capítulo 9. Sobre el tema de post venta, diseñar estrategias para ganar lealtad, se detalla en el capítulo 10.

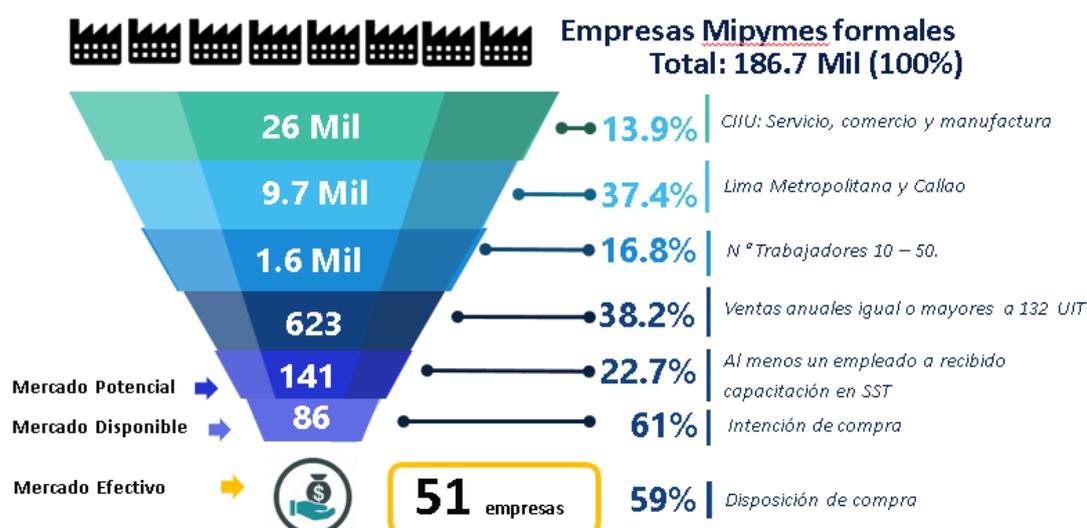
Por otra parte, podría potencia la atención virtual, con el fin de tener mayor cobertura de servicio.

### **5.3. Estimación de la Demanda**

Para el cálculo de la estimación de la demanda se tienen las siguientes consideraciones:

- Empresas que pertenecen al segmento empresarial Mipymes formales y sus ventas anuales son mayores 18 UIT, total son 186,698 empresas.
- El 13.9% desarrollan actividades económicas como: Comercio, servicio y manufactura.
- El 37.44% de empresas tipo mipymes operan en Lima metropolitana y Callao.
- El 16.76% son empresas cuya cantidad de empleados se encuentra entre 10 a 50.
- El 38.24% de empresas tienen ventas mayores a 132 UIT.
- EL 22.68% al menos uno de sus empleados a sido capacitado en seguridad y salud en el trabajo.
- El 61% tiene una intención de compra del servicio de homologación de proveedores.
- El 59% tiene una disposición por contratar el servicio que propone el plan de negocio.
- El 20% (10) es el mercado meta seleccionado. Ver las figuras 5.11.

**Figura 5.11. Estimación del mercado objetivo**



Variable de segmentación	Características	Datos	Fuente de información	Resultados	
Total de empresas	Mipymes formales, Ventas mayores a 18 UIT	186,698	INEI		
Demográficas	CIU (Servicio, Comercio y Manufactura)	13.90%	INEI	25,951	
Demográficas	Lima metropolitana y Callao	37.44%	INEI	9,716	
Demográficas	Cantidad del empleados (10-50)	16.76%	INEI	1,628	
Demográficas	Ventas anuales mayores a 132 UIT (\$/ 567,600)	38.24%	INEI	623	
Variables operativas	No tienen area de SST y al menos un empleado es capacitado en SST.	22.68%	INEI	141	<b>Mercado Potencial</b>
Intención de compra	Empresas que estarían interesados en contratar el servicio de consultoría de homologación de proveedores en los próximos años	61%	Encuesta	86	Mercado Disponible
Concepto	Propuesta del plan de negocio	59%	Encuesta	51	Mercado Efectivo
Meta	Mercado meta	20%		10	<b>Mercado Objetivo</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

## **Conclusión**

El presente plan de negocio en su primer año de operación pretende tener una participación de mercado del 7.1% (S/ 344,000) con una tasa de crecimiento del primer año de 4.2% y para el tercer año hacia adelante de 1.2%.

## **Capítulo 6: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Es cierto que el entorno donde se desempeñan las empresas del sector *Business to Business* (B2B) no se pueda controlar al 100%, se debe tener noción de los principales problemas que aquejan y que podrían volverse desestabilizadores para el progreso económico de la empresa consultora. Por lo tanto, se debe asignar recursos con el fin de identificar cuáles serían las variables externas que potencialmente podrían afectar a la empresa y se debería analizar con detenimiento los posibles escenarios al que estaría expuesta, para determinar las principales oportunidades y amenazas.

### **6.1. Análisis SEPTE**

El objetivo principal es evidenciar las proyecciones de crecimiento del sector minero en el periodo 2020 - 2025, adicionalmente identificar a la competencia directa. Además, se busca determinar el tamaño real del mercado potencial tanto de las micro y pequeñas empresas formales. Adicionalmente, se busca definir las dimensiones del mercado potencial de las Mipymes y que geográficamente se encuentren localizadas en el departamento de Lima y la provincia constitucional de Callao y que comercializan productos y servicios a las empresas del sector minero en el corto plazo.

Finalmente, se examina las necesidades de las Mipymes para comercializar sus productos y servicios, con el objetivo de detallar en el plan de marketing estratégico, operativo y digital.

#### **6.1.1. Entorno político**

Actualmente, el Perú se encuentra en un entorno político que se caracteriza ciertamente por la incertidumbre prolongada desde las elecciones del año 2016, donde el Presidente de aquel entonces, Pedro Pablo Kuczynski y su partido político (PPK) ganaron las elecciones, y constantemente los líderes políticos de la oposición discutían

por pugnas de poder, tanto en el ejecutivo como en el poder legislativo, provocando la renuncia del entonces presidente PPK, dejando en el cargo al vicepresidente Martín Vizcarra Cornejo, quien meses después, ante el clima de ingobernabilidad del congreso, decidió cerrarlo.

Ad portas del Bicentenario de Perú (2021) y ante una situación de crisis política que desencadenaría rápidamente en una crisis económica, se presentan problemas a nivel nacional que hacen insostenible seguir con los planes de crecimiento sostenido en los principales sectores económicos del Perú, sobre todo el sector industrial, ya que evidentemente se paralizarán las proyecciones de las principales empresas, generando un efecto dominó.

Esta sensación de incertidumbre provoca resultados poco alentadores para los inversionistas y empresarios nacionales como extranjeros; sin embargo, el país parece estar en piloto automático y con el adelanto de nuevas elecciones urgentes para el presente año 2020 se aceleraron muchas decisiones importantes de parte del sector empresarial ante la solución de la crisis política, luego del cierre del congreso, que afecta de forma generalizada a toda la población.

El Estado promueve el financiamiento de las MIPYMES, así como la adquisición de bienes y capacitación con el objetivo de que se sostengan por sí mismo, creando el CODEMYPE entre el 19 y 26 de enero del 2004, destacándose por el apoyo de la Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE para respaldar, diferenciar y desvincular la oferta de servicio de los distintos mercados financieros para el aprovechamiento de las MYPE.

### ***6.1.2. Entorno económico***

La dimensión económica de las inversiones del país es fundamental para que tenga una mejor proyección de los resultados, que se podrían concretar en los próximos

meses. Se tiene un crecimiento sostenido en los últimos años y este 2020 se proyecta crecer en 3.4% de crecimiento anual en nuestras principales industrias, lo que es bastante alentador, ya que el crecimiento de la región latinoamericana ha venido cayendo en los últimos años, con países en crisis económicas como Venezuela, Argentina y Brasil.

La implementación de las empresas consultora en homologación de proveedores se desarrollaría en un entorno económico positivo para los resultados finales, con lo que podríamos obtener ganancias significativas ya que nos encontramos en un océano azul, y de escasa competencia. Consecuentemente, podríamos aprovechar los indicadores macroeconómicos para proyectar la cantidad de clientes que podríamos obtener en circunstancias de crecimiento económico sostenido, tal como ha venido ocurriendo desde los últimos 20 años.

Las MIPYMES en Perú producen empleo para el 75% de la PEA (Población Económicamente Activa), siendo más de 2,2 millones de Mipymes formales que operan en el mercado peruano al 2019 (Estadística Mipyme - PRODUCE). Las Mipymes deben ser eficaces, productivas y calificadas para enfrentar las enormes oportunidades que los mercados mundiales pueden brindar, asimismo han de ser transigentes en caso se tengan que asociar entre ellas.

### ***6.1.3. Entorno social, cultural y demográfico***

Muchas empresas están poniendo principal énfasis en las regulaciones sobre homologación de servicios ya que se trata de una tendencia global, y en constante crecimiento, que permite dimensionar la importancia de las empresas que brindan el servicio de consultoría en los temas señalados como bienestar laboral, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Si hace algunos años atrás, era un tema menoscabo y dejado de lado, hoy en día muchas empresas están invirtiendo cada vez más presupuesto para optimizar sus procesos de trabajo y asegurar un ambiente seguro, que permitan desarrollarse internamente y ofrezcan a sus colaboradores las principales herramientas para que todo funcione adecuadamente dentro de las instalaciones físicas.

La sociedad peruana juega un papel crucial en el impulso de los proyectos de emprendimiento y colabora a aumentar considerablemente la cualidad de supervivencia de las personas. A pesar del enorme número de puestos de trabajo que generan todas las Mipymes del país, se trata de calidad desestimada, debido principalmente a que el sueldo de los trabajadores de empresas informales es significativamente menor a las remuneraciones de los trabajadores formales.

#### ***6.1.4. Entorno tecnológico***

La tecnología está en un contexto donde se encuentra al alcance de la mano, los smartphones se han abaratado de tal forma que se ha vuelto accesible incluso para las personas de recursos limitados y los precios ofrecidos por las principales operadoras del país permiten incluso tener 2 ó más dispositivos móviles con líneas prepago o pospago desde 39 soles mensuales. Sumado al comportamiento de las personas que hacen uso de sus redes sociales desde smartphones, nos encontramos ante una oportunidad que debemos aprovechar con el proyecto de la empresa consultora, ya que la forma de comunicación con los potenciales clientes sería más accesible y en tiempo real, al contrario de cómo las empresas se comunicaban hace 15 ó 20 años.

“Un usuario peruano utiliza un promedio de 409.2 minutos en redes sociales a través de su PC y/o Laptop al mes; es decir, casi 7 horas. Nos encontramos muy por encima de la media en Latinoamérica que es 247.0 minutos” (IAB PERÚ, 2019). Siendo

unos de los países con mayor uso de Redes Sociales, las Mipymes en Perú pueden captar la atención de sus colaboradores a través de sus propias redes sociales, así como gestionar leads para poder convertirlos en potenciales clientes.

Las tecnologías de información y comunicación son herramientas idóneas que han permitido que la comunicación sea mucho más asequible, el uso de herramientas como Internet y Redes Sociales se han convertido estratégicamente pilares para las Mipymes, utilizadas oportunamente pueden transformarse en ventajas competitivas, sin embargo, para que eso ocurra es crucial la manera en que operan, así como saber los conceptos que apoyen a encauzarlas de la mejor manera.

## **6.2. Dinamismo de la Industria**

El sector de las micro y pequeñas empresas (Mipymes) es altamente dinámico, que genera grandes cantidades de ingresos al PBI del Perú, alrededor del 19% según las últimas estadísticas de PRODUCE (Ministerio de la Producción, 2019) y más del 20% de recaudación del Impuesto a la Renta (SNMPE, 2019).

Recientemente el ministro de la Producción Raúl Pérez-Reyes, señaló que “de cada 100 puestos de trabajo, 85 se generan gracias a la actividad de las micro y pequeñas empresas”, evidenciando que se trata de un sector muy intensivo en mano de obra que permite generar la principal fuente de empleo en nuestro país y que lo convierte en un rubro con muchas oportunidades de desarrollo para implementar comercializar servicios como el actual plan de negocios propone.

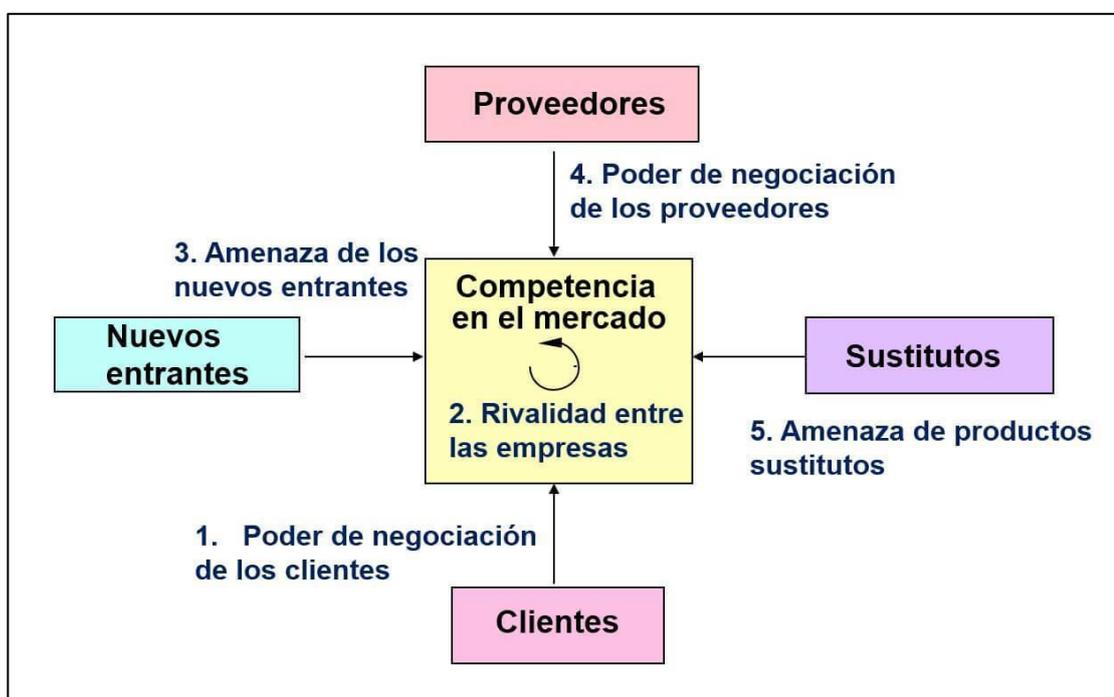
## **6.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la industria donde la empresa consultora especializada en homologación de proveedores se planea desarrollar, están conformadas por tres (3) fuerzas de competencia vertical: Amenaza de Productos Sustitutos,

Amenaza de Nuevos Entrantes o Competidores en la Industria, así como la Rivalidad entre competidores.

Adicionalmente, también está conformada por dos (2) fuerzas de competencia horizontal: El Poder de Negociación de los Proveedores, y el Poder de Negociación de los clientes. Ver la figura 6.1.

**Figura 6.1: Fuerzas de Porter**



Fuente: Porter, 1980.

Elaboración: Autores de la tesis.

### ***6.3.1. Poder de Negociación de los clientes***

Al no contar con mucha competencia en el sector industrial al que se piensa ingresar, podríamos tener cierto liderazgo de precios, y ofrecer a los clientes diferentes paquetes de los servicios para que escojan el que más les convenga de acuerdo con sus objetivos comerciales.

Se tiene planificado enfocarse en el mercado del departamento de Lima y la provincia del Callao, con el objetivo inmediato de generar prospectos de clientes

centralizados, para luego dar el gran salto a las ciudades y provincias más importantes del país como Trujillo, Arequipa, Piura, Cuzco, entre otros.

Los clientes de este rubro de mercado conocen los precios y sus características, sin embargo, están dispuestos a pagar un monto adicional, dependiendo de la urgencia que tengan en las certificaciones, para lo cual planifican capacitar a sus colaboradores, incluso en lugares cercanos a sus oficinas, bajo modalidad 'in situ'.

Por lo tanto, las empresas del sector Mipymes que pretendemos atender se encuentran dispuestas a negociar servicios adicionales o en paquete buscando tener proveedores que les permitan homologar sus procesos en el plazo inmediato, dadas las condiciones del mercado.

### ***6.3.2. Poder de negociación con proveedores***

Se busca que las empresas que reciban el servicio de consultoría en Homologación de proveedores, y cumplan con la legislación vigente y otros compromisos en materia de prevención de accidentes de trabajo, enfermedades relacionadas al trabajo y se encuentren en un ambiente laboral óptimo, libre de contaminación para que sus labores se destaquen y se cumplan a cabalidad.

Por lo tanto, los proveedores que se requieran deberán contar con el mínimo de calidad esperada por nuestros clientes con el objetivo de respaldarnos en sus servicios. Eventualmente, se tendrá que externalizar algunos servicios para garantizar rapidez, flexibilidad y no costear gastos fijos como por ejemplo planilla de nuevos colaboradores, por lo que vemos más factible apoyarnos con proveedores con los que anteriormente se haya trabajado.

### ***6.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores***

Se trata de un océano azul, donde no hay mucha competencia, ya que las pocas empresas del sector se dedican directamente a satisfacer las necesidades de las empresas

mineras que buscan externalizar ciertos servicios para tener fluidez, por lo que la entrada de nuevos competidores especializados en el tema se torna ciertamente complicado por los requisitos a cumplir, así como por el ‘know how’ del sector minero que se necesita para implementar un negocio como el que se pretende realizar.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que una de las principales barreras de ingreso es la red de contactos con la que se pueda iniciar el servicio, ya que al ser un sector donde las recomendaciones son la manera más efectiva de hacer negocios, ya que, al haber trabajado por varios años con ciertas empresas, simplemente se interrelacionan y se envían los datos de empresas Mipymes que se dedican eficientemente a los diversos tipos de servicios requeridos por las grandes empresas mineras.

Se ha determinado las principales Certificaciones ISOS y Normativas que deben seguir las empresas de diversos rubros operativos para poder ser consideradas en los procesos de licitaciones estatales y privadas, así como las que quieran hacer negocios con transnacionales que filtran a sus proveedores con dichos requisitos.

#### ***6.3.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos***

Se tiene planificado buscar que los empleados de las empresas que requieran de nuestros servicios se sientan incluidos y participen activamente, así como sus representantes directos de los sistemas de gestión de seguridad, medio ambiente y salud ocupacional.

Bajo este contexto, será difícil que entren nuevos productos sustitutos ya que tendremos mapeados la forma de empaquetar los productos y servicios con el objetivo de satisfacer la demanda de los clientes y potenciales clientes del sector, ya que se trata de desarrollar relaciones de calidad con los encargados dentro de cada organización.

### **6.3.5. Rivalidad entre Competidores**

El escenario actual, no se percibe una marcada rivalidad entre competidores, ya que los especialistas en Homologación de proveedores como Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, brindan cursos y capacitaciones, dirigidos a profesionales ligados a las diferentes áreas de prevención de riesgos laborales, así como operativas de las distintas industrias.

Asimismo, tienen capacitaciones para proveedores de servicios, estudiantes y público en general, pudiendo tener contactos con los cuales podrían hacer negocios y convocarlos en futuras convocatorias laborales.

Sin embargo, se ha mapeado a los que se considera como los principales competidores y se tiene a las siguientes empresas:

- Corporación Hodelpe; Caracterizados por ser una Consultora de Estrategia y Operaciones de Homologaciones, se enfocan en la importancia de los protocolos de Seguridad para las empresas de diversos sectores.
- QHSE EIRL; Formada por las siglas *Quality, Health, Safety and Environment Services*, fundada en 2008 se presenta como consultora especializada brindando soluciones para mejorar la gestión de las organizaciones en temas de salud y seguridad laboral.
- SYV Consultores y asociados SAC; Brindan servicios de consultoría y asesoría con servicios integrales en gestión de calidad, ambiental, y seguridad laboral, asimismo realizan evaluaciones a los empleados, evaluaciones de sueldos y ofrecen avisos de empleos para generar tráfico a sus redes sociales y página web.
- Lizard SAC; Se presenta como Consultoría de Procesos, con servicios de consultoría empresarial para mejora de los Procesos de las empresas de diversos sectores,

utilizando diferentes herramientas y metodologías para la realización de diversos proyectos.

## 6.4. La Cadena de Valor del Plan de Negocio

La Cadena de valor contiene las actividades de apoyo para el respaldo de los procesos operativos así como las actividades primarias que permiten ofrecer un servicio o producto de valor, centrado en el cliente.

Al tratarse de un negocio B2B, se toma en cuenta que las actividades primarias se han de implementar enfocadas en el crecimiento sostenible de los servicios integrales, por lo tanto, es esencial el tracking de los prospectos de clientes para gestionar los contratos que permitirán abrir otras áreas dentro de la empresa, y por consiguiente contratar más personal para seguir con el ritmo de crecimiento proyectado. Tal como se muestra en la figura 6.2.

**Figura 6.2. Cadena de Valor de los Servicios**

<b>Eslabones de Apoyo</b> 55%	<b>Dirección General y de Recursos Humanos</b>					<b>Margen del Negocio</b> 25%	
	Equipamiento y Administración de la empresa						8%
	<b>Organización Interna y Tecnología</b>						40%
	Personal especializado para dirección de servicios						
<b>Infraestructura y Ambiente</b>					3%		
Equipos tecnológicos con conexión a Internet							
<b>Abastecimiento</b>					4%		
Suministro de necesidades del negocio							
<b>Eslabones Primarios</b> 20%	<b>Cliente</b> Información de empresas 2,5%	<b>Prestaciones</b> Clasificación de la información 5%	<b>Marketing y Ventas</b> Promoción de los Servicios 8%	<b>Personal de Contacto</b> Soporte al Cliente 2%	<b>Otros Clientes</b> Servicio diseñado para el cliente 2,5%		

Fuente: Alonso, Modelo de Cadena de valor.

Elaboración: Autores de la tesis.

### 6.4.1. Actividades de Soporte (Apoyo)

**6.4.1.1. Infraestructura y Ambiente.** El equipamiento primordial de la operación está constituido por los elementos que forman la parte tangible del negocio, los suministros tecnológicos que sostienen la ejecución del negocio.

**6.4.1.2. Dirección General y de Recursos Humanos.** En esta sección se toman en cuenta los respectivos procedimientos de convocatoria y proyectos de optimización de gestión del talento para el crecimiento de la organización, de la misma manera en que la administración de los trabajadores evoluciona acorde a los fines preestablecidos. Se precisa con mayor detalle en el capítulo del Plan de Operaciones.

**6.4.1.3. Organización Interna y Tecnología.** Para un adecuado desarrollo de los procesos predeterminados es indispensable garantizar una inversión en contar con la tecnología informática que permitirán comunicarnos con los clientes y potenciales clientes, brindando relacionamiento en la generación de órdenes de servicios, y los demás procedimientos necesarios para el buen funcionamiento del negocio.

**6.4.1.4. Abastecimiento.** Se encuentra establecido por el plan de desarrollo y las adquisiciones de suministros para suplir las necesidades del negocio, así como las herramientas idóneas para el correcto funcionamiento de los procesos operativos que permitan a los colaboradores tener un buen desempeño en sus labores diarias.

#### **6.4.2. Actividades Primarias (Eslabones Primarios)**

**6.4.2.1. Clientes.** El equipamiento primordial de la operación está constituido por los elementos que lograrán que los procesos internos del negocio se desarrollen con normalidad para todos los clientes. Las capacitaciones brindadas a las empresas que lo requieran se efectuarán con el correcto funcionamiento de los envíos de los materiales didácticos para que los colaboradores puedan revisarlos antes de los talleres y cursos ‘inhouse’ brindados por los especialistas del negocio que se tiene planificado contratar y que asistan a brindar los servicios a los clientes de la empresa.

**6.4.2.2. Prestaciones.** Se encuentra estrechamente relacionado con la gestión integrada de las operaciones que permitirán controlar los procedimientos como presupuestos, gestión organizacional, adecuado control de costos, convirtiéndose en

uno de los pasos prioritarios para que la empresa funcione adecuadamente. Entre los componentes principales se consideran las actividades que lo integran, la información para el desarrollo de las operaciones, la infraestructura para ejecutar, las métricas clave para el buen desempeño, entre otras. Estos elementos se detallan sistemáticamente en el Capítulo 8, Plan de Operaciones.

**6.4.2.3. Marketing y Ventas.** Se necesita la implementación de actividades enfocadas en la gestión de clientes claves, investigación de mercados, testeos de anuncios para captar más clientes con promociones del sector, optimización de pauta publicitaria para generación de leads calificados, benchmarking del rubro de mercado, estrategias de precios y procedimientos de ventas. Esos aspectos se profundizan en el Plan de Marketing del Capítulo 7.

**6.4.2.4. Personal de Contacto.** Las tareas a realizarse con las tecnologías de información deben estar alineadas a las necesidades de los clientes, a través de soporte que garantice el buen funcionamiento de las tecnologías implementadas en la empresa, definiendo los recursos tecnológicos requeridos en la realización de los procesos de producción.

A través de las tecnologías de información idóneas, el proyecto de negocios podrá generar estrategias y una mejor toma de decisiones al crear el conocimiento adecuado.

**6.4.2.5 Otros Clientes.** Se ha centrado la atención con el cliente a los ejecutivos líderes de los proyectos, así como a la gerencia inmediata para hacer seguimiento a los procesos y brindar un servicio personalizado y garantizar la satisfacción de las empresas que contraten los servicios que sean solicitados.

## **6.5. Análisis FODA**

Siguiendo a (Arbaiza, 2014) para estructurar el análisis FODA se utiliza la información de la Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Evaluación de Factores

de Valores Internos (EFI), con el motivo de consolidar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y poder establecer una matriz de estrategias (FODA CRUZADO). Conforme a (Arbaiza, 2014), la Matriz FODA se centra en el principio de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar concentrados a producir un buen ajuste entre la capacidad eficiente de recursos de la compañía y su situación interna. Ver figura 6.3.

**Tabla 6.1. Análisis FODA del proyecto**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso de directivos en fomentar el crecimiento digital en diferentes canales.</li> <li>● Conocimiento del sector minero, uno de los autores de la tesis trabajo con empresas de dicho sector.</li> <li>● Equipo de trabajo con amplia experiencia en los rubros de capacitaciones.</li> <li>● Soporte técnico a través de Asesores en tiempo real.</li> <li>● Elaboración de estrategias de Posicionamiento SEO para buscadores y Publicidad SEM.</li> <li>● Alta frecuencia de publicaciones en las principales Redes Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de obligaciones de la Seguridad y Salud en el trabajo, impuestas por el gobierno en tiempos de COVID19.</li> <li>● Alta conectividad de Internet, 24 Millones de peruanos conectados en el 2019</li> <li>● Proyección del Crecimiento del eCommerce, en 14 mil millones para el 2021</li> <li>● Herramientas gratuitas y de pago para crear contenidos digitales de calidad</li> <li>● Las principales Tendencias de Consumo son seguridad, salud, bienestar y estilo de vida.</li> <li>● La externalización para no cargar más los costos fijos de las planillas, y poder contar con especialistas de buen nivel sin necesidad de contratarlos.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Página Web y Redes sociales (Facebook y LinkedIn), sin estrategias de Marketing de Contenidos.</li> <li>● No se cuenta con especialistas que hagan Páginas Web Responsive para desarrollar estrategias Marketing Mobile.</li> <li>● No se utiliza herramientas digitales como Big data y Business Analytics.</li> <li>● Carece de un adecuado sistema de CRM SOCIAL.</li> <li>● Poca inversión para estrategia SEM (Pauta publicitaria Online)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aparición de nuevos competidores que pretendan quitar clientes o acaparar parte del mercado.</li> <li>● Mayor espalda financiera de la competencia para implementar estrategias de captación de clientes.</li> <li>● Posible inestabilidad económica y recesión en el corto plazo por el COVID19.</li> <li>● Corrupción de funcionarios del estado peruano que beneficien a la competencia.</li> <li>● Mejora de la propuesta de valor y reducción de costos de los competidores.</li> </ul>

Elaboración: Autores de la Tesis.

### 6.5.1. FODA cruzado

Tomando como punto de partida la matriz FODA, se construyen las estrategias operativas para enfrentar. Dicho proceso se consigue con la construcción del FODA Cruzado, ver figura 6.4.

**Tabla 6.2. Análisis de FODA CRUZADO**

<b>FODA CRUZADO</b>	<b>• FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso de directivos en fomentar el crecimiento digital en diferentes canales.</li> <li>● Conocimiento del sector minero, por parte de uno de los autores de la tesis.</li> <li>● Equipo de trabajo con amplia experiencia en capacitaciones.</li> <li>● Soporte técnico a través de Asesores en tiempo real.</li> <li>● Alta frecuencia de publicaciones en las principales Redes Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Página Web y Redes sociales (Facebook y LinkedIn), sin estrategias de Marketing de Contenidos.</li> <li>● No se cuenta con especialistas que hagan Páginas Web Responsive para desarrollar estrategias Marketing Mobile.</li> <li>● No se utiliza herramientas digitales como Big data y Business Analytcs.</li> <li>● Carece de un adecuado sistema de CRM SOCIAL.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de obligaciones de la Seguridad y Salud en el trabajo, impuestas en tiempos de COVID-19.</li> <li>● Proyección del Crecimiento del eCommerce, en 14 mil millones para el 2021</li> <li>● Las principales Tendencias de Consumo son Seguridad, Salud y Estilo de Vida.</li> <li>● La externalización para no cargar más los costos fijos de las planillas, y poder contar con especialistas de buen nivel sin necesidad de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conseguir clientes preocupados por las obligaciones en Seguridad y Salud en el trabajo, en tiempos de COVID-19, a través del Crecimiento Digital.</li> <li>● Plantear la creación de una web ecommerce para los servicios del Proyecto, con el conocimiento del sector minero.</li> <li>● Aprovechar las Tendencias de Seguridad y Salud, potenciadas con la amplia experiencia del equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar la estrategia de Marketing de Contenidos, aprovechando la temática del aumento de obligaciones en Seguridad y Salud por COVID-19.</li> <li>● Contratar especialistas que hagan Páginas Web Responsive, aprovechando el crecimiento del eCommerce.</li> <li>● Implementar herramientas de Big Data y Business Analytics, ante las Tendencias de Consumo.</li> </ul>

contratarlos.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aparición de nuevos competidores que pretendan quitar clientes.</li> <li>● Mayor espalda financiera de la competencia para implementar estrategias agresivas.</li> <li>● Posible inestabilidad económica y recesión en el corto plazo por el COVID19.</li> <li>● Mejora de la propuesta de valor y reducción de precios de los competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Afianzar tácticas con el conocimiento minero de uno de los autores para estar listos ante competidores.</li> <li>● Buscar más clientes ante posible recesión por COVID-19, aprovechando el Crecimiento digital.</li> <li>● Enfrentar las propuestas de valor de competidores, gracias a la amplia experiencia de los capacitadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar una Estrategia de Marketing de Contenidos buscando engagement ante aparición de competidores.</li> <li>● Implementar un Sistema de CRM Social para mejorar relación con clientes ante posible recesión por Covid19.</li> <li>● Utilizar herramientas online que acerquen a los clientes, frente a reducción de precios de la competencia.</li> </ul>

Elaboración: Autores de la Tesis.

## **Capítulo 7: PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se desarrolla el Plan de Marketing, definiendo los principales objetivos tanto cuantitativos como cualitativos y estableciendo estrategias estrechamente relacionadas al *Core Business* de la Consultora en Homologación de Servicios.

Adicionalmente, se delimitan los planes operativos, estableciendo el Plan Anual de Marketing y el cronograma de actividades para el primer año de funcionamiento del proyecto enfocado en el sector minero de empresas.

### **7.1. Objetivos del Plan de Marketing**

Para lograr los resultados propuestos con los distintos servicios que ofrece la Consultora especializada en Homologación de Servicios, se busca el enfoque en los principales objetivos cuantitativos y cualitativos con los que se planea destacar dentro del mercado para lograr posicionar el *Brand Awareness* de la empresa dentro de un mercado nicho de las micro, pequeñas y medianas empresas que estén enfocadas en brindar servicios para este sector clave del mercado peruano.

#### **7.1.1 Objetivos cuantitativos**

- Impactar al 50% del *Público Objetivo* con la finalidad de generar ‘brand awareness’ y reimpactarlos a mediano plazo con mensajes directos para generar reuniones y cotizaciones a la medida según las necesidades específicas.
- Lograr reuniones con el 20% de los *leads* generados en las campañas mensuales para brindar los servicios ofrecidos por la Consultora.
- Incrementar la cantidad de clientes en 6.2% anual enfocado en los servicios de consultorías prestados, y en los paquetes a la medida que se podrían ofrecer a mediano y largo plazo.

### **7.1.2 Objetivos cualitativos**

- Contribuir al cambio de comportamiento de los líderes de las empresas con el motivo de solicitar los servicios de consultoría que se ofrecen dentro de la homologación de proveedores.
- Captar nuevos clientes en la etapa de lanzamiento, brindando los atributos más relevantes para la intención de compra, a través de estrategias operativas de marketing.
- Ofrecer propuestas de *customización* de los servicios a la medida de cada empresa con las cuales identificar las principales necesidades de los clientes (empresas que quieran homologar sus servicios)

### **7.2. Descripción del Servicio**

El proyecto de Consultoría para Homologación de Proveedores busca posicionarse en el proceso de implementación del sistema de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo para los principales sectores económicos como la minería, hidrocarburos, electricidad, construcción, pesca, agropecuario, manufactura, comercio y servicios, con especial enfoque en los sectores de Servicios, Comercio y Manufactura. La Consultora planea brindar capacitaciones a la medida de las necesidades de las empresas que requieran los servicios ofrecidos, en horarios flexibles, adaptándose a la disponibilidad según la jornada de los trabajadores, con el fin de dar todas las facilidades.

La función primordial está basada en que los *partners* de las pequeñas y medianas empresas logren un crecimiento sostenido, obteniendo diferentes aprobaciones de auditorías, homologaciones de proveedores y certificaciones ISO. El mayor éxito proyectado se delimita en contribuir a generar un cambio de

comportamiento de sus colaboradores al realizar trabajos más seguros, de alta calidad, cuidando el medio ambiente y reduciendo la brecha de género.

Se estipula utilizar una Segmentación de Mercado acorde a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, la cartera de clientes está compuesta por las empresas con mayor recordación de marca y que tengan presencia digital, asimismo se planea realizar ‘emailing’ a través de una Base de Datos para llegar a los trabajadores de las empresas en los sectores Comercio, Servicios y Manufactura de manera mensual.

Los criterios a utilizar están respaldados en las Plataformas Digitales como las Redes Sociales (principalmente Facebook y LinkedIn) que permiten llegar a un target nicho, segmentando geográficamente solo a Lima Metropolitana y Callao, personas que trabajen en sectores como Comercio, Servicios y Manufactura, con cargos de Jefes o Gerentes que estén más propensos a tomar decisiones de tomar los servicios ofrecidos por la Consultora.

#### ***7.2.1. Descripción específica***

La empresa Consultora a implementarse próximamente se encarga de brindar servicios de consultoría en homologación de proveedores a empresas de los sectores Comercio, Servicios y Manufactura que sean proveedores del sector Minero y que requieran personalización al tener que estar al día con los requerimientos pedidos, así como tener solucionados los problemas de Capacitación de su personal sobre todo con cursos y talleres “in house” que les reduce costos al no enviar al personal a un lugar lejano así como un ahorro significativo de tiempo al tener un ejecutivo de ventas en constante comunicación con los pedidos de capacitaciones y talleres, con la finalidad de mantener satisfechos a los clientes.

#### ***7.2.2. Necesidades que satisface***

Entre las principales necesidades que se tienen que satisfacer en los clientes

podemos encontrar la personalización de los servicios que estén requiriendo dentro de sus empresas que son proveedores de grandes y medianas mineras y necesiten estar al día con la homologación de sus servicios, por lo que se vuelve de vital importancia mantenerse actualizados con los requerimientos tanto del sector privado como del sector público, que también necesitan de los servicios de empresas homologadas.

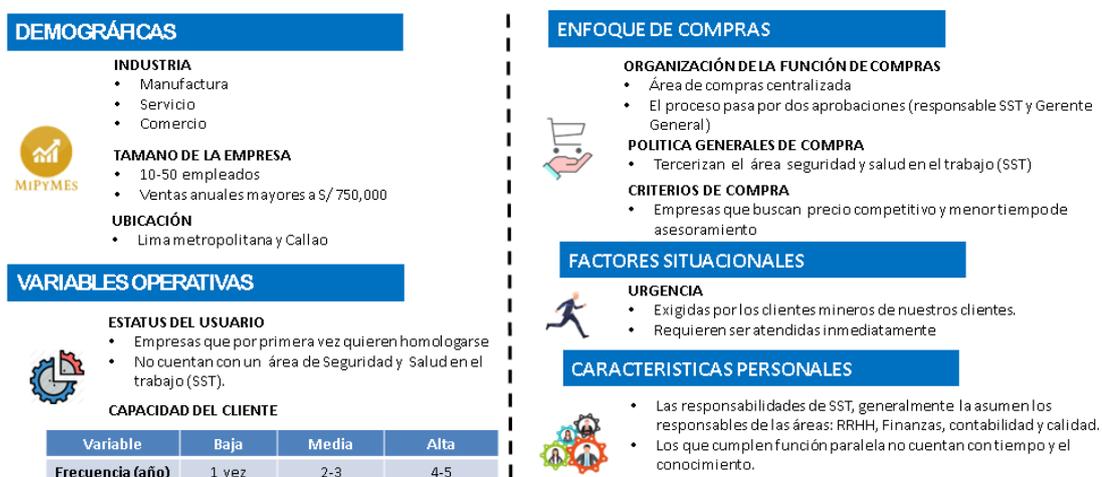
### **7.2.3. Ciclo de vida del servicio**

Los servicios por lo general tienen un ciclo de vida renovable de un (1) año, que es el tiempo que se necesita renovar muchos de los requerimientos solicitados por las grandes y medianas empresas del sector minero. Por lo tanto, se necesita ofrecer eficiencia y cumplimiento de los pedidos solicitados para mantener fidelizados a los clientes de nuestra Consultora y que apuesten anualmente por la Consultora e incluso que recomienden con otras empresas proveedoras del sector mediante el conocido *Word of Mouth*, que es bastante común en este sector del mercado.

### **7.3. Estrategia de Segmentación**

Los servicios brindados por lo general están enfocados hacia empresas tipo Mipymes formales cuyos ingresos son superiores a las 132 UIT, Asimismo, desarrollan actividades económicas de Comercio, Servicio y Manufactura y se encuentran operando estratégicamente en Lima Metropolitana y Callao, al concentrar la mayor cantidad de empresas del sector minero a quienes brindan sus servicios, lo cual se convierte en una oportunidad sumamente provechosa para tener en cuenta ya que se puede ofrecer estos servicios a empresas que efectivamente requieren de Homologación de Proveedores, pero también a empresas que aún no han utilizado estos servicios pero que el hecho de implementarlos les abre mayores oportunidades para ofrecer sus servicios a otras empresas más grandes del Sector Minero, que necesariamente filtran por estos requerimientos. Ver figura 7.1.

**Figura 7.1. Segmentación de mercado meta**



Fuente: Sunat, 2017.

Elaboración: Autores de la tesis.

Los segmentos a los que se estima llegar con el mayor impulso de marketing se encuentra estrechamente relacionado a empresas que atienden al Sector Minero, dada la naturaleza del proyecto de negocios, al ser uno de los principales rubros de mercado que genera mayor cantidad de ingresos en todo el Perú. El Perfil de los Clientes de las Pequeñas Empresas son Directivos de empresas del Sector Minero, que están muy interesados en contar con proveedores que les faciliten procesos internos.

### 7.3.1. Buyer Persona

Existen diferencias resaltantes entre Público Objetivo, Cliente Ideal y Buyer Persona. Este último es lo que permite enfocarse en la construcción de un target ficticio con la finalidad de impactar en un público objetivo acorde a las metas comerciales, analizando sus principales hobbies, revisando sus hábitos de compra, en qué portales web hace búsqueda de información, etc, y que es una muestra significativa al representar a un grupo con comportamientos bastante similares.

Para lograr impactar al consumidor antes que la competencia y con el contenido adecuado, es menester conocer su comportamiento. El 'buyer persona' es una de las

herramientas más útiles para lograr entender al consumidor, debido a que construye una representación semificticia del cliente ideal para la empresa.

Para lograr tener una mejor segmentación se opta por tener 3 tipos de Buyer Persona, que van a Microempresarios, Pequeña Empresa y Mediana Empresa, en personajes de HOMERO, KAROL y PAUL explicados al detalle en las figuras 7.2, 7.3 y 7.4 respectivamente.

**Tabla 7.1.** Construcción del 'Buyer persona' HOMERO (MicroEmpresario)

<b>BUYER PERSONA</b>	
<b>NOMBRE</b>	HOMERO, GERENTE GENERAL (MICROEMPRESARIO)
<b>PERFIL GENERAL</b>	Pertenece a la microempresa, multitasking, gerente general y se soporta de su asistente, tiene 2 personas solamente, tiene las fortalezas para hacer servicios
<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	Hombre Edad: 50 Ingreso promedio: 4,500 Vive en un cono de Lima urbana
<b>COMUNICACIÓN</b>	Usa mucho Google para buscar contactos que lo ayuden con servicios específicos. Prefiere Facebook para conectarse con amigos y familia Prefiere que la contacten tradicionalmente por correo electrónico o WhatsApp.
<b>OBJETIVOS</b>	Que los procesos en su microempresa mejoren y logren aumentar las ventas de sus servicios, homologandose para tener más clientes del sector minero.
<b>PUNTOS DE DOLOR</b>	Tiene muchísimo trabajo y poca ayuda, al ser pocos en la empresa familiar.
<b>CÓMO PODEMOS AYUDAR</b>	Brindar Asesoramiento a los demás miembros del equipo, para que logre venderle al rubro del sector minero.
<b>COMENTARIOS</b>	"No tengo tiempo para encargarme de la homologación de servicios, ni cuento con la experiencia para eso".
<b>QUEJAS COMUNES</b>	No quiero asesorar a toda la compañía para que aprenda a usar un sistema nuevo.
<b>MENSAJE DE MARKETING</b>	Prepara a tu empresa para la Homologación de Servicios

<b>MENSAJE DE VENTAS</b>	Aprovecha últimos días para que tu empresa pase más del 85% de puntaje para realizar trabajos con empresas del sector minero
--------------------------	--

Elaboración: Autores de la Tesis.

**Tabla 7.2. Construcción del ‘Buyer persona’ KAROL (Pequeña Empresa)**

<b>BUYER PERSONA</b>	
<b>NOMBRE</b>	KAROL, DUEÑA (PEQUEÑA EMPRESA)
<b>PERFIL GENERAL</b>	Emprendedora, tiene su empresa del rubro de reparación de motores, ocupa el cargo de gerente general, 45 años, ha estudiado Administración de Empresas en la U. de Lima. Heredó la empresa de su papá, especialista en motores, quien tuvo éxito y dejó su empresa a su hija.
<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	Mujer, Edad: 28 Ingreso promedio: 3,800 Vive en un cono de Lima urbana
<b>COMUNICACIÓN</b>	Usa mucho LinkedIn para temas laborales Prefiere Facebook para conectarse con amigos y familia Prefiere que la contacten por correo electrónico o WhatsApp.
<b>OBJETIVOS</b>	Que los procesos en su pequeña empresa heredada por su padre, mejoren y logren aumentar las ventas de sus servicios, homologándose y tener más clientes del sector minero.
<b>PUNTOS DE DOLOR</b>	Tiene muchísimo trabajo y poca ayuda, al ser pocos en la empresa familiar.
<b>CÓMO PODEMOS AYUDAR</b>	Brindar Asesoramiento a los demás miembros del equipo, para que logre venderle al rubro del sector minero.
<b>COMENTARIOS</b>	"No tengo tiempo para asesorar a nuevos empleados, ni cuento con la experiencia necesaria".
<b>QUEJAS COMUNES</b>	No quiero asesorar a toda la compañía para que aprenda a usar un sistema nuevo.
<b>MENSAJE DE MARKETING</b>	Capacitación integrada para Homologación de Servicios
<b>MENSAJE DE VENTAS</b>	Te ofrecemos una serie de capacitaciones para que tu empresa esté con más del 85% de puntaje apto para realizar trabajos para empresas del sector minero

Elaboración: Autores de la Tesis.

**Tabla 7.3. Construcción del ‘Buyer persona’ PAUL (Mediana Empresa)**

<b>BUYER PERSONA</b>	
----------------------	--

<b>NOMBRE</b>	PAUL, ANALISTA SENIOR (MEDIANA EMPRESA)
<b>PERFIL GENERAL</b>	Pertenece al Área de Administración y a la vez tiene la funciones de desarrollo de los temas SSOMA. Trabaja en una empresa que realiza manufactura y comercio de piezas y equipos y tienen el interese de ingresar a nuevos mercados y le interesa el rubro minero.
<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	Hombre Edad: 38 Ingreso promedio: 3,200 Vive en los suburbios
<b>COMUNICACIÓN</b>	Usa mucho LinkedIn para temas laborales Prefiere Facebook para conectarse con amigos y familia Prefiere que la contacten por correo electrónico o WhatsApp.
<b>OBJETIVOS</b>	Que los procesos en su PYME mejoren y logren aumentar las ventas de sus servicios, homologándose para tener más clientes del sector minero.
<b>PUNTOS DE DOLOR</b>	Tiene muchísimo trabajo y poca ayuda Utiliza una herramienta de software que no le permite trabajar de manera eficiente, por lo que necesita capacitación
<b>CÓMO PODEMOS AYUDAR</b>	Brindar Capacitaciones al equipo de venta Integración con los sistemas del equipo
<b>COMENTARIOS</b>	"En el pasado ha sido difícil adoptar nuevas tecnologías en toda la compañía". "No tengo tiempo para capacitar a nuevos empleados".
<b>QUEJAS COMUNES</b>	No quiero capacitar a toda la compañía para que aprenda a usar un sistema nuevo.
<b>MENSAJE DE MARKETING</b>	Capacitación integrada para Homologación de Servicios
<b>MENSAJE DE VENTAS</b>	Te ofrecemos una serie de capacitaciones para que tu empresa esté con más del 85% de puntaje, apto para realizar trabajos para empresas del sector minero

Elaboración: Autores de la Tesis.

#### 7.4. Posicionamiento

Se planifica posicionar el proyecto a implementar entorno a ideas fuerza como “la consultora que te ofrece profesionales de alto nivel”, “en el menor tiempo de implementación” y “nos adaptamos a tus tiempos”, acercando a los proveedores con nuestros servicios personalizados al detalle y efectivos, dados los principales atributos recogidos en el Estudio de Mercados realizado en la presente Tesis.

Adicionalmente es importante señalar que algunos de los principales atributos que el

público objetivo considera valiosos y busca en empresas consultoras son los siguientes:

- 1.- Deben contar con Profesionales Altamente Capacitados (61%),
- 2.- Se debe valorar el Tiempo de Ejecución del servicio de consultoría ya sea de manera presencial o semipresencial (64%)
- 3.- Se deben dimensionar el servicio post venta (64%)

Asimismo se plantea incidir en posicionarnos como “los especialistas en implementar procesos integrales para lograr tu homologación con las principales certificadoras del Perú”, dada la experiencia profesional en el sector de la Minería y Construcción de más de 15 años de uno de los autores de la presente tesis, así como los más de 10 años de experiencia en estrategias de Marketing Digital del otro tesista, con lo que se podrá posicionar de forma óptima en base a la segmentación de mercado escogida.

Adicionalmente se propone un Mapa de Empatía

#### ***7.4.1. Ventajas competitivas***

Entre las principales ventajas competitivas se encuentra la de Diferenciación basado en la Personalización de los servicios ofrecidos y las capacitaciones bajo modalidad "in house" que se ofrece a los potenciales clientes, creando más valor, haciendo que se sientan más apreciados, evitando las preocupaciones de coordinar con cada uno de sus trabajadores, cuando se trata de capacitaciones, talleres o cursos con presencia grupal. Asimismo, se incrementa potencialmente la lealtad de los clientes y se logran ventas rentables. Adicionalmente, se reducen considerablemente los costos operativos de realizar las capacitaciones, además de brindar agilidad y renegociaciones mediante metodologías que permitan ventas de servicios por paquetes.

#### ***7.4.2. Estrategia de Posicionamiento***

Se ha vuelto evidente que la oferta del mercado no satisface las necesidades de las empresas que requieren de los servicios especializados para la homologación de sus

procesos, pudiendo convertirse en referentes al tener todos los papeles en orden, al día y aprovechando las oportunidades que pudieran surgir. Es por ello que es factible implementar una estrategia de posicionamiento con los atributos valiosos identificando puntos de paridad y diferenciación del público objetivo al que queremos llegar y basados en ventajas diferenciales de profesionales altamente capacitados, centrándose en la flexibilidad de la entrega de los servicios, con un uso efectivo del tiempo y la **Personalización** de los servicios a entregar, así como las condiciones de pago adecuadas se genera **Confiableidad**. Se planea un enfoque en el trato personalizado, con precios accesibles a los potenciales clientes, en el seguimiento a los proyectos, y ofrecer un servicio de calidad mediante de servicios que las empresas que pertenezcan al ‘target’ comiencen a mostrarse interesadas. La Ventaja Competitiva se centrará en el equipo consultor altamente calificado, atención en horarios flexibles y el servicio post venta ayudaran a generar lealtad y recomendación en los clientes, tal como se muestra en la figura 5.10. También los Contenidos de Calidad difundidos a través de los canales virtuales de forma gratuita y especializada, así como los tutoriales que se puedan viralizar con presupuestos en anuncios publicitarios segmentados, llegando al nicho de mercado, buscando generar interacción y prospectos de clientes.

### **Figura 7.2. Puntos de paridad y diferencia**



Elaboración: Autores de la tesis.

- **Basado en el Consumidor:** Se plantea dirigir la comunicación a Jefes, Gerentes y Dueños de empresas que requieran homologar sus procesos para tener el Visto Bueno de trabajar con empresas del sector minero relativamente grandes, ya que es un requisito indispensable para hacerlo. Plataformas Digitales como Facebook o LinkedIn permiten mostrar anuncios de productos o servicios según la edad, las profesiones, el rubro de la empresa, y geolocalizado en Lima Metropolitana, por un primer momento.

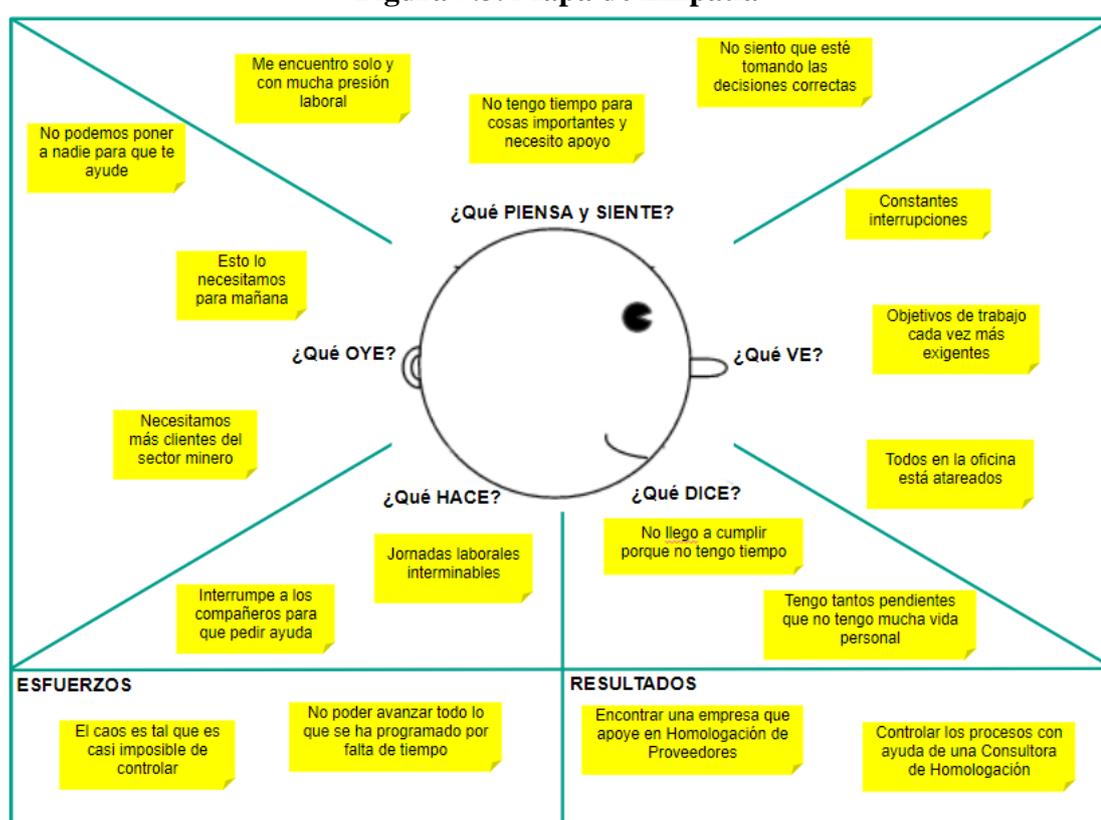
- **Basado en los Beneficios:** Se fundamenta en prometer atributos valiosos de los servicios personalizados, ofrecer profesionales altamente calificados, un buen tiempo de ejecución, el precio y condiciones de pago a un precio accesibles y con una óptima calidad en cada uno de los servicios ofrecidos, mediante lo cual el cliente recibe una buena experiencia por los trabajos acordados.

### 7.4.3 Mapa de Empatía

Adicionalmente se propone un Mapa de Empatía con el objetivo de centrarnos en las principales características que definen al target con los atributos de valor

mostrados, considerando que se debe poner en el lugar del cliente y de los colaboradores para lograr una confianza mutua. Se planea utilizar un Mapa de Empatía, que es una de las herramientas del “Design Thinking”, cuyo objetivo primordial es el entender como mejor sea posible al prospecto de cliente de la empresa Consultora de Homologación de Proveedores. Adicionalmente el Mapa de Empatía ayuda a dar un paso más allá de lo que aparentemente quiere el cliente, o de lo que dice que desea, para comprender lo que en verdad busca y espera de los servicios.

**Figura 7.3. Mapa de Empatía**



Elaboración: Autores de la Tesis.

### 7.5. Marketing mix: las 8 P's del Marketing de Servicios.

La estrategia de Marketing Mix se deriva de la combinación del conjunto de acciones o tácticas que se centran en ocho herramientas fundamentales: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Physical Evidence, Procesos y Productividad, siendo un proceso que se basa en el lanzamiento del servicio adecuado, en el momento

y lugar idóneo al precio más asequible.

### ***7.5.1. Estrategia del Producto***

Se cuenta con la información que no hay consultoras que se encarguen exactamente de Homologar Proveedores localmente, habiendo hallado únicamente empresas que ofrecen específicamente ciertos servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, pero no como paquetes de Homologación de los procesos que normalmente son tercerizados con otras empresas para evitar costos elevados de llevarlos internamente y ahorrar tiempo que les puede significar encargarse directamente de entrenamiento a los colaboradores con el fin de obtener alguna homologación de servicios.

Por lo tanto, entre las características de los productos a ofertar se encuentra la de “empaquetar” los servicios a la medida del cliente, según la necesidad de urgencia, así como el presupuesto con el que pueda contar la empresa, debido a que no todos los servicios de homologación se necesitan constantemente y algunos deben ser actualizados según las fechas estipuladas por la empresa minera que requiera de sus servicios, es decir deben ser específicamente personalizados.

Se planea empaquetar los Servicios de acuerdo a las necesidades de las empresas, puesto que cada una tienen particularidades que permiten ofrecer paquetes a la medida que los jefes, Gerentes o Dueños de las Mipymes puedan ir solicitando de acuerdo al crecimiento de la empresa y relacionado a la estacionalidad, ya que los certificados de homologación suelen renovarse cada cierto tiempo, por lo general una vez al año.

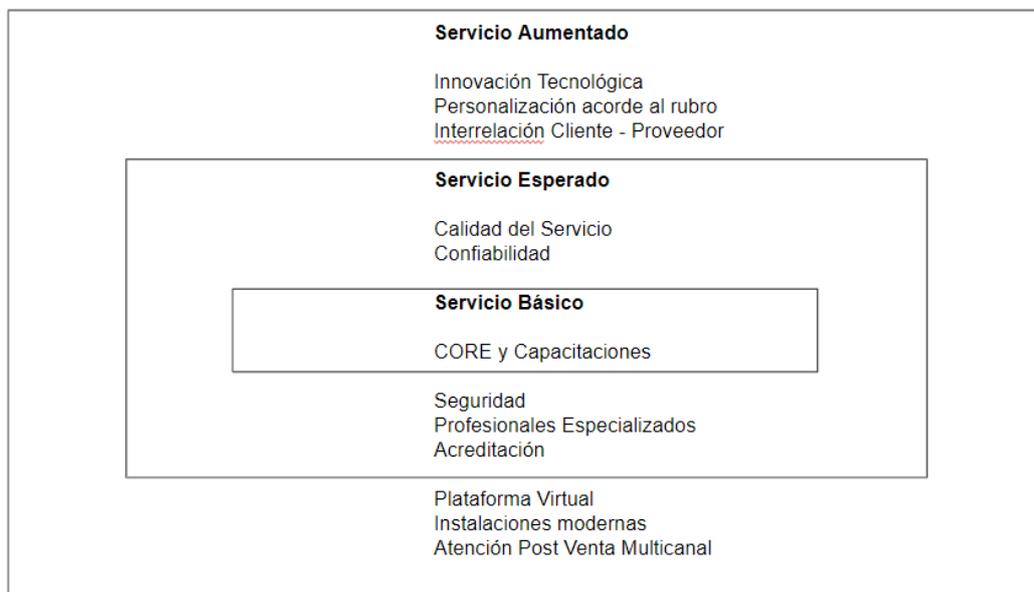
Se busca ofrecer un *Servicio Aumentado* por profesionales especializados, así como las respectivas acreditaciones para los beneficios, con un enfoque en las siguientes variables:

- Innovación Tecnológica, para dictar talleres de forma online.
- Personalización acorde al rubro de las empresas.
- Interrelación entre el Cliente y el Proveedor (Consultora de Homologación).
- Plataforma Virtual para brindar información en tiempo real.
- Instalaciones modernas que dispongan
- Atención Post Venta multicanal para garantizar la comunicación 24/ 7.

Asimismo, se busca brindar un *Servicio Esperado* que cuente con las variables de Calidad del Servicio que distinga de la competencia, así como la Confiabilidad que los clientes logren obtener de los servicios brindados con el pasar de los meses. Es factible mencionar que se busca garantizar Seguridad, contar con un grupo de Profesionales Especializados y asegurar Acreditación Homologada.

Finalmente, como punto base se busca ofrecer los *servicios CORE* y las respectivas Capacitaciones.

**Figura 7.4. Niveles de Homologación de Servicios.**



Elaboración: Autores de la Tesis.

Con respecto a las certificaciones entregadas a los trabajadores de las empresas

que soliciten los servicios se exigirá un mínimo de asistencias a las capacitaciones, además de aprobar con nota estándar (más de 13) en el trabajo final, asesorado por nuestro equipo de especialistas, cuando se trate específicamente de este tipo de productos entregables. Entre los principales productos (servicios) ofrecidos adicionales por la Consultora se encuentran:

- Capacitaciones a Gerentes, Jefes y colaboradores de proyectos.
- Talleres preventivos de Supervisión
- Cursos presenciales, online y *blended*.

Hemos dividido los principales servicios ofrecidos por la Consultora de Homologación de Servicios acorde a las necesidades del mercado, según la Investigación realizada y el expertise de más de 15 años de experiencia en el sector de uno de los autores de la Tesis, los cuales incluyen los CORE y los complementarios:

- Outsourcing
- Asesoría Anual Sistema De Gestión Integrado - SIG.
- Asesoría Anual De Seguridad Y Salud En El Trabajo - SST.

#### Homologación

- Proveedores.
- Contratistas.

#### Auditorias

- Interna.
- Externa – Mintra.

#### **7.5.2. Estrategia de Precio**

La estrategia de precios por los servicios ofrecidos se realiza de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, dentro de los presupuestos que estén dispuestos a invertir los Jefes y Gerentes a cargo, buscando tener una utilidad operativa

por encima del 5% anual, ya que se trata de un nicho de mercado y se podría tener un crecimiento exponencial para el primer año y un crecimiento lineal en los siguientes años de operación, hasta entrar al periodo de fidelización de clientes.

Uno de los principales objetivos es generar una estrategia por diferenciación de las ofertas similares que puedan existir en el mercado. Para el cálculo final del precio se ha tomado en consideración la disposición para realizar el pago por los servicios, lo cual se obtuvo del estudio de mercado, asimismo se toma en cuenta los precios del mercado.

Se planea utilizar una Estrategia de Precios delimitada en la correlación entre la calidad y el precio, por lo que se indica la utilización de una estrategia de Valor Superior.

**Figura 7.5. Estrategia de Precio/Calidad**

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD DEL PRODUCTO(Servicios)	Alta	Estrategia Superior	Estrategia de Valor Alto	Estrategia de Valor Superior
	Media	Estrategia de Cobro en Exceso	Estrategia de Valor Medio	Estrategia de Valor Bueno
	Baja	Estrategia de Ganancia Violenta	Estrategia de Economía Falsa	Estrategia de Economía

Elaboración: Autores de la Tesis.

La Estrategia de Valor Superior a utilizar busca brindar una diferenciación especial de los servicios en comparación de los competidores, motivo por el cual las probabilidades de captar más clientes se incrementan considerablemente.

Según las encuestas realizadas en la Investigación de Mercado, aproximadamente el 78% de empresas no han contratado Servicios de Consultoría durante el último año, adicionalmente el estudio indica que el 61% de las empresas Tal

vez contrate este tipo de servicios en menos de un (1) año, volviéndose un nicho de mercado interesante, con oportunidades de ganancias, ya que para hacer negocios con empresas grandes requieren de certificaciones y homologaciones que necesariamente deben realizar, por lo que se le puede ofrecer un PREPAGO por los servicios ofertados, con un descuento considerable el primer mes, y asegurando que se conseguirán las calificaciones necesarias para trabajar conjuntamente con empresas grandes que exigen dichas certificaciones. Por otro lado, el estudio indica que el 59% de empresas tienen disposición por la propuesta del plan de negocio, con un precio de inversión de S/ 24,000 por el servicio de consultoría en homologación de proveedores, por lo que se debe tener precios accesibles para este nicho de mercado, para generar confianza y motivar la recompra.

Adicionalmente, se utilizará la estrategia de fijación de Precios del Valor percibido para tener un mayor margen de ganancias con respecto a los servicios que tengan mayor posibilidad de generar ganancias incrementales. Si un paquete de servicios puede costar unos 24,000 soles, se planea ofrecer un precio de penetración con descuento, dimensionado entre 5% y 15% como tope máximo para que el público objetivo perciban que están pagando por un valor que es mayor del costo invertido, con la promesa de obtener resultados en el mediano plazo. Este apartado de descuentos se encuentra desarrollado en la Estrategia de Fidelización. (7.7)

Sin embargo, estos precios estarán disponibles para nuevos clientes y paquetes de servicios específicos, para atraer clientes y luego de terminado el servicio se ofrecerán los precios regulares, ya que el potencial cliente tiene conocimiento de la calidad de los servicios, por lo que muy probablemente vuelva a requerir pagando el precio real, sin descuentos.

Debido a que la Consultora de Homologación de Servicios comienza sus operaciones en un nicho de mercado bastante específico, se tiene en cuenta el costo promedio actual, con el objetivo de establecer precios competitivos con base en el valor del servicio para una Estrategia de penetración de mercados. Consecuentemente, se fija un precio base (S/ 24,000) que es 20% menos que el precio promedio del mercado (S/ 30,000) durante los 5 años de operación de la consultora, con el objetivo de dar a conocer la empresa en el sector que se tiene planificado impactar. Para la segunda fase de operaciones se planea fijar los precios en función a la frecuencia de compra anual, a través de órdenes de compras abiertas o contratos de servicios, se aplican descuentos por cantidad, ver la según la figura 7.8. Con el objeto de conseguir una mejor reputación de marca. Luego a través de estrategias de diferenciación, la Consultora tiene el plan de posicionar la marca con los atributos que distinguen a la empresa de otras que puedan ser competencia. Adicionalmente los clientes que estén satisfechos van a reconocer y valorar todos los atributos y beneficios de los servicios que se ofrecen. Con ello se pretende captar clientes de la competencia e incrementar la frecuencia de compra y ganar mayor participación de mercado.

**Figura 7.6. Estrategia de Precio con Base en el Valor y descuentos por cantidad**

	Base al valor	Frecuencia anual	descuento	Precio final
<b>Precio A (S/)</b>	24,000	1	0%	<b>24,000</b>
<b>Precio B (S/)</b>	24,000	2	8%	<b>22,000</b>
<b>Precio C (S/)</b>	24,000	3	17%	<b>20,000</b>

Elaboración: Autores de la Tesis

Con el objetivo de determinar los precios de cada servicio se ha tomado como referencia los datos obtenidos de las entrevistas a expertos y datos secundarios de los competidores, según lo indicado en el capítulo de Resultados de la investigación.

### ***7.5.3. Estrategia de Plaza***

Se utilizan los canales de venta acordes a los servicios ofrecidos, enfocados en ejecutivos de ventas que pueda visitar a los potenciales clientes, así como con una oficina comercial donde se puedan producir las reuniones o visitas de los clientes que quieran visitar las oficinas virtuales (modelo Asset Light), ubicadas estratégicamente en un distrito de Lima Moderna, como San Borja o San Isidro, relativamente cerca a las oficinas de los participantes del sector industrial.

Por otro lado, hoy en día, las tecnologías de información y comunicación se han convertido en un aliado perfecto para las empresas, con la utilización de video llamadas por Skype o Zoom, sobre todo del rubro servicios, logrando mejorar ciertos procesos frente a los clientes. Tanto las Redes Sociales como la Página Web servirán de canal de comunicación activas con los clientes como con los potenciales clientes (leads).

Con el objetivo de dar a conocer la propuesta de la Consultora de Homologación de Proveedores y generar los prospectos de clientes acordes, se planea utilizar los siguientes canales:

#### **7.5.3.1 Canal offline**

La fuerza de ventas estará a cargo de establecer contacto directo con los prospectos de potenciales clientes mediante llamadas telefónicas específicamente. Por lo tanto, los colaboradores a través de las relaciones conseguirán más potenciales clientes que posteriormente puedan ser contactados. Adicionalmente se tiene en consideración una oficina en la cual se puedan brindar informes y trato directo con los prospectos de clientes y clientes ya establecidos. Complementariamente, se busca llegar

al público objetivo mediante anuncios publicados en revistas especializadas de los sectores que buscamos llegar.

Se implementa el enfoque en los clientes cuyas oficinas principales se encuentren ubicadas en la ciudad de Lima, ya que atender a potenciales clientes en departamentos del interior del Perú tiende a ser más complicado por los problemas logísticos y de desplazamiento. Sin embargo, a mediano plazo sí se planifica realizar varias visitas a las provincias más importantes dentro del sector como Arequipa, Cajamarca, Huancavelica, Cerro de Pasco, Moquegua, entre otras.

#### **7.5.3.2 Canal online**

Los prospectos de clientes pueden obtener información minuciosa de los servicios de la Consultora en Homologación de Proveedores a través de la página web, asimismo pueden encontrarla en las principales redes sociales como: Facebook, LinkedIn y YouTube. Adicionalmente, mediante correos electrónicos se planea tener contacto directo con clientes y se coordinará incluso por plataformas online como whatsapp dándole inmediatez a la comunicación, siendo más ágiles con las respuestas y la ejecución de acciones que permitan que los procesos avancen más rápido.

Los canales digitales deben ser los principales a tomar en cuenta, dada la velocidad de las informaciones difundidas en tiempos de COVID-19, escenario donde se estila realizar teletrabajo en empresas de sectores a los que vamos dirigidos (Pymes que atienden a grandes empresas). Sin embargo, también se planea implementar un seguimiento personalizado post venta para atender a los clientes y fidelizarlos, con material de alto impacto, brochures con datos actualizados, entre otros.

#### **7.5.4. Estrategia de Promoción**

Se busca ofrecer ventajas diferenciales interesantes para los potenciales clientes, generando valor a sus actuales empresas con los beneficios en el corto y

mediano plazo. La primera etapa de la campaña de lanzamiento se centra en *Brand Awareness* y *Reach* que busca reimpactar a quienes hayan visto la pauta publicitaria en los medios digitales más idóneos donde se encuentra el target. Es primordial enfocarnos en esta primera etapa con un presupuesto que nos permita llegar a gran parte del target, y el canal digital es el medio más efectivo y de menor costo para lograrlo.

“El apalancamiento de las redes sociales no es solo marketing o relaciones públicas. no hay forma de utilizar con éxito las redes sociales como organización si simplemente lo aísla del marketing.” (Kerpen, 2015). Para mejorar los resultados del buen uso de las redes sociales, la comprensión y la práctica deben estar integradas en un grupo específicos de departamentos dentro de la organización, con el fin de tener una estrategia integrada y transversal.

Luego de la primera etapa de lanzamiento donde resaltaremos el *Brand Awareness*, lanzaremos una etapa de *Performance*, para conseguir Conversiones y *Leads* de calidad, logrando la mayor cantidad de prospectos de clientes con el presupuesto asignado, haciendo un remarketing a todas las personas que visualizaron al menos el 25% de la duración total de la pauta publicitaria implementada en los canales digitales, de los cuales se cuenta métricas en tiempo real y permiten tomar decisiones inmediatas.

Se busca otorgar un descuento del 20% como mensaje de comunicación para las primeras empresas que decidan trabajar con nuestros procesos y probar nuestros servicios, lo cual sirve como ‘engagement’, ya que durante el tiempo que duren los contratos específicos por homologar a los proveedores, se ofrece soluciones adicionales con paquetes a la medida de cada proveedor, para que la inversión en los servicios solicitados termine siendo mayor. Es decir, se gana poco con el primer servicio de presentación, pero se recupera y se obtienen ganancias en los demás servicios que

vengan.

La estrategia de promoción está enfocada en:

- Generación de *Brand Awareness* con mensajes de alto impacto.
- Captación de nuevos clientes de parte de asesores de negocio.

**Mix de Medios:** Se planea utilizar como canales de comunicación las redes sociales acordes al sector B2B como son Facebook y LinkedIn, así como emplear *Google Search* y comprar palabras clave que permitan posicionar los servicios de la empresa en los primeros lugares. Por otro lado, se refuerza con campañas de Google Display en las principales páginas web relacionadas al sector al que se va dirigido. Como se trata de campañas cuyos resultados evidencian la cantidad de prospectos de clientes logrados, se planea invertir decididamente todos los meses del año, a excepción de LinkedIn donde se realizarán estrategias más tácticas.

**Figura 7.7. Mix de Medios**

Canales Digitales	Trimestre 1				Trimestre 2				Trimestre 3			
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Facebook	400	800	800	800	400	800	800	800	400	800	400	800
LinkedIn	400				400				400		400	700
Google Search	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Google Display	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
<b>INVERSIÓN</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500

Elaboración: Autores de la Tesis

### 7.5.5. Estrategia de Personas

Se entiende que los Recursos Humanos eficazmente gestionado son relevantes para el tipo de servicio que se planea ofrecer. Por lo tanto, es crucial tanto la selección como el entrenamiento y desde luego la motivación del personal, consecuentemente la Consultora de Homologación de Servicios debe tener en cuenta que el personal va a

brindar servicios de atención al cliente, interrelacionando constantemente con ellos, convirtiéndose en la "cara visible" de la empresa. Es por ese motivo que se debe tener especial vigilancia en la gestión de los recursos humanos.

#### **7.5.5.1. Desarrollo del Plan de Incentivos.**

Los trabajadores son un factor crucial dentro de la Consultora, precisamente porque realizan todos los procedimientos importantes para su efectivo funcionamiento y son los que se comunican directamente con los clientes de la empresa. Por lo tanto, tienen que estar siempre motivados y dispuestos a brindarle una atención de calidad 24/7.

El plan de incentivos desarrollado por la Consultora considera motivaciones económicas y no económicas, según el siguiente detalle:

- **Retribución extrínseca:** este tipo de incentivos se planifican para entregarse a los colaboradores de ventas, con el objetivo de motivar el cumplimiento exhaustivo de las metas comerciales previamente delimitadas. El pago por el cumplimiento de los objetivos se entrega cada cierto tiempo según acordado con gerencia general.
- **Retribución intrínseca:** en este caso pueden llegar a ser más eficaces que los incentivos económicos. La Consultora de Homologación de Servicios debe realizar acciones como reconocimientos y felicitaciones, premiaciones simbólicas con diplomas por el cumplimiento de las metas, las cuales se aplicarán para el personal de la Consultora.

#### ***7.5.6. Estrategia de Physical Evidence***

El entorno de las áreas donde se brinda la experiencia del servicio debe tener un tratamiento específicamente analizado ya que ejerce un impacto significativo en la impresión de lo que representa la experiencia de servicio, debido a la necesidad del cliente de visualizar elementos tangibles en las distintas etapas de la experiencia que

recibe con los servicios de la Consultora.

Por lo tanto, se seleccionan estrategias para las señales físicas que van a formar un considerable grado de confianza en los clientes para influir efectivamente al momento de tomar la Decisión de Compra.

- **Oficinas virtuales.** Una parte relevante de la estrategia es el lugar físico donde se encuentran situadas las oficinas de la Consultora y donde se encuentran una parte de los colaboradores, que tienen contacto directo con los clientes, además del Área de Atención al Cliente, con la Recepción debidamente amoblada. Contar con una oficina totalmente ambientada y acorde con la imagen que se busca generar ante los posibles clientes la accesibilidad a las reuniones y un espacio necesario para considerar contratar los servicios de la Consultora. La oficina estará ubicada en el distrito de San Borja, al pertenecer a Lima Moderna y estar en un lugar estratégico, a pocos minutos de las empresas que buscamos captar como clientes, como San Isidro, Miraflores, Jesús María, entre otros distritos.

#### ***7.5.7. Estrategia de Procesos***

Los procesos de la Consultora de Homologación de Procesos deben enfocarse en cumplir con las demandas de los clientes y planificar satisfacer las expectativas generadas. El objetivo sustancial es lograr la fidelización de los mismos, consiguiendo tener constantes requerimientos. Los procesos se explican con mayores detalles en el apartado del Plan de Operaciones. Para cada una de las etapas mencionadas ya se tienen establecidos los procedimientos con el objetivo de optimizar los debidos recursos. Adicionalmente se debe mencionar que tanto la atención al cliente como la negociación con los proveedores son primordiales, por lo cual los trabajadores deben estar bien entrenados y contar con los conocimientos adecuados para resolver cualquier

inconveniente que pueda surgir. Finalmente, es relevante mencionar que cualquier circunstancia que se encuentre fuera de las funciones de los trabajadores, se deberá comunicar al jefe superior inmediato para hallar una solución en el menor tiempo posible y evitar demoras con las entregas.

#### ***7.5.8. Estrategia de Productividad***

La productividad busca conseguir los mejores resultados considerando los costos menos elevados lo cual no debe afectar la calidad de los servicios dispuestos a entregar, por lo tanto, siempre debe ser evaluada desde la óptica de la satisfacción a los clientes. En este apartado, se planea utilizar los avances tecnológicos facilitando los procesos y brindando un valor considerablemente mayor a los beneficios esperados por los clientes. Todos estos factores se desarrollan conjuntamente y hacen posible que los servicios asignados y la promesa ofrecida al cliente pueda ser proporcionada a tiempo, junto a una óptima experiencia, un valor agregado característico y con la mejor disposición posible.

Para conseguir una productividad óptima, es importante que las compañías conozcan si los clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios que toman. Las medidas de satisfacción de los clientes se consiguen básicamente de manera directa o indirecta:

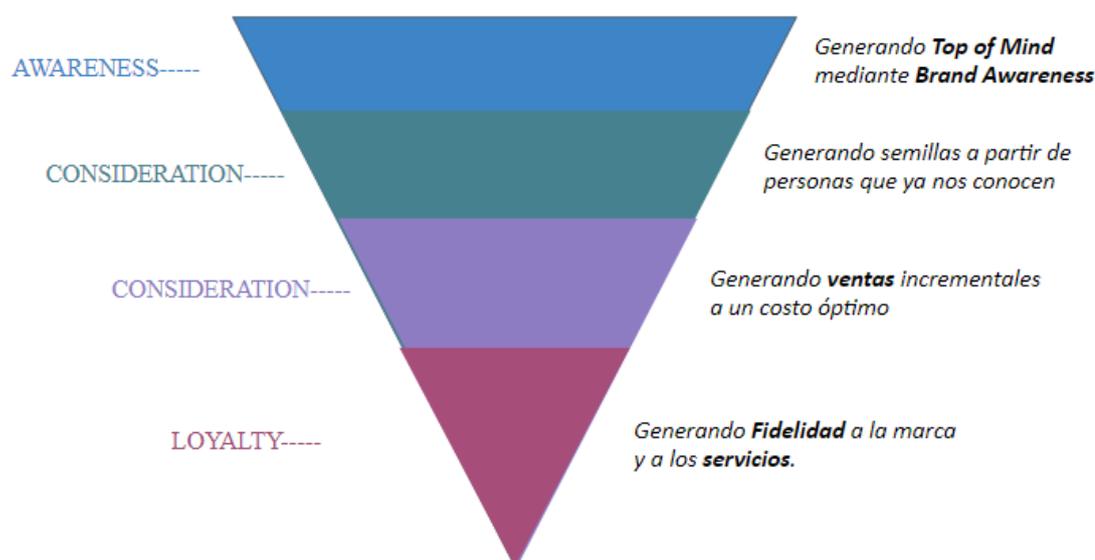
- **Medidas indirectas:** Se planea evaluar la satisfacción del cliente y velar por los registros de venta, así como las utilidades y si en caso se presentaran algunas quejas de parte de los clientes. Adicionalmente, la Consultora de Homologación de Servicios planea tomar un enfoque estratégico para decidir si las percepciones que tengan los clientes se encuentran cumpliendo o superando las expectativas previamente delimitadas.

- **Medidas directas:** Se planea conseguir por medio de encuestas rutinarias de satisfacción de los clientes con los servicios brindados. Teniendo en cuenta una estrategia integral de marketing, la productividad debe ser vista como pieza clave en el desarrollo de las propuestas de valor.

## 7.6. Propuesta de Campaña

Los potenciales clientes se muestran interesados en una empresa de servicios en varios momentos del año por lo que debemos enfocarnos en una jornada de impacto integrada. Optimizando la performance del negocio el enfoque se encuentra en el Funnel de Conversión para generar la mayor cantidad de *Leads* y el porcentaje más alto de compras que nos permita llegar a las estrategias y tácticas implementadas.

**Figura 7.8: Funnel del Consumidor.**



Elaboración: Autores de la Tesis

La propuesta de campaña está dirigida al Target específico y va programada durante 30 días, y al tratarse de una campaña de duración corta hay un enfoque especial en los medios digitales por ser de bajo costo (frente a los medios tradicionales) aprovechando la temática de descuentos, tanto desde las Redes Sociales propias de la empresa como también desde la Página Web, con el objetivo estratégico de Brand

Awareness y Captación de *Leads* mediante campañas de Subasta y *Reach & Frequency*, en las principales plataformas de Redes Sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, Audience Network, y Compra Programática (DV360), que consiste en publicidad de Google en Display y Video, automatizada según la cantidad de páginas webs disponibles de acuerdo a un rubro determinado. Cabe mencionar que la modalidad de compra de espacios publicitarios digitales *Reach & Frequency* es un “método alternativo para comprar anuncios que permite reservar campañas con antelación con un alcance previsible y optimizado, y una frecuencia controlada” (Facebook Blueprint, 2019)

Asimismo, se tiene en cuenta el cronograma de las publicaciones hechas en redes sociales para evaluar los contenidos con más interacciones y mediante un “boost”, ponerle pauta publicitaria para tener mayor cantidad de comentarios positivos del target.

Los potenciales clientes (leads) se interesan en una empresa de servicios en varios momentos y debemos trabajar una jornada de impacto completo. Centraremos el Posicionamiento con campañas estratégicas de ‘Brand Awareness’, previamente a la captación de leads.

Como Ecosistema Digital hemos decidido enfocarnos en dos Redes Sociales clave: Facebook y LinkedIn. Facebook nos permitirá llegar masivamente a leads y actuales clientes, mientras que LinkedIn que tiene un entorno más corporativo nos permitirá llegar a un nicho de mercado mucho más específico.

**Tabla 7.4. Campaña Digital**

	AWARENESS		CONSIDERACIÓN		REMARKETING	
<b>Fechas</b>	10 días		10 días		10 días	
<b>Objetivos</b>	Alcance/ Awareness	Lead Ads	Conversiones	DPA RMKT + Prospecting	Conversiones	.

<b>Buying Type</b>	Reach & Frequency	Subasta	Subasta		Subasta
<b>Audiencias</b>	Amplias	Amplias	LAL + RMKT	Amplias	Personalizado/ Lookalike
<b>Formatos</b>	Estático & Movimiento (Foto, Video, Gif, Canvas, Collection)				
<b>Ubicaciones</b>	Facebook + Instagram + Audience Network + Messenger				

Elaboración: Autores de la Tesis, 2020.

Como Ecosistema Digital se busca un enfoque estratégico de dos Redes Sociales clave: Facebook y LinkedIn. Facebook nos permitirá llegar masivamente a *leads* (Con el objetivo de Facebook *Generación de clientes*) así como llegar también a actuales clientes, (con el objetivo de *Alcance a los Seguidores*) y comunicar algún mensaje en especial; mientras que LinkedIn que tiene un entorno más corporativo nos permitirá llegar a un nicho de mercado mucho más específico, de acuerdo a los intereses específicos del target que hemos decidido utilizar. Para tal motivo se planea utilizar los siguientes medios digitales:

- **Facebook:** Con sus 24 millones de cuentas en Perú, permitirá llegar masivamente al target, impactando con contenidos relevantes, así como descuentos, acciones de fidelización, etc. El principal KPI es **Alcance** y **Frecuencia**, que permite ver la cantidad de personas que vieron los anuncios pagados, así como el porcentaje de veces que lo vieron y la cantidad de tiempo de visualización. Un segundo KPI a tener en cuenta, dependiendo si la campaña es de “Branding” o “Performance”, es el de “Generación de Clientes Potenciales”, ofrecido por el algoritmo de Facebook a personas con intención de compra, lo que significa que estén acostumbrados a interactuar con empresas de diversos sectores e incluso realizar transacciones de E-Commerce.
- **LinkedIn:** Con más de 5 millones de cuentas de usuarios en el país, se convierte en una elección relevante por la utilidad de la plataforma, usando LinkedIn y

herramientas de búsqueda interna, se consigue captar la atención del público objetivo. Uno de los principales KPI es el de **Leads**, para conseguir los datos de los prospectos de clientes al reimpactarlos con promociones, luego de filtrar sus perfiles mediante Cargos, Intereses, rubro del mercado, y ciudad de trabajo, lo cual permite lograr el “call to action” de llenar un formulario de contacto con sus principales datos como nombre completo, empresa, celular y correo, principalmente.

- **Instagram:** Al tener 5 millones de cuentas de usuarios en Perú, y ser una red social en constante crecimiento se vuelve una opción interesante por la versatilidad de la plataforma, al usar Instagram stories, que atrapan poderosamente la atención del público cautivo. En este caso, el principal KPI es el de **Reproducciones**, para dimensionar la cantidad de personas que revisan más del 50% de los videos y volver a impactarlos con tácticas de retargeting y ofertas más interesantes que les permitan seguir el “call to action” de llenar un formulario de contacto con sus datos (nombre, empresa, celular y correo)
- **Audience Network:** Se trata de la red de partners de Facebook, que permite mostrar publicidad en sitios externos a la red social Facebook, pero que muestran anuncios efectivos, como el Premio, a las personas que acostumbran a jugar en sus ratos libres y deben ver anuncios de 30 segundos para ganar vidas y seguir jugando, visualizando la totalidad de los anuncios programados. El principal KPI es el de Reproducciones, por lo que se planea ofrecer descuentos agresivos en ciertos casos para llenar un formulario de interés a través de un click en el anuncio publicitado.
- **Messenger:** Al tratarse de una de las principales plataformas de mensajes, se planea realizar anuncios con el KPI de Mensajes, brindando ese botón instantáneo

en el anuncio programado, teniendo a los clientes a un click de ponerse en contacto con la empresa consultora, y a la vez sincronizando con el **Whatsapp Business** oficial de la Consultora, teniendo 2 alternativas de contacto mediante mensajes, de acuerdo a los hábitos del consumidor del nicho de mercado al cual se piensa dirigir.

### **7.6.1. Tácticas Digitales**

Se cuenta con con tácticas digitales integrales, las cuales hemos subdividido en tres grupos:

#### **Aumentar el índice de Awareness a través de las plataformas digitales:**

1. Mantener la estrategia SEO en Redes Sociales (Facebook y LinkedIn) para generar mayor presencia y *awareness*.
2. Implementar estrategia de Content Marketing.
3. Implementar pauta publicitaria.
4. Implementar la estrategia SEM para acelerar el crecimiento de alcance y *awareness*.
5. Desarrollar estrategias de Link Building para mejorar la calificación del Portal Web.
6. Implementar estrategia analítica (Google Analytics).

#### **Generar recomendación a través de nuevos canales como Youtube y blogs:**

7. Implementar el Canal de Youtube y blog.
8. Implementar la Página Web Responsive.

#### **Incrementar la lealtad hacia la marca entre los clientes top (80/20)**

9. Crear programas de fidelización a clientes TOP (80/20).
10. Creación de programas de desarrollo sostenible en colaboración con las contratas mineras.

### 7.6.2. Share of Content y Malla de contenidos

Sabiendo de la importancia de la matriz de contenidos digitales en *Social Media*, para una primera etapa, hemos decidido realizar solamente 3 posts a la semana, para no generar la sensación de cansancio en el potencial target o clientes al ofrecerles 2 ó 3 publicaciones como se pueden hacer en otros sectores B2C. Sin embargo, al ser un sector B2B la creación de contenido relevante toma más tiempo en implementarse, debido al tiempo de realización de las publicaciones, así como la investigación al target buscado.

**Figura 7.9. Malla de Contenidos Online**

	SEMANA						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
MARZO	2	3	4	5	6	7	8
10:00:00	Damos la bienvenida a nuestro equipo a Benjamín, le deseamos el mayor de los éxitos en esta nueva etapa.		Capacitación en las instalaciones de la empresa FAPECA. Ley # 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo		Campaña Cero Tolerancia. En contra del hostigamiento sexual laboral.		
	9	10	11	12	13	14	15
13:00:00		¿Sabías qué? 70% de los residuos que generamos pueden convertirse en nuevos productos. 🌱👍		Numerosos accidentes y lesiones tienen su origen en el poco orden y falta de limpieza. El desorden produce tropiezos, resbalones, caídas, incendios, entre otros. 🚫 Tómate 5 minutos para limpiar tu área de trabajo.		Hoy celebramos el Día Mundial de la Educación Ambiental 🌱  Tú decides en qué 🌱 quieres vivir.	

Elaboración: Autores de la Tesis, 2020.

### 7.6.3. Manual de Crisis en Redes Sociales

Se ha desarrollado un protocolo de Manual de Crisis que sirve para contrarrestar a los peligros que podríamos enfrentarnos en las distintas plataformas de redes sociales ante escenarios adversos, sabiendo de los fenómenos sociales que surgen en los entornos virtuales, así como las potenciales quejas de algún servicio en particular que podría surgir a raíz de algún cliente insatisfecho y que preferiría ventilar su mal momento en las plataformas online en lugar de contactarse directamente con la Atención Al Cliente de la Empresa.

**SIMULACIÓN 01:** Cliente que consigue certificaciones de Seguridad por parte de nuestra empresa consultora en Seguridad Industrial sufre un accidente grave en una de sus plantas con repercusión en los medios, comienzan a salir rumores de que nuestra consultora no dio las capacitaciones y solo vendió los certificados.

**Pasos para el control de crisis:**

1. Reunión de coordinación interna con el personal que mantuvo comunicación con el cliente.
2. Juntar pruebas de que seguimos los pasos requeridos para la entrega de los certificados (Coordinación de capacitaciones, fotografías, listas de asistencia, etc.)
3. Lanzar un comunicado oficial a través de Redes Sociales y Medios Digitales que sean necesarios con las pruebas de que cumplimos con las capacitaciones para la entrega de certificaciones, mencionando los valores que mantenemos para nuestra empresa, nuestra solidarización con los afectados y que estuvimos juntando las pruebas necesarias para poder realizar el comunicado.

El proyecto se encuentra en una etapa de desarrollo de resultados en cuanto a las Plataformas Digitales, la inversión se encuentra principalmente en desarrollar las mejores estrategias en cuanto a conversión de indicadores para luego pasar a una etapa que impulse la mejor estrategia digital de acuerdo a resultados.

Actualmente existe un enfoque en el desarrollo de publicaciones continuas en redes sociales con el objetivo de que esta generación de contenidos aumente la percepción de especialistas del rubro además de *awareness* de la marca.

Las recomendaciones van enfocadas en trabajar mano a mano con los clientes, a través de un fortalecimiento en la etapa de “post venta”, seguimiento en las futuras capacitaciones con el objetivo de lograr recompra o lealtad. Por lo tanto, lograr

recomendación a través del desarrollo de nuevos canales identificados a través del conocimiento del comportamiento de nuestros clientes en uno de los principales pasos a seguir. Asimismo, lograr una diferenciación con la competencia al generar una relación de socio estratégico entre los clientes más importantes, quienes deben ser definidos con una segmentación positiva de clientes en etapas posteriores luego de consolidar la estrategia digital para la marca.

## **7.7. Estrategia de Fidelización**

Luego de finalizar la etapa de entrega del servicio con los resultados del desarrollo de la implementación de las consultorías y/o capacitaciones se planea seguir una estrategia de fidelización, logrando un contacto directo con el cliente para saber de primera mano si las expectativas fueron cumplidas a lo largo del desarrollo de los planes operativos. Adicionalmente, se planea conocer la opinión acerca de los puntos de mejora en los que se desearía que trabajen a futuro.

### ***7.7.1 Programa de Fidelización (Premiumización)***

Precisamente porque se trata de un negocio con oportunidades amplias de expansión, es de vital relevancia lograr la satisfacción de los clientes, ya que también genera recomendaciones entre empresas del sector. Se planea la creación de un Programa de Fidelización que básicamente consiste en obtener descuentos especiales cada vez que los clientes obtienen más cantidad de servicios durante un tiempo previamente determinado.

Es importante resaltar que las condiciones no se encuentran consideradas en la estructura de costos de este plan. Se busca ofrecer servicios adicionales como capacitación o servicio post venta, 2 meses gratis, para cualquier consulta que necesite sobre el tema (gastando recursos humanos, pero no implicando en precios)

Por lo tanto, se planifica consolidar este programa de fidelización con tres implementaciones fundamentales:

- Visitas para conocimiento de satisfacción.
- Llamadas de seguimiento.
- EMailings con encuestas de satisfacción.

## **7.8 Presupuesto General de Marketing**

El Presupuesto de Marketing se encuentra establecido en función del inicio del funcionamiento. Se han dimensionado las actividades comerciales acorde a los objetivos empresariales de todo el año, buscando lograr los objetivos trazados de *Branding y Performance*.

En la evaluación financiera se ha dimensionado un presupuesto anual de marketing de 60,150 mil soles para cubrir los principales costos que se tienen en cuenta para repotenciar el alcance de las comunicaciones tanto en Internet como en Redes Sociales.

Se toma en cuenta el evento central de Lanzamiento de la Consultora de Homologación de Servicios ya que al enfocarse a un nicho de mercado sumamente específico, se necesita llegar a ellos con contactos directos en el evento, por lo que se invitará a algunos ponentes que sean personalidades reconocidas en el sector, así como impactar en el target con publicaciones en redes sociales del evento y con estrategia de email marketing mostrando el éxito de la convocatoria y realizar posteriormente una estrategia de relaciones públicas que nos permita tener impacto en medios que sean leídos o visualizados por el target, motivo por el cual se hace sumamente importante la utilización de un Centro de Convenciones que sea parte central del evento.

Para la realización del evento de Lanzamiento de la Consultora se asigna un presupuesto de S/ 7,350.00, con la finalidad de prever los principales costos que maneja

la organización. Por otro lado, el Presupuesto de las acciones de Marketing durante el año, explicados en el apartado de Mix de Medios da una cantidad de S/.52800.00

**Tabla 7.5. Presupuesto General de Marketing**

<b>Lanzamiento de la Empresa Consultora</b>				
Ítem	Unidad	Cantidad	Precio unitario (S/)	Sub total (S/)
Alquiler del centro de convenciones	Glb	1	3,000	3,000
Merchandising	Glb	1	1,200	1,200
Servicio de catering	Glb	1	1,200	1,200
Contrato de Maestro de ceremonias	Glb	1	600	600
Elaboración de tarjetas de invitación y otros	Glb	1	750	750
Contrato de anfitrionas	Glb	3	200	600
Total S/.				7,350

Actividad	Promoción	Público Objetivo	Duración	Detalle de Actividad	Precio Unitario (S/)	Unidad	Monto (S/)
Posicionamiento de Marca	Campaña de difusión en Redes Sociales	Segmento Corporativo	ANUAL	Servicio de Community Manager	1,200	12	14,400
				Publicidad en Redes Sociales	1,000	12	12,000
	Campaña en Medios Digitales	Segmento Corporativo	ANUAL	Diseño de publicidad display	100	12	1,200
				Publicidad en Medios Digitales	1,500	12	18,000
	Campaña de Marketing Directo	Segmento Corporativo	ANUAL	Brochure De Ventas	2	1200	2,400
				Merchandising	8	600	4,800
							52,800

Elaboración: Autores de la Tesis, 2020.

Asimismo, se planea implementar un Plan Anual de Marketing al detalle, para implementar las diferentes acciones de mercadeo durante el año que se tiene planificado poner en funcionamiento la Consultora de Homologación de Proveedores, ver en el

Anexo VIII.

### 7.8.1 Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Entre los principales KPIs a monitorear durante el primer año de funcionamiento de la consultora se puede mencionar a los Indicadores de consumo, indicadores de participación, indicadores de retención, indicadores de registros e indicadores de ventas, medibles desde los canales online y dimensionados para tener la mayor tasa de resultados con el presupuesto asignado el primer año de funcionamiento de la consultora. Para un mejor entendimiento de los procesos se dividen los KPIs de acuerdo al canal utilizado, y monitoreados para ver el desempeño que se logra.

**Figura 7.10: Indicadores Clave de Desempeño**

	<b>Indicador Clave</b>	<b>KPI Terciario</b>	<b>KPI Secundario</b>	<b>KPI Principal</b>
Orgánico	Posicionamiento de keywords	Visitas	Conversiones	Reuniones
Redes Sociales	Followers	Engagement Rate	Visitas	Conversiones
Página Web	Impresiones	CTR	Conversiones	CPA (Cost Per Adquisition)
Emailing	Open Rate	CTR	Conversiones	Reuniones

Elaboración: Autores de la Tesis, 2020.

**Redes sociales:** Se tiene en cuenta los clicks a los enlaces, las interacciones en las publicaciones (me gusta, compartir y mensajes), número de seguidores, tráfico dirigido hacia landing page de registro, registros completados y captación de leads (clientes potenciales) a través de contenidos relevantes.

**Página web:** Se tiene en cuenta los siguientes indicadores clave como páginas vistas, visitantes únicos, tiempo promedio en la página, número de comentarios, contactos por

chat o formulario online, Tasa de rebote (CTR) y porcentaje de visitantes que regresan, porcentaje de personas que se quedaron en el carrito de compras.

**Correo electrónico (emailing):** Se toma en consideración la tasa de apertura y clics, cantidad de reenvíos, número de suscriptores que se dan de baja, clics en enlaces de registro, registros completados, clics en enlaces de conversión y conversiones realizadas.

## **Capítulo 8. PLAN DE OPERACIONES**

Según (Lovelock, 2011), la calidad y la productividad son elementos de igual importancia para la creación de valor, tanto para los clientes como para las empresas.

El presente plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en homologación de proveedores propone un servicio integrado, personalizado, innovador y de alta calidad; permitiendo trabajar de manera colaborativa con los empleados de sus clientes.

Además, esta empresa de consultoría pretende contribuir en acortar la brecha entre los proveedores tipo Mipymes y las empresas mineras, a través del asesoramiento para que puedan lograr obtener su certificación de Homologación de proveedores. Adicionalmente se busca impactar a los empleados de sus clientes en temas relacionados a estandarización de procesos, reducción de tiempo, eliminación de reprocesos, calidad, seguridad y salud en el trabajo, y cuidado del medio ambiente; a través de capacitaciones virtuales o presenciales. El cumplimiento de todo esto, permitirá acelerar el crecimiento y satisfacer las principales necesidades de sus clientes.

### **8.1. Objetivo**

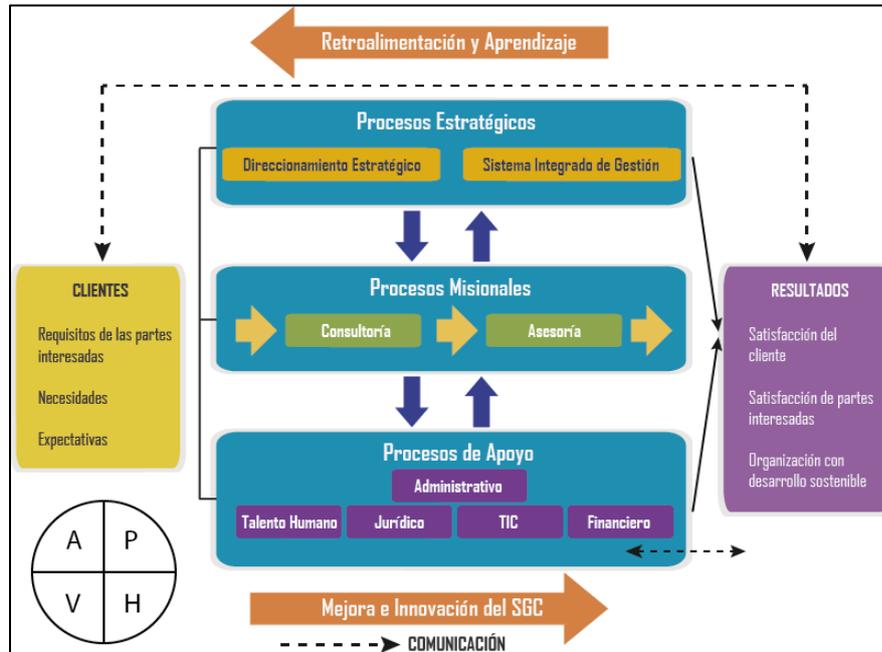
El plan de operaciones para una empresa de consultoría especializada en homologación de proveedores tiene como objetivo principal, identificar y describir sus procesos claves, afín de que pueda desarrollar sus actividades de acuerdo a su propuesta de valor.

### **8.2. Estrategia de servicio**

Según la encuesta realizada a la muestra, se indica que las características más importantes que valoran los clientes al brindar el servicio de consultoría son; La experiencia del consultor (56%), flexibilidad de horarios (46%), asesoría presencial y semipresencial (50%) y finalmente cumplimiento de los tiempos de ejecución (53%).

Por ello que el servicio de consultoría busca enfocarse en la personalización y en la aplicación de un sistema integrado de gestión (SIG). Ver la figura 8.1.

**Figura 8.1. Modelo de mapa de procesos para el Servicio de Consultoría**

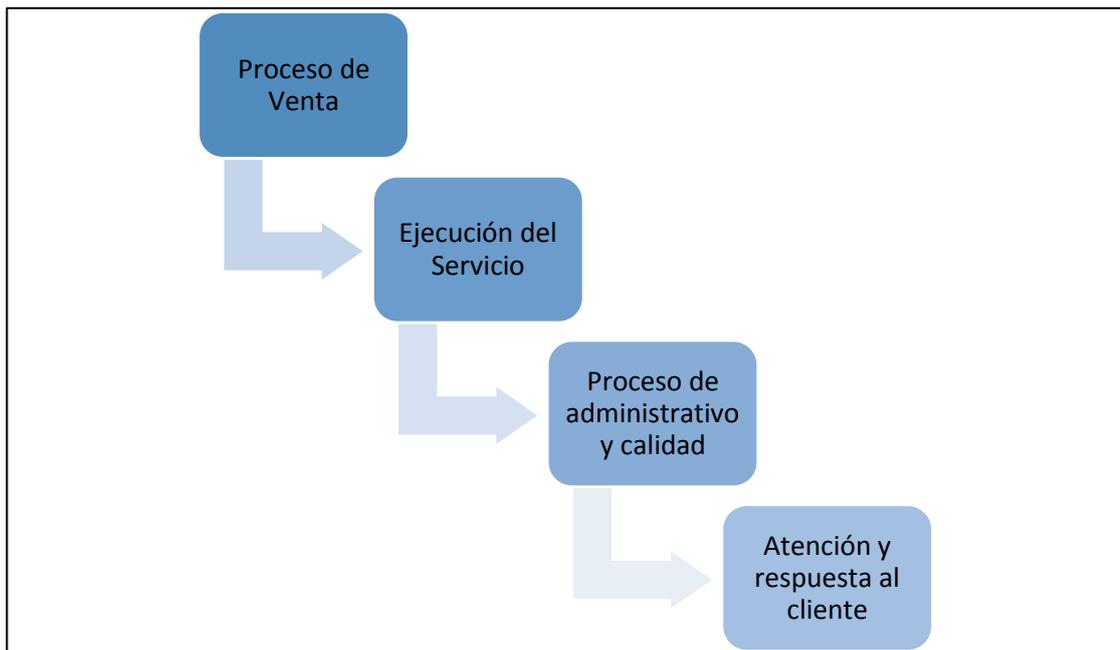


Fuente: Consultora, 2020.

### 8.3 Proceso operativos del servicio

La logística de los procesos operativos a tomar en cuenta se encuentra dentro de un flujo de trabajo específicamente delimitado, pasando por el Proceso de ventas del servicio, ejecución del servicio, procesos administrativos y de calidad, y finalmente los procesos de atención y respuesta al cliente. Ver la figura 8.2.

**Figura 8.2. Procesos operativos del Servicio de Consultoría**

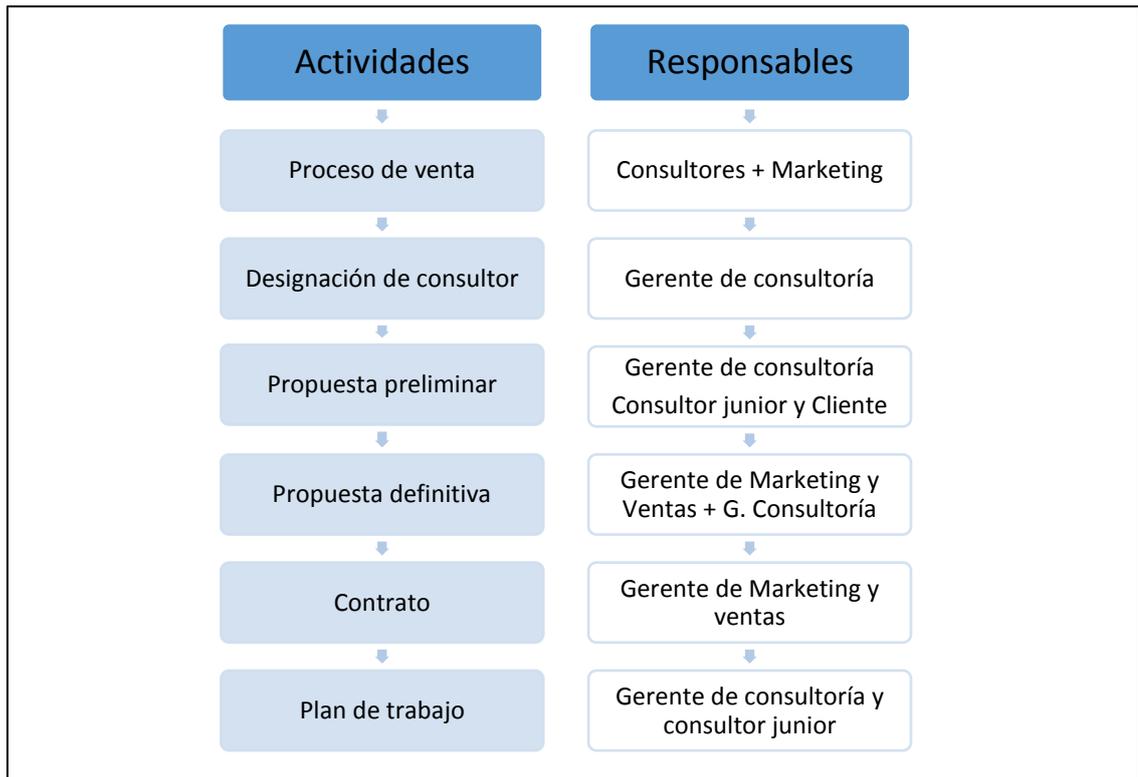


Elaboración: Autores de la tesis.

### ***8.3.1. Proceso de ventas del servicio***

En el proceso de ventas del servicio de consultoría en homologación de proveedores se tiene en cuenta las siguientes actividades y responsables para generar una mayor cantidad de leads y posteriormente se tenga una alta tasa de conversión. El trabajo en equipo por etapas en el proceso de ventas permite elaborar propuestas técnicas económicas más aterrizadas a las necesidades y al mismo tiempo se genera confianza. Ver figura 8.3.

**Figura 8.3. Proceso de ventas**



Elaboración: Autores de la tesis.

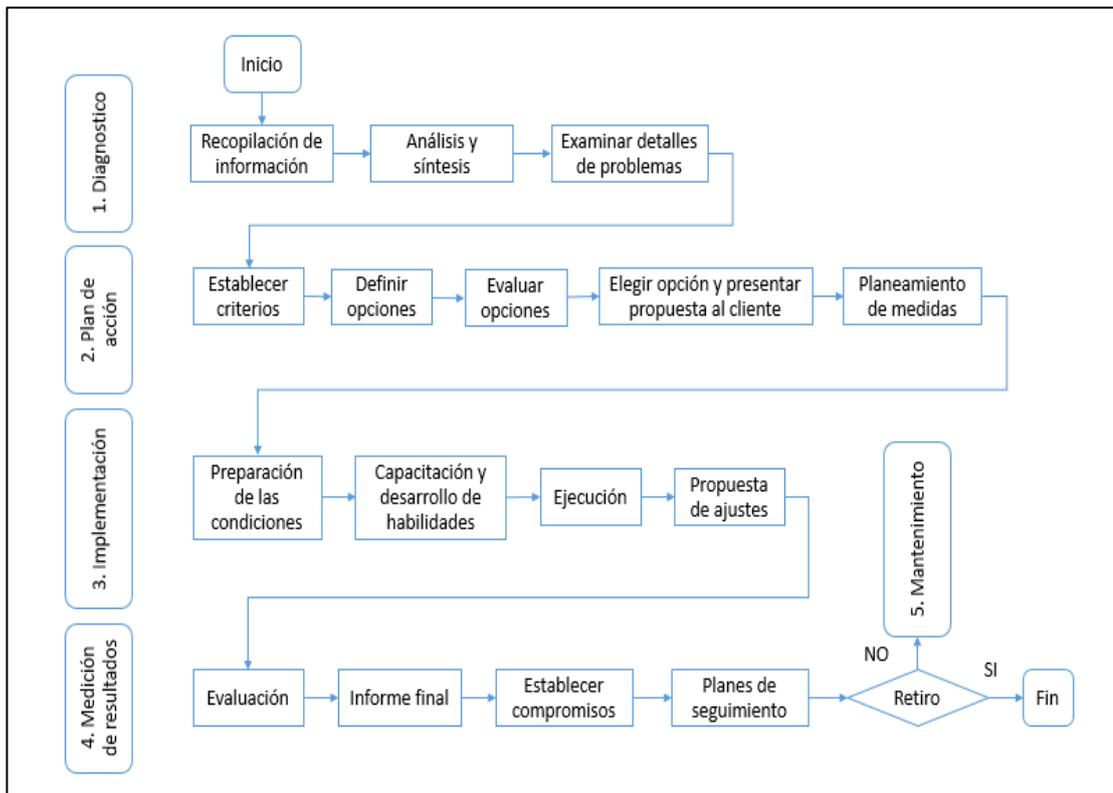
### **8.3.2. Proceso de ejecución del servicio**

La programación de los servicios de consultoría se realiza predeterminando la planificación de los recursos de la empresa (Gerente de consultoría y los consultores juniors), así como la disponibilidad de los ambientes dentro donde se realizará el servicio de asesoramiento e instrucción.

Por otro lado, se mantendrá comunicación constante entre los ejecutivos de ventas, los consultores y los representantes de la empresa para que los procesos cuenten con la mayor calidad, orden y se optimicen en cada sesión, mejorando a través de la retroalimentación que se pueda obtener a partir del (Consultora, 2020).

Para el caso de la empresa consultora, se diseña el proceso de ejecución del servicio tomando referencia el artículo del sitio web (Alvarez, 2005). Ver figura 8.4.

**Figura 8.4. Proceso de ejecución del Servicio de Consultoría**



Elaboración: Autores de la tesis.

1. Diagnóstico; Se refiere al análisis de la problemática actual de cada área funcional.
2. Plan de acción; El diseño del plan de acción permite elaborar estrategias e indicadores para posteriormente medir los resultados.
3. Implementación y seguimiento del plan de acción; Consiste en convertir los planes en acciones específicas, con el fin de alcanzar los objetivos previstos y evaluar los resultados obtenidos
4. Medición de resultados; En esta etapa se revisan los resultados y se proponen los ajustes necesarios para finalmente entregar el informe final. El objetivo es evaluar las acciones realizadas, determinar si aún no se han logrado los resultados y cuáles son las posibles brechas para continuar mejorando.
5. Mantenimiento; Esta etapa corresponde a la actualización, seguimiento y mantenimiento de información, pero depende de los resultados y del acuerdo al

que se llegó con el cliente. La posventa se realiza a través del acompañamiento del cliente con asesorías programadas, busca apoyar ante posibles cuestionamientos o dudas que puedan surgir producto de la ejecución del servicio.

### ***8.3.3. Procesos administrativos y de calidad.***

Contará con una oficina administrativa – comercial, donde se recibirá a los clientes y potenciales clientes e incluso que podrá utilizar para sala de capacitaciones a los colaboradores de los clientes con las que no cuenten con los espacios requeridos. Dicha oficina se encontrará estratégicamente ubicada en el distrito de San Borja, que forma parte de Lima Moderna, es uno de los distritos más acomodados de la ciudad y muy cerca a otros distritos como San Isidro y Miraflores. Además, a sus alrededores se ubican las oficinas administrativas de las empresas del sector minero como también las de sus proveedores.

Asimismo, se mantendrá constante comunicación con los clientes para conocer si el servicio de asesoramiento se encuentra realizando óptimamente o si se presentó alguna incidencia durante la realización. Se realiza encuestas de satisfacción al cliente para lograr un ‘feedback’ adecuado y tomar acciones frente a algún problema que se pueda presentar.

### ***8.3.4. Procesos de atención y respuesta al cliente***

Se tendrá sistematizado los procesos de atención al cliente mediante pautas a la fuerza de ventas, así los ejecutivos a cargo de las empresas tendrán mayor opción a convertir nuevos clientes. Se utiliza canales establecidos para atender cordialmente a los clientes, como las llamadas por celular, el seguimiento de los pedidos por correo, y/o las coordinaciones por grupos de whatsapp, mediante lo cual se le brinda diversos canales de atención y de respuesta a los clientes.

## **8.4. Beneficios de los participantes**

### ***8.4.1. Beneficios a los usuarios del servicio***

Se entregarán manuales, procedimientos, protocolos, informes y reportes de manera virtual y si fuera el caso en físico. Por otro lado, se brinda accesos a podcasts y links a información adicional, dentro de los entornos digitales para medir la tasa de interés de parte del colaborador capacitado y poder reportar al empleador. El objetivo es generar el reconocimiento del colaborador y brindar oportunidades para futuras capacitaciones.

### ***8.4.2. Beneficio al personal que realiza el servicio***

La empresa consultora, cubre los gastos por el concepto de movilidad de su equipo consultor para el buen desempeño del servicio de asesoramiento, capacitaciones o reuniones comerciales. Asimismo, se asignarán bonos de producción a los consultores que acumulen mayor cantidad de servicio de asesorías a las ya asignadas, así como los que obtengan mayor puntaje en las encuestas de satisfacción, con ello se busca generar competitividad y al mismo tiempo que los colaboradores este altamente comprometidos y motivados con los objetivos de la empresa.

## **8.5. Supply Chain Management**

### ***8.5.1. Análisis de proveedores***

Se trabaja de manera coordinada con los proveedores que suministran el merchandising adecuado, como lápices, lapiceros, cuadernos, impresiones, brochures, etc, a fin de contar con stock o disponibilidad de hasta dos semanas antes de ejecutar el servicio de asesoramiento, con esto se busca evitar cualquier tipo de retraso o percance.

## **8.6. Centro de operaciones**

La empresa consultora tiene previsto alquilar oficinas virtuales (modelo Asset light) todo incluido, en la zona de Lima moderna, por ejemplo; San Borja o Miraflores.

Este espacio debe contar con ambientes de reuniones que al mismo tiempo se podrá usar para el servicio de asesoramiento, reuniones y capacitaciones.

### 8.7. Capacidad operativa

Para la ejecución de servicio consultoría especializada, el plan de negocio a considerado contratar consultores con amplia experiencia por servicio captados. De la investigación de mercado el 61% de los encuestados valoran que la empresa consultora debe tener dentro de su staff consultores altamente calificado y está conformado por los; gerente de consultoría, consultores externos, además de los asistentes de marketing y ventas. Todos ellos conforman el equipo operativo y estratégico de la empresa consultora.

Por otra parte, la empresa consultora desarrolla el servicio consultoría denominado; “*Implementation*”. Los servicios tienen un tiempo promedio de ejecución entre 3 meses como máximo y los consultores son externos contratados por servicio.

### 8.8. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operación consta de la sumatoria de los costos por unidad de servicio y costos variables por el concepto de pago al consultor externo para el desarrollo pleno del servicio de consultoría. Finalmente se muestra el presupuesto anual de operaciones. Ver el resumen en la tabla 8.1. y el detalle en el anexo XI.

**Tabla 8.1. Presupuesto de Operaciones (Soles)**

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla operativa	60,800	61,530	62,268	63,015	63,771
Materiales, viáticos u otros	1,976	2,058	2,058	2,058	2,058
<b>Total (S/)</b>	<b>62,776</b>	<b>63,587</b>	<b>64,326</b>	<b>65,073</b>	<b>65,829</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

## **Capítulo 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

El plan de Recursos Humanos (RRHH) tiene por finalidad maximizar el desempeño de los colaboradores con el objetivo de incrementar su productividad, alineadas a la misión y visión de la empresa consultora en homologación de proveedores.

### **9.1. Estructura Organizacional**

#### ***9.1.1. Misión***

Contribuir en el desarrollo profesional de los colaboradores, a través de ambientes de trabajo saludables e innovadores, afín de generar mayor competitividad y crecimiento continuo.

#### ***9.1.2. Visión***

Ser el departamento que promueva el desarrollo y crecimiento integral de sus colaboradores.

### **Valores de la empresa**

- Compromiso; Tener un alto compromiso con el crecimiento y desarrollo sostenible de sus clientes y colaboradores.
- Excelencia; Garantizar la máxima excelencia en sus servicios afín que sus clientes estén totalmente satisfechos.
- Confianza; A través de sus controles de ingeniería, velara por la confidencialidad de la información de sus clientes.
- Responsabilidad; Es respetuosa por sus entornos social, ambiental y legal, cumpliendo responsablemente las normas y leyes.
- Integridad Laboral; Se incentiva la integridad laboral a través de la participación de sus colaboradores a diferentes eventos laborales y social.
- Pasión; Se busca desde el proceso de reclutamiento, colaboradores apasionados por lo

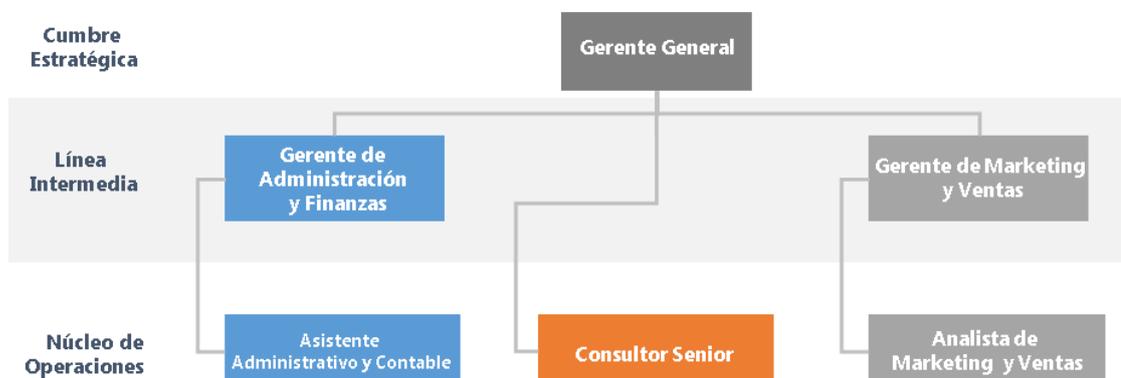
que hacen y busquen ser mejores cada día.

- Innovación; Se actualizarán las etapas de asesoramiento con metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas, afín de que nuestros colaboradores y servicio estén a la vanguardia.

### 9.1.3. Organigrama

De acuerdo con (Mintzberg, 1989) el diseño aplicado corresponde a una organización simple y las organizaciones tienen una estructura organizacional dividida en cumbre estratégica, donde se encuentran las personas y autoridades más significativas de la organización (el directorio, el gerente general y personal que presta apoyo directo), ellos tienen una visión global de la empresa. Además, se evidencia una línea intermedia donde se localizan a los gerentes de línea media y supervisores, que se hallan entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo, su responsabilidad es asignar tareas para alcanzar los objetivos definidos por sus superiores; asimismo, un núcleo de operaciones, conformado por aquellos que realizan el trabajo operativo de la organización, brindan soporte y mantienen el dinamismo de la organización. Ver figura 9.1.

**Figura 9.1. Organigrama de la empresa**



Fuente: Mintzberg, 1989.

Elaboración: Autores de la tesis.

## 9.2. Manual de Organización y Funciones (MOF)

Aquí se describe los requisitos, funciones y responsabilidades de los colaboradores de acuerdo a sus respectivos sus puestos de trabajos. Ver las figuras 9.2; 9.3; 9.4; 9.5; 9.6; 9.7 y 9.8.

**Tabla 9.1. Funciones Gerente General**

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>Departamento</b>	Dirección General
<b>Reporta A</b>	Socios
<b>Supervisa A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerentes de Consultoría</li> <li>- Gerente de Finanzas y RRHH</li> <li>- Gerente de Marketing y Ventas</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional en Ingeniero Ambiental, Higiene y Seguridad Industrial, Minas y ramas afines, colegiado y habilitado.</li> <li>- Deseable con MBA y/o Maestrías.</li> <li>- Haber laborado de 5 a más años en cargos similares.</li> <li>- Conocimiento del desarrollo de la empresa.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de diseño, implementación, supervisión y auditorias de Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001).</li> <li>- Especialización en Planeamiento estratégico.</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en Administración de Empresas.</li> <li>- Capacitación en Sistemas de Gestión Integrados.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo y de comunicación eficaz, actitud proactiva, gestor del cambio y del desarrollo organizacional</li> <li>- Deseable otros idiomas (mínimo inglés)</li> </ul>
<b>Otros Aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio del MS Office</li> <li>- Poseer licencia para conducir</li> </ul>
<b>FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES</b>	

1. Administrar adecuadamente los fondos de la empresa.
2. Ejecutar y controlar el presupuesto designado para el desarrollo de las actividades del año en curso.
3. Participar y dirigir en la elaboración del presupuesto general de la empresa.
4. Supervisar la elaboración del presupuesto de las otras gerencias.
5. Ser el representante legal directo de la empresa ante las instituciones externas.
6. Coordinar con otras empresas a fin de buscar y negociar la opción de formar asociaciones y/o alianzas estratégicas.
7. Representar a la empresa en la negociación y firma de los contratos con los clientes, determinando el tipo de servicio a brindar, los plazos de cumplimiento, las obligaciones y compromisos de la empresa con el cliente.
8. Aprobar reglamentos y procedimientos de uso interno de la empresa.
9. Aprobar los procedimientos generales relacionados con las diferentes áreas de la empresa.
10. Realizar las coordinaciones con las entidades bancarias.
11. Establecer la política salarial de la empresa.
12. Gestionar los recursos financieros necesarios a las unidades de producción que integran la empresa.
13. Autorizar la capacitación del personal de la empresa, lo cual es comunicado a los responsables de cada área para su respectiva organización.

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla 9.2. Funciones Gerente Administrativo y Finanzas**

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
<b>Departamento</b>	Administración y Finanzas
<b>Reporta A</b>	Gerente General
<b>Supervisa A</b>	- Asistente de Administrativo - Asistente de contabilidad
<b>Competencia</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>
<b>Formación</b>	- Título universitario en Economía, Contabilidad, Administración o Ing. Industrial.

<p><b>Experiencia</b></p> <p><b>Capacitación</b></p> <p><b>Habilidades</b></p> <p><b>Otros Aspectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener 5 años de experiencia después de la Maestría en Finanzas o MBA.</li> <li>- Tener 05 años de experiencia como Gerente de Administración, Gerente Financiero o Gerente Corporativo de Finanzas en empresas consultoras o afines.</li> <li>- Conocimiento de Excel avanzado, planeamiento estratégico, gestión tributaria a nivel local y regional, consolidación de estados financieros.</li> <li>- Comercio exterior.</li> <li>- Gestión de personas.</li> <li>- En normas internacionales de información financiera (NIFF).</li> <li>- Recursos humanos (RRHH).</li> <li>- Logística.</li> <li>- Trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento crítico, comunicación efectiva y servicio al cliente, resolución de problemas, manejo de prioridades, actitud proactiva, gestor del cambio y del desarrollo organizacional</li> <li>- Deseable otros idiomas (mínimo inglés)</li> <li>- Dominio del MS Office</li> <li>- Poseer licencia para conducir</li> </ul>
<b>FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>	<p>Autorizar la capacitación del personal de la empresa, lo cual es comunicado a los responsables de cada área para su respectiva organización</p> <p>Planear, organizar, dirigir y controlar los departamentos de Administración, RRHH, TI, Contabilidad, Finanzas y servicios generales.</p> <p>Definir y supervisar el proceso de elaboración del presupuesto anual, así como hacerse responsable del planeamiento tributario del grupo, considerando el establecimiento de indicadores de gestión.</p>

4. Desarrollar las políticas relacionadas con la gestión Administrativa, financiera, contable, crediticia, riegos, Tributación e impuestos y seguros con la finalidad de fomentar el buen gobierno y su alineamiento a normas financieras.
5. Planificar, gestionar y administrar las finanzas, asesorando a las diferentes áreas de la empresa en esquemas de financiamiento y la viabilidad financiera de proyectos de inversión.
6. Asegurar la confiabilidad de la información financiera y contable de todas las operaciones de forma tal que reflejen la posición patrimonial, financiera y los resultados económicos obtenidos.
7. Elaborar las evaluaciones económicas y financieras de los proyectos relacionados con la diversificación de nuevos negocios y/o proyectos corporativos.
8. Planificar, establecer y monitorear los objetivos financieros y de Administración, así como el desempeño de las unidades de negocio gestionando oportuna y periódicamente los reportes contables.
9. Planificar, establecer y supervisar la implementación de iniciativas y políticas que permitan generar retornos positivos en los negocios.
10. Aprobar y ejecutar las transferencias de fondos para efectuar el pago de los sueldos.
11. Ordenar al Contador la facturación de los proyectos.
12. Dinamiza la gestión eficaz de los recursos de la administración.
13. Analiza el desempeño, establece patrones de medición.
14. Vela por el desarrollo del personal y la empresa.
15. Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
16. Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
17. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
18. Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones colaborador - empresa.

- 19. Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre colaboradores y empresa.
- 20. Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- 21. Mediar en conflictos entre empleados

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla 9.3. Funciones Consultor Senior**

Nombre Del Cargo	CONSULTOR SENIOR
<b>Departamento</b>	Servicios
<b>Reporta A</b>	Gerente General
Competencia	Requisitos Mínimos
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional en Ingeniería Ambiental, Higiene y Seguridad Industrial, Minas y ramas afines.</li> <li>- Colegiado y habilitado.</li> <li>- Maestría.</li> <li>- Haber laborado de 5 a más años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de diseño, implementación, supervisión y auditorias de Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001).</li> <li>- Normas ISOS (9001, 14001 y 45001).</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N° 28793, Seguridad y Salud en el trabajo.</li> <li>- Sistemas Integrados de Gestión (SIG).</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo y de comunicación eficaz, actitud proactiva, gestor del cambio y del desarrollo organizacional</li> </ul>
<b>Otros Aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseable otros idiomas (mínimo inglés)</li> <li>- Dominio del MS Office.</li> </ul>
FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES	
1.	Elaboración, revisión y actualización de los registros, procedimientos y documentación exigible para el Sistema Integrado de Gestión (SIG) y la ley N° 28793.
2.	Elaboración de los Indicadores del Sistema Integrado de Gestión.

3.	Elaboración de la Matriz de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos (IPERC).
4.	Análisis del contexto y partes interesadas de la organización.
5.	Generación de la documentación para la Revisión por la Dirección.
6.	Inspecciones a las diferentes Áreas para la verificación del cumplimiento de los procedimientos, registros y documentación establecida en el sistema de gestión.
7.	Otras actividades propias de la implementación asignadas por el Gerente General.

Elaboración: autores de la tesis.

**Tabla 9.4. Funciones Gerente Marketing y Ventas**

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>GERENTE DE MARKETING Y VENTAS</b>
<b>Departamento</b>	Marketing y Ventas
<b>Reporta A</b>	Gerente General
<b>Supervisa A</b>	- Analista de Marketing - Ejecutivo de Ventas
<b>Competencia</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>
<b>Formación</b>	- Título profesional en Ingeniero Comercial, Industrial, Ambiental, Higiene y Seguridad Industrial, Minas y ramas afines. - Maestría en Marketing y Ventas.
<b>Experiencia</b>	- Haber laborado de 5 a más años en cargos similares. - Conocimiento de diseño, implementación, supervisión y auditorías de Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001).
<b>Capacitación</b>	- Marketing analítico. - Marketing digital. - Estrategias de ventas, programática y geolocalización.
<b>Habilidades</b>	- Capacidad de liderazgo y de comunicación eficaz, trabajo en equipo, gestor del cambio y del desarrollo organizacional

<b>Otros Aspectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseable otros idiomas (mínimo inglés)</li> <li>- Dominio del MS Office, SPS y CRM.</li> <li>- Poseer licencia para conducir</li> </ul>
<b>FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar el Plan y Presupuesto de Marketing y Ventas.</li> <li>2. Seguimiento y actualización de la proyección de ventas.</li> <li>3. Contactar con diversas entidades del sector público o privado en la búsqueda de clientes potenciales.</li> <li>4. Convocar a clientes potenciales a fin de ofrecer los servicios de la empresa en las diferentes especialidades, utilizando estrategias de marketing.</li> <li>5. Realizar reuniones periódicas con los responsables de áreas a fin de establecer la política de trabajo en base a las necesidades de los clientes.</li> <li>6. Ser responsable del visado final de las valorizaciones económicas que son presentadas a cada cliente.</li> <li>7. Consolidación, prospección y captación de la cartera de clientes.</li> <li>8. Asesoría técnica, argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir o superar las cuotas de ventas asignadas.</li> <li>9. Desarrollo de marcas: Difundir y educar el mercado para crear la demanda. Desarrollo de eventos, ferias, exposiciones.</li> <li>10. Desarrollo de la estrategia de diversificación de marca.</li> <li>11. Representar y presentar la empresa en su ámbito de actuación (clientes, contratistas, proveedores, etc.)</li> <li>12. Elaboración de informes cuantitativos que resuman sus actividades, resultados y proyecciones. Y cualitativos sobre movimientos de la competencia y el mercado.</li> <li>13. Preparación de ofertas y presupuestos.</li> <li>14. Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al servicio.</li> </ol>	

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla 9.5. Funciones Asistente administrativo**

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>
--------------------------	---------------------------------

<b>Departamento</b>	Administración y Finanzas
<b>Reporta A</b>	Gerente de Administración y Finanzas
<b>Supervisa A</b>	-
<b>Competencia</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>
<b>Formación</b>	- Administrador de empresas o ingeniero industrial.
<b>Experiencia</b>	- Haber laborado de 2 a más años en cargos similares.
<b>Capacitación</b>	- Recursos humanos (RRHH). - Manejo de flujo de caja.
<b>Habilidades</b>	- Comunicación eficaz, actitud proactiva, trabajo en equipo y manejo de prioridades.
<b>Otros Aspectos</b>	- Dominio del MS Office.
<b>FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES</b>	
1.	Gestionar documentación (recibir, clasificar, distribuir, archivar o devolver).
2.	Recepcionar las llamadas.
3.	Gestionar la correspondencia a través del servicio de mensajería.
4.	Prevenir oportunamente necesidades básicas de oficina como: material de escritorio, servicios generales (limpieza, teléfonos, seguridad, guardianía).
5.	Enviar correos, fotocopiar y escanear.
6.	Asistir y apoyar a la gerencia general, marketing y ventas, consultoría y administrativa.
7.	Realizar la compra de seguros, pasajes, exámenes médicos u otros que se le designa.
8.	Recibe las llamadas de los proveedores y coordina con finanzas para programar los pagos.
9.	Recibe la información de finanzas.
10.	Llamar a los clientes para cobranzas.
11.	Informa sobre las cobranzas con Finanzas.
12.	Coordina con el auxiliar para recojo de cheques.
13.	Coordina con finanzas para determinar a qué banco se realiza el depósito.
14.	Coordinar recojo de comprobantes de retención y percepción, saca copia, entrega original a contabilidad y archiva la copia con la factura.

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla 9.6. Funciones Analista de Marketing**

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>ANALISTA DE MARKETING</b>
<b>Departamento</b>	Marketing y Ventas
<b>Reporta A</b>	Gerente de Marketing y Ventas
<b>Supervisa A</b>	-
<b>Competencia</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>
<b>Formación</b>	- Bachiller en Marketing o Comunicaciones
<b>Experiencia</b>	- Haber laborado de 1 a más años en cargos similares. - Empresas del rubro de consultoría. - Estrategia de canales.
<b>Capacitación</b>	- Desarrollo de producto y análisis de la competencia - Marketing digital
<b>Habilidades</b>	- Creatividad y de comunicación eficaz, gestor del cambio y del desarrollo organizacional.
<b>Otros Aspectos</b>	- Dominio del MS Office, Google Analytics y Facebook Insights.
<b>FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES</b>	
1.	Realizar el análisis de la competencia.
2.	Desarrollar estrategia de producto.
3.	Seguimiento de campañas digitales (Pagina Web, fan page y LinkedIn).
4.	Desarrollar el canal offline (Revistas, merchandising y folletería)
5.	Diseñar los contenidos publicitarios para los diferentes medios.
6.	Coordinar la participación en ferias, eventos relacionado al rubro de la empresa.

Elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla 9.7. Funciones Ejecutivo de Ventas**

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>EJECUTIVO DE VENTAS</b>
<b>Departamento</b>	Marketing y Ventas
<b>Reporta A</b>	Gerente de Marketing y Ventas
<b>Supervisa A</b>	-
<b>Competencia</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>

<b>Formación</b>	- Ingeniero Industrial, Ambiental, Higiene y seguridad industrial o carreras afines.
<b>Experiencia</b>	- Haber laborado de 1 a más años en cargos similares. - Empresas del rubro de consultoría. - Técnicas de ventas.
<b>Capacitación</b>	- Prospeccionar clientes. - Customer relationship management (CRM)
<b>Habilidades</b>	- Creatividad y de comunicación eficaz, gestor del cambio y del desarrollo organizacional.
<b>Otros Aspectos</b>	- Dominio del MS Office.
<b>FUNCIONES/ RESPONSABILIDADES</b>	
1.	Cumplir con la cuota mensual proyectada.
2.	Realizar el cronograma mensual de visitas.
3.	Participar de las reuniones de ventas.
4.	Desarrollo de nuevos clientes.
5.	Seguimiento de la cartera asignada.
6.	Cargar información al CRM.
7.	Otras funciones que delegue su jefatura.

Elaboración: Autores de la tesis.

### **9.3. Política de Reclutamiento**

La política de reclutamiento garantiza la total transparencia del proceso de búsqueda, selección y contratación de la persona que postule a un puesto de trabajo en la empresa.

#### ***9.3.1. Solicitud de Personal***

Los gerentes o responsables de área remiten la solicitud de requerimiento de personal en forma física o vía e-mail al Gerente de Administración y Finanzas. En el Anexo XII, se muestra el registro de requerimiento de personal.

Para la selección de nuevo personal se debe considerar el perfil de puestos, ver el Anexo XIII. En el caso que este perfil no exista, el Gerente o Responsable de Área

debe definir claramente el perfil del cargo requerido, solicitando principalmente: Estudios, Formación o Experiencia.

### ***9.3.2. Autorización***

El Gerente de administración y finanzas informa al Gerente General el requerimiento presentado, solicitando la autorización para iniciar el proceso de selección interno y/o externo. Finalmente, el Gerente General autoriza y se inicia el proceso.

### ***9.3.3. Búsqueda de Personal***

El proceso de búsqueda se inicia a través de la publicación en plataformas digitales (Bumeran, Indeed, Aptitus y Computrabajo), o bolsas de trabajo de institutos y/o universidades, requiriendo que los candidatos remitan su Currículo Vitae con foto reciente. Una vez recibidos los Currículos, el responsable realiza una primera depuración, de acuerdo al registro Perfil del Puesto solicitado, quedándose en esta etapa con un número adecuado de candidatos. En caso el trabajador no cumpla con el perfil del puesto (estudios), la empresa validará su experiencia después de 3 meses, con el acta de validación de competencias, ver Anexo XIV.

### ***9.3.4. Selección de personal***

#### **Selección Externa**

- Los candidatos que superen la primera etapa, son llamados a una entrevista personal, donde se les solicita presentar su Currículum Vitae con documentos que sustenten sus estudios, formación o experiencia.
- En esta entrevista personal, el responsable evalúa las habilidades de cada uno y según esta primera entrevista, se selecciona a la mitad de los candidatos entrevistados.
- Todos los candidatos entrevistados deben llenar el registro de Ficha Personal del Postulante, ver Anexo XV.

- Los candidatos seleccionados, son convocados a una segunda entrevista que consta de una evaluación de conocimientos técnicos por parte del Gerente o Responsable del Área solicitante.
- Según los resultados de estas evaluaciones, el Gerente o Responsable de Área y el Responsable del proceso de selección deben entregar la información obtenida de las entrevistas al Gerente General, sugiriendo una terna de candidatos.
- Finalmente, si la terna de candidatos va a ocupar un puesto de Dirección, el Gerente General, entrevista a los candidatos y selecciona a la persona que ocupará el puesto; si la terna de candidatos es de nivel técnico, el Gerente o Responsable de área entrevista y selecciona a la persona que ocupará el puesto.
- Para esta última entrevista, a la terna de candidatos seleccionada, se les solicita presentar los documentos los siguientes documentos; curriculum vitae documentado, certificados de trabajos anteriores, títulos y certificados de estudios complementarios, copia de DNI, certificado domiciliario, examen médico ocupacional y certificado de antecedentes policiales y penales.

#### **Selección interna**

- Para este caso, al personal interesado en el puesto se le solicita su currículum vitae actualizado.
- La validación de Competencias se dará con la última evaluación de desempeño, ver Anexo XVI.

#### ***9.3.5. Contratación de personal***

Cuando se haya contratado a un nuevo trabajador, el Responsable del proceso de selección debe completar el registro Ficha de Personal Contratado y solicitar el V°B° del Gerente o Responsable del Área solicitante y del Gerente General, ver anexo XVII. Asimismo, el personal ingresante debe llenar la Ficha de Datos Personales y de

Salud Ocupacional, ver anexo XVIII. Posteriormente se debe confeccionar una carpeta con toda la información solicitada. Finalmente se realiza la inscripción del personal nuevo en la página Web de la SUNAT y del Ministerio de trabajo.

### **9.3.6. Evaluación del personal**

La evaluación para la categorización del personal lo realiza el Gerente/Jefe o Responsable de área. Con esta evaluación se determina la categoría del personal ingresante, en la entrevista personal con el Gerente o Responsable de Área, ver anexo XVII.

## **9.4. Inducción y Capacitación Inicial**

Después de contratar al colaborador, el responsable de recursos humanos debe coordinar la inducción y capacitaciones preliminares, las cuales abarcan: Sistema integrado de gestión (Misión, visión y política de la empresa), metodología de trabajo seguro (incluye Primeros Auxilios) y recursos humanos.

La inducción se realiza de acuerdo al Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia, en el cual se indica el tipo de inducción a realizar y la persona encargada de dicha Inducción, ver Anexo XIX. Además, se muestra el presupuesto de capacitación, ver la tabla 9.1.

**Tabla 9.8. Presupuesto de capacitación**

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad (und)</b>	<b>Monto por capacitación (S/)</b>	<b>Total (S/)</b>
Corto Plazo (Año 1)	2	200	400
Mediano Plazo (Año 2 y 3)	4	200	800
Largo Plazo (Año 4 y 5)	4	200	800

Elaboración: Autores de la tesis.

## **9.5. Clima Laboral y Motivación**

Con el fin de buscar la motivación, integración e identificación y crear un ambiente importante para el colaborador, la empresa realiza las siguientes actividades:

- Full day de inducción para el nuevo colaborador. En este día el colaborador podrá conocer las instalaciones, funciones y al equipo de trabajo.
- Explicación sobre la misión y visión de la empresa. Adicional a ello, con una visión general se detalla los objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo.
- Mostrar al colaborador el seguimiento mensual de las proyecciones anuales de la empresa, afín de tener una actitud positiva e identificación hacia la empresa.
- Reconocimiento del colaborador en las actividades destacadas, creativas y de iniciativas voluntarias.
- Se promueve la integridad de todas las áreas a través de la interdependencia funcional.
- Evaluaciones de desempeño 360°, ya que buscan la mejora continua del colaborador y su entorno.
- Se busca la participación activa de colaboradores en eventos como: ferias, capacitaciones, reuniones, aniversarios, celebraciones por fechas festivas y otros.
- Se otorga un día libre por motivos de aniversario de cumpleaños.
- Se otorga un día libre cada tres meses para tramites personales.
- Se otorga un día de trabajo de manera remota cada semana.

Adicionalmente se muestra el presupuesto de clima laboral y motivación, ver tabla 9.2.

**Tabla 9.9. Presupuesto clima laboral y motivación**

<b>Actividades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad (und)</b>	<b>Precio unitario (S/)</b>	<b>Total (S/)</b>
Eventos	Anual	4	600	2,400

Elaboración: Autores de tesis.

## **9.6. Presupuesto de Recursos Humanos**

A continuación, se muestra el presupuesto anual de recursos humanos para un periodo de 5 años, además se muestra la cantidad de colaboradores necesarios para el desarrollo óptimo de la empresa consultora en homologación de proveedores y los sueldos de los colaboradores están establecidos de acuerdo al mercado (Bumeran, 2020), ver la tabla 9.3. y el anexo XX.

**Tabla 9.10. Presupuesto de Recursos Humanos**

<b>Personal</b>	<b>Sueldo Mensual (S/)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Personal Administrativo</b>						
Gerente General	5,000	60,000	61,740	63,530	65,373	67,269
Asistente administrativo y contable	2,000	24,000	24,720	25,462	26,225	27,012
<b>Total personal administrativo</b>		<b>84,000</b>	<b>86,460</b>	<b>88,992</b>	<b>91,598</b>	<b>94,281</b>
<b>Consultor Senior</b>						
Consultor Senior	4,000	60,800	61,530	62,268	63,015	63,771
<b>Total personal operativo</b>		<b>60,800</b>	<b>61,530</b>	<b>62,268</b>	<b>63,015</b>	<b>63,771</b>
<b>Personal de Marketing y ventas</b>						
Gerente de Marketing y Ventas	5,000	60,000	61,740	63,530	65,373	67,269
Analista de Marketing y ventas	2,500	30,000	30,870	31,765	32,686	33,634
<b>Total personal MKT y Ventas</b>		<b>90,000</b>	<b>92,610</b>	<b>95,296</b>	<b>98,059</b>	<b>100,903</b>
<b>Total Personal</b>		<b>234,800</b>	<b>240,600</b>	<b>246,556</b>	<b>252,673</b>	<b>258,955</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

Además, los empleados se encontrarán bajo la planilla de Microempresa dentro del régimen de Remype. A continuación, se señalan los beneficios labores, según (Sunat, 2020). Ver la figura 9.12.

**Figura 9.2. Régimen laboral de la micro y pequeña empresa (Remype)**

<b>MICRO EMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )	Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios	Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del <b>SIS</b> (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de <b>10 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>90 días</b> de remuneración)	Indemnización por despido de <b>20 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>120 días</b> de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo ( <b>SCTR</b> )
	Derecho a percibir <b>2 gratificaciones</b> al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios ( <b>CTS</b> ) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT, 2020.

## **Capítulo 10. PLAN FINANCIERO**

### **10.1. Objetivo General**

El presente análisis económico y financiero tiene la finalidad de justificar la viabilidad del plan de negocios para una empresa consultora especializada en Homologación de Proveedores. Las conclusiones se apalancan de los estudios realizados en capítulos anteriores, como; Marketing, operaciones y recursos humanos.

Además, se presenta el análisis de sensibilidad en tres escenarios; Pesimista, esperado y optimista. Con el objetivo de dar soporte al análisis para la de toma de decisiones.

Finalmente se determina la rentabilidad en una proyección de 5 años, a través de los principales indicadores financieros como, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

### **10.2. Supuestos generales y políticas**

#### ***10.2.1. Supuestos Generales***

El presente plan de negocio cuenta con un periodo pre operativo que corresponde al año cero, también se considera los siguientes supuestos:

- Crecimiento de la demanda del servicio de consultoría para las micro, pequeñas y medianas empresas que venden o pretenden vender sus productos y servicios a las empresas mineras.
- Captación de clientes que por primera vez soliciten el servicio de consultoría en homologación de empresas.
- De la investigación se considera que los clientes tienen una frecuencia de compra de uno y dos veces al año que solicitan el servicio de consultoría en homologación de proveedores, se realiza a través de consultores altamente calificado en el servicio de consultoría.

- Proyección del plan de negocio en cinco años para que la empresa logre su estabilidad.
- Se considera una depreciación de cinco años para equipo y mobiliario de oficina.
- Se determina realizar 15 servicios de consultoría en el primer año.
- Los consultores serán contratados por el tiempo del servicio y sus pagos serán por recibos por honorarios.
- Tendencia mundial por la seguridad y salud en el trabajo.
- Régimen Mype, considera una tasa de renta del 10%.
- Micro, pequeñas y medianas empresas que operan en Lima metropolitana y que desarrollan actividades de comercio, servicios y manufactura para el sector minero.
- Se considera una inflación promedio del 2.9% para el 2020.
- Capital propio de los socios, cero endeudamientos y se considera un Koa 9.98% por parte de los socios, según (Damoradan, 2020).

### ***10.2.2. Políticas***

- Se calcula el capital de trabajo a través de la metodología de flujo operativo.
- Se considera una caja mínima a 30 días del costo de venta.
- El primer año se considera captar 10 clientes que representan el 20% del mercado objetivo.
- Participación de mercado del 7.1% (S/ 371,275) para el primer año.
- Los activos fijos se liquidan el 60% de su costo y el capital de trabajo se recupera en 90% de su valor en libros.
- Tasa de captación de cliente de 6.2% anual.
- Tasa de crecimiento en ventas anual de 4.2% para el segundo año y del tercer hasta el quinto año de 1.5%.
- Los servicios prestados por consultorías serán facturados mensualmente de acuerdo a la valorización mensual de la gestión.

- Los colaboradores están considerados bajo la planilla de régimen ReMipymes.
- La empresa consultora está conformada por dos accionistas, cuya inversión inicial es asumida en 50% por cada uno.
- No se realiza financiamiento bancario o de otra modalidad.

### 10.3. Desarrollo del Plan Financiero

#### 10.3.1. Inversión inicial

Se requiere una inversión inicial de 116,303 soles, que será cubierta en su totalidad por los aportes de los dos socios y ambos asumen una participación del 50% de la inversión inicial respectivamente. Además, ellos ocupan cargos directivos dentro de la organización, como; Gerente general y gerente de marketing. Por lo que no se requiere financiamiento externo. Adicionalmente la inversión inicial contempla los siguientes ítems; Gastos pre operativos (S/ 8,400) por los gastos de la puesta en marcha, para la campaña de lanzamiento y gastos representativos (S/ 37,070); capital por la adquisición de activos fijos (S/13,500) por equipo de cómputo y telefonía móvil de personal; capital de trabajo operativo (S/ 57,333). En la tabla 10.1 se muestra el resumen y el detalle en el anexo IX.

**Tabla 10.1. Inversión Inicial (Soles)**

Ítem	Monto (S/)
Gastos pre operativos	8,400
Campaña de lanzamiento	37,070
Activos fijos	13,500
Capital de trabajo	57,333
<b>Total de Inversión inicial</b>	<b>116,303</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

#### 10.3.2. Proyección de los ingresos

Debido a no existir datos históricos sobre proyección de ventas en empresas consultoras competidoras en homologación de proveedores, la proyección de ventas o

ingresos del presente plan de negocios se soporta en los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la investigación de mercado. Para la proyección de ventas se ha considerado las siguientes premisas:

**Premisa para las ventas:**

- **Capacidad operativa;** Para el desarrollo del servicio de consultoría en homologación de proveedores se contrata a consultores externos por servicios captados y serán supervisados por el gerente de consultoría. El servicio de consultoría tiene un tiempo estimado de 168 horas y se distribuye lapso de tres meses. Adicionalmente, el costo del consultor tiene un valor hora de 24 soles que se paga a través de la emisión de sus recibos por honorarios, tal como se muestra en la tabla 10.2.

**Tabla 10.2. Costo de consultor por servicio (Soles)**

N°	Actividades	hr/día	días/sem	Sem/servicio	Total
1	Diagnostico	7	2	2	28
2	Diseño del Plan de acción	7	2	2	28
3	Implementación y seguimiento del plan de acción	7	2	6	84
4	Medición de resultados	7	2	2	28
<b>Total (Hr/Servicio)</b>					<b>168</b>
<b>Consultor (Soles/Hr)</b>					<b>24</b>
<b>Costo de Servicio (S/)</b>					<b>4,000</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Proyección de ventas (unidades);** Según señala el 59% de los encuestados, indica que definitivamente contrataría un servicio de consultoría en homologación de proveedor según el concepto propuesto en el presente plan de negocio. Por lo que existe una oportunidad para atender un nicho de clientes potenciales que necesitan satisfacer sus necesidades en el servicio de consultoría en homologación de proveedores y por otro lado no existe un fuerte posicionamiento de parte de los competidores. En consecuencia, se propone tener una participación de mercado del

7.1% (15) servicios en su primer año de operación y con una tasa de crecimiento anual de 1.2%, debido a la demanda inelástica.

- **Precio de venta del servicio;** De las encuestas realizadas en el capítulo 5, se infiere que el 58% público objetivo está dispuesto a pagar por el servicio un precio promedio 24,000 soles, pero el plan propone incrementar la frecuencia de compra y por la compra de 02 servicio al año presenta un precio de 22,000 soles por paquete; con ello que busca ayudar a incrementar las ventas y el rápido posicionamiento en el mercado de empresas que pertenecen al segmento empresarial tipo Mipymes formales que venden o pretenden vender sus productos y servicios al sector minero, además se considera una inflación anual del 3%.
- **Pronostico de ventas;** Se realiza la proyección de ventas anuales de acuerdo al tamaño del mercado objetivo calculado en el Capítulo 5. Por lo que se ha proyectado ventas para un periodo de 5 años y considerando inflación del 3% en el precio de venta de cada servicio como se observa en la tabla 10.3; siendo el primer año 344,000 soles y para el quinto año se proyecta llegar a 371,275 soles. Estos montos de ventas se encuentran dentro del régimen Remyte (hasta 150 UIT en ventas).

**Tabla 10.3. Proyección de ventas (S/)**

Precio venta (S/)	24,000
Mercado potencial	51
Mercado meta	10
Tasa de crecimiento (clientes)	6%
Tasa de retención	95%
Inflación	3%

<b>Clientes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cantidad de clientes	10.0	0.6	0.6	0.6	0.6
Cientes retenidos		9.5	9.6	9.7	9.8
<b>Total de cantidad clientes</b>	<b>10.0</b>	<b>10.1</b>	<b>10.2</b>	<b>10.4</b>	<b>10.5</b>

% Clientes	Frecuencia anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
48%	1	4.8	4.9	4.9	5.0	5.0
52%	2	10.4	10.5	10.7	10.8	10.9
		<b>15.2</b>	<b>15.4</b>	<b>15.6</b>	<b>15.8</b>	<b>15.9</b>

Precio S/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
24,000	115,200	119,963	121,403	122,860	124,334
22,000	228,800	238,260	241,120	244,013	246,941
<b>Total ventas (S/)</b>	<b>344,000</b>	<b>358,224</b>	<b>362,522</b>	<b>366,873</b>	<b>371,275</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

### 10.3.3. Proyección de los costos operativos

Los costos operativos se determinan de la sumatoria de los costos operativos fijos y variables. En los anexos X y XI se describen el detalle de los cálculos. Aquí se muestra tablas resúmenes de los costos fijos y variables.

**10.3.3.1. Costos fijos.** Son costos que permanecen constantes e independientes del incremento o disminución del número de servicio que realice la empresa consultoría. Se consideran los siguiente ítem como costos fijos:

- **Costos administrativos;** Se consideran los gastos de la planilla administrativa y por suministros (alquiler, agua, energía, telefonía y otros).
- **Costos publicidad;** Son los gastos por la ejecución del plan de marketing, gastos de planilla del personal en ventas y marketing.
- **Otros gastos;** Se considera gastos como detracciones del activo fijo y amortizaciones de los gastos por la puesta en marcha.

En la tabla 10.4. se muestra de manera general el resumen de costos fijos. Además, el detalle se puede visualizar en el anexo X.

**Tabla 10.4. Resumen de Costos Fijos (Soles)**

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos administrativos</b>	<b>97,140</b>	<b>99,957</b>	<b>102,856</b>	<b>105,839</b>	<b>108,908</b>
Planilla administrativa	84,000	86,436	88,943	91,522	94,176
Gastos suministros	13,140	13,521	13,913	14,317	14,732

<b>Gastos de Marketing</b>	<b>173,760</b>	<b>164,852</b>	<b>162,079</b>	<b>159,256</b>	<b>161,955</b>
Planilla marketing y ventas	90,000	92,610	95,296	98,059	100,903
Publicidad	52,800	54,331	55,907	57,528	59,196
Gastos de representación	30,960	17,911	10,876	3,669	1,856
<b>Otros gastos</b>	<b>11,794</b>	<b>11,794</b>	<b>11,794</b>	<b>11,794</b>	<b>11,794</b>
Depreciación	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
Amortización	9,094	9,094	9,094	9,094	9,094
<b>Total Costos fijos (S/)</b>	<b>282,694</b>	<b>276,603</b>	<b>276,729</b>	<b>276,889</b>	<b>282,657</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

**10.3.3.2. Costos variables.** Estos costos si dependen de las cantidades de servicios ofertados y varían directamente proporcional. El plan de negocio ha considera los siguientes costos variables:

- **Remuneración del consultor.** Es de acuerdo a las horas de consultoría realizadas por servicio. Se ha previsto los efectos de la inflación para el costo hora del consultor.

- **Gasto variable.** Se considera gastos por desplazamiento, viáticos y útiles de escritorio por servicio realizado.

Estos costos de muestran de manera resumida en la tabla 10.5 y el detalle se visualiza en el anexo XI.

**Tabla 10.5. Resumen de Costos Variables (Soles)**

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla operativa	60,800	61,530	62,268	63,015	63,771
Materiales, viáticos, etc.	1,976	2,058	2,058	2,058	2,058
<b>Total Costos fijos (S/)</b>	<b>62,776</b>	<b>63,588</b>	<b>64,326</b>	<b>65,073</b>	<b>65,829</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

## **10.4. Estado de pérdidas y ganancias**

### ***10.4.1. Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias***

El análisis del estado de resultados, muestra que para el primer año de operación se obtiene una utilidad negativa de 47% (-S/ 156,084). Sin embargo, en los siguientes periodos se muestra una recuperación, para el quinto año de operación se logra

incrementar de manera considerable la utilidad neta en 25% (S/ 306,479). Tal como se muestra en la tabla 10.6.

**Tabla 10.6. Estado de Resultados (Soles)**

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por servicios	344,000	358,224	362,522	366,873	371,275
Costo por ventas	62,776	63,587	64,326	65,073	65,829
<b>Utilidad Bruta (S/)</b>	<b>281,224</b>	<b>294,636</b>	<b>298,197</b>	<b>301,800</b>	<b>305,446</b>
Gastos de administración	108,934	111,751	114,650	117,633	120,702
Gastos de ventas	173,760	164,852	162,078	159,256	161,956
<b>Utilidad operacional (S/)</b>	<b>-1,470</b>	<b>18,033</b>	<b>21,469</b>	<b>24,911</b>	<b>22,788</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-1,470</b>	<b>18,033</b>	<b>21,469</b>	<b>24,911</b>	<b>22,788</b>
Impuesto a la Renta (10%)	0	1,803	2,147	2,491	2,279
<b>Utilidad neta</b>	<b>-1,470</b>	<b>16,230</b>	<b>19,322</b>	<b>22,420</b>	<b>20,510</b>

**Ratios Financieros de Rentabilidad**

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Contribución	81.8%	82.2%	82.3%	82.3%	82.3%
Margen Operativo	-0.4%	5.0%	5.9%	6.8%	6.1%
Margen Neto	-0.4%	4.5%	5.3%	6.1%	5.5%

Elaboración: Autores de la tesis.

**10.4.2. Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es un indicador donde el total de costos fijos y variables se cubre al 100% por el nivel de ventas correspondiente a ese periodo. También se expresa en unidades de servicio, para el plan de negocio se requiere como mínimo de 27 servicios de consultoría para cubrir sus costos totales. Ver el detalle en la tabla 10.7. y el grafico del punto de equilibrio en la figura 10.1.

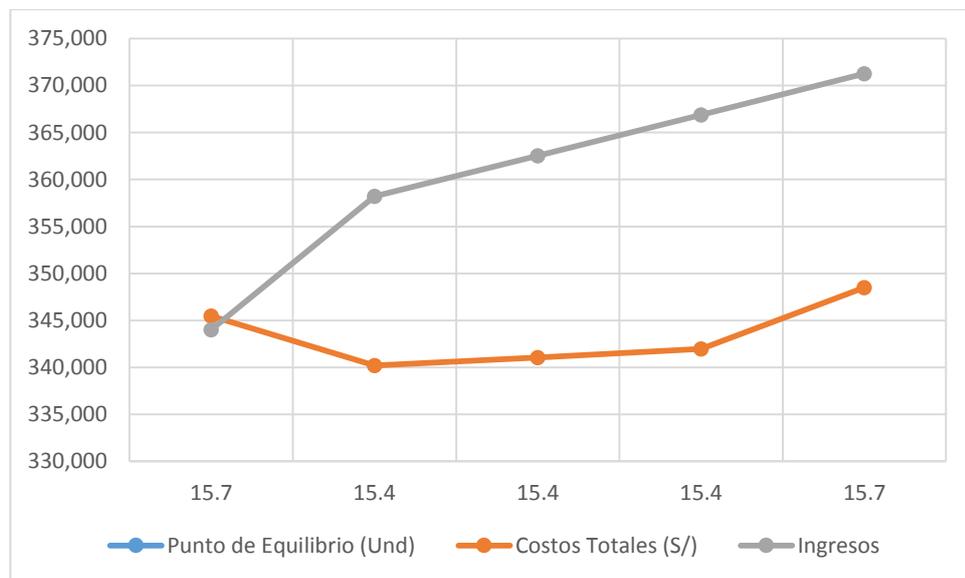
**Tabla 10.7. Punto de equilibrio (Und)**

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	344,000	358,224	362,522	366,873	371,275
Costos Variables	62,776	63,587	64,326	65,073	65,829
<b>Margen de contribución</b>	<b>281,224</b>	<b>294,636</b>	<b>298,197</b>	<b>301,800</b>	<b>305,446</b>
Costos Fijos	282,694	276,603	276,728	276,889	282,658

<b>Utilidad operativa</b>	<b>-1,470</b>	<b>18,033</b>	<b>21,469</b>	<b>24,911</b>	<b>22,788</b>
<b>Costos Totales (S/)</b>	<b>345,470</b>	<b>340,191</b>	<b>341,054</b>	<b>341,962</b>	<b>348,487</b>
Punto de Equilibrio (S/)	345,798	336,299	336,422	336,590	343,575
<b>Punto de Equilibrio (Und)</b>	<b>15.7</b>	<b>15.4</b>	<b>15.4</b>	<b>15.4</b>	<b>15.7</b>
Punto de Equilibrio	101%	94%	93%	92%	93%

Elaboración: Autores de la tesis.

**Figura 10.1. Punto de equilibrio (Und)**



Elaboración: Autores de la tesis.

## 10.5. Flujo de Caja Económico

### 10.5.1. Costo de oportunidad

El costo de oportunidad de los accionistas se determina a través del cálculo del costo de capital ( $K_e$ ) basado en el modelo de valoración de los activos financieros (CAPM).

Por otra se debe tener en cuenta que las empresas consultoras en homologación de proveedores no cotizan en la bolsa, por lo que no es factible tener información de sus estados financieros. En consecuencia, se toma como referencia información

proporcionada de los expertos del sector en servicios de consultorías y datos secundarios de sectores de negocios muy similares al que propone el plan de negocio.

Finalmente el presente plan de negocio considera para el cálculo del costo de oportunidad ( $K_e$ ) se considera la prima libre de riesgo país (2.50%), beta (1.07) y la prima de riesgo del mercado (6.99%), según datos obtenidos del profesor (Damoradan, 2020) y la consultora financiera (Bloomberg,2020) Ver la tabla 10.8.

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

**Tabla 10.8. Estimación del Costo de oportunidad ( $K_e$ )**

Prima libre Riego País ( $R_f$ )	2.50%
Beta ( $\beta$ )	1.07
Prima de riesgos del mercado ( $R_m - R_f$ )	6.99%
<b>Costo de oportunidad (<math>K_e</math>)</b>	<b>9.98%</b>

Fuente: Damoradan, 2020; Bloomberg, 2020.

Elaboración: Autores de la tesis.

### **10.5.2. Flujo de caja económico**

De la tabla 10.9. se observa que el cálculo del valor actual neto (VAN) es S/ 209,011 y es mayor a cero. Asimismo, la tasa de retorno interna (TIR) es de 24.8%, por lo que es muy superior al  $K_e$  (10.29%) que era lo mínimo que esperan recibir los socios por invertir en el presente plan de negocio. Finalmente se tiene un periodo de recuperación de 2.73 años, debido a estos indicadores financieros se concluye el que el presente plan de negocio para una empresa consultora en homologación de proveedores es rentable y deja beneficios a sus accionistas.

**Tabla 10.9. Flujo de caja económico**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>						
Ventas de servicios		344,000	358,224	362,522	366,873	371,275
<b>Total Ingresos</b>		<b>344,000</b>	<b>358,224</b>	<b>362,522</b>	<b>366,873</b>	<b>371,275</b>
<b>Egresos</b>						
Gastos Operaciones		-62,776	-63,587	-64,326	-65,073	-65,829

Gastos administrativos		-97,140	-99,957	-102,856	-105,839	-108,908
Gastos de Marketing		-173,760	-164,852	-162,078	-159,256	-161,956
<b>Total Egresos</b>		<b>-333,676</b>	<b>-328,397</b>	<b>-329,260</b>	<b>-330,168</b>	<b>-336,693</b>
Depreciación		-2,700	-2,700	-2,700	-2,700	-2,700
Amortización		-9,094	-9,094	-9,094	-9,094	-9,094
<b>Utilidad operacional</b>		<b>-1,470</b>	<b>18,033</b>	<b>21,469</b>	<b>24,911</b>	<b>22,788</b>
Perdidos acumulados		-1,470	16,563	38,032	62,943	0
Utilidad imponible		0	0	0	0	85,731
Impuesto a la Renta (10%)		0	0	0	0	8,573
Depreciación		2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
Amortización		9,094	9,094	9,094	9,094	9,094
<b>Flujo de operaciones</b>		<b>10,324</b>	<b>29,827</b>	<b>33,263</b>	<b>36,705</b>	<b>43,155</b>
<b>Flujo de Inversiones</b>						
(-) Inversiones de Activos Fijos	-13,500	0	0	0	0	0
(+) Valor de recuperación						8,100
(-) Impuesto						810
(-) Inversión de Capital de trabajo	-57,333	-2,371	-716	-725	-734	0
(-) Inversiones en Capital de W						61,879
(+) Valor de recuperación						55,691
(-) Impuesto						-619
<b>Flujo de Caja Inversiones (S/)</b>	<b>-70,833</b>	<b>-2,371</b>	<b>-716</b>	<b>-725</b>	<b>-734</b>	<b>125,862</b>
<b>Flujo de Caja Económico (S/)</b>	<b>-70,833</b>	<b>7,953</b>	<b>29,111</b>	<b>32,538</b>	<b>35,971</b>	<b>169,017</b>

<b>VANE (S/)</b>	114,558
<b>TIRE</b>	41.27%

Elaboración: Autores de la tesis.

## 10.6. Análisis de Sensibilidad

### 10.6.1. Puntos críticos

Se muestra en la tabla 10.10 los puntos críticos de las variables más significativas del presente plan de negocio. Además, se muestra el análisis de sensibilidad unidimensional en la figura 10.2.

**Tabla 10.10. Punto críticos**

Factor	Base	Punto Muerto	VAN (S/)
Precios de venta	24,000	22,074	0
Cantidad de clientes	10	9	0

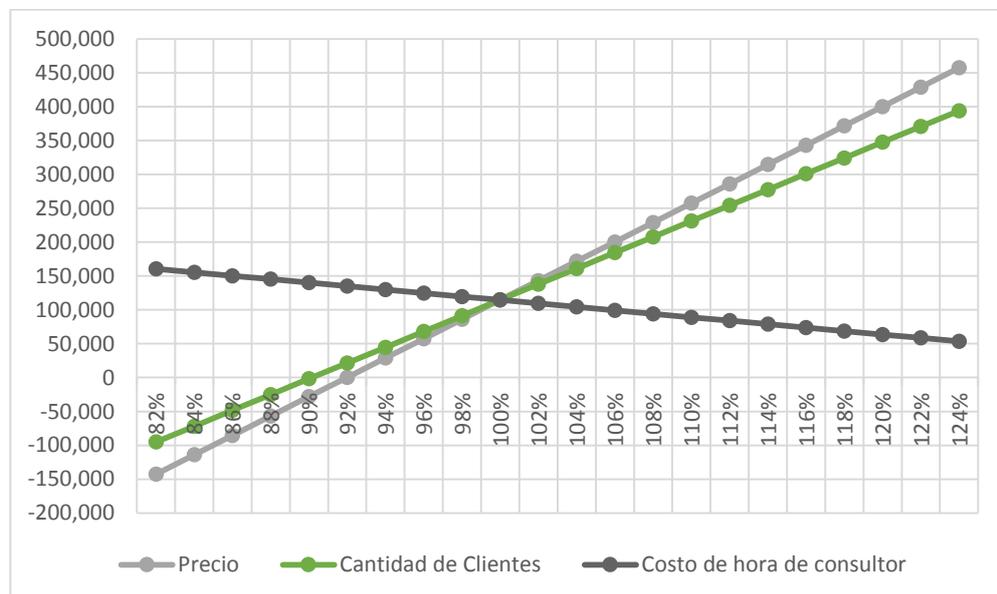
Costo hora Consultor	24	35	0
Tasa de crecimiento	6%	1%	0

### Análisis de Puntos Críticos (%)

Factor	Base	Punto Muerto	VAN (S/)
Precios de venta	100%	92%	0
Cantidad de clientes	100%	90%	0
Costo hora Consultor	100%	145%	0
Tasa de crecimiento	100%	17%	0

Elaboración: Autores de la tesis.

**Figura 10.2. Análisis de sensibilidad unidimensional**



Elaboración: Autores de la tesis.

Del análisis de los puntos críticos, se concluye que la variable precio tiene una alta sensibilidad, solo con reducir un 8% se obtienen un VAN igual a cero.

Del mismo modo al modificar las variables Cantidad de servicios (-10%), costo de hora del consultor (+45%) y tasa de crecimiento (-83%) se genera un VAN igual a cero.

### 10.6.2. Análisis de escenarios

El análisis de sensibilidad es una herramienta que permite ayudar a la toma de decisiones, analizando en tres escenarios como el pesimista, esperado y optimista. Esto se calcula mediante los nuevos flujos de cajas, VAN y modificando las variables precio, factor cantidad de clientes y factor costo variable. En la tabla 10.11. se muestra que el escenario pesimista con las variables precio, cantidad de servicio y costo horario del consultor al 98%, 98% y 108% respectivamente; y se tiene un VAN negativo (S/ 102,302) , para el escenario optimista del mismo modo se modifica el variable precio, cantidad de servicio y costo variable al 108%, 108% y 92% respectivamente; y se obtiene un VAN (S/ 353,153) y un TIR (96.89%). Además, en los anexos XXI y XXII se muestran los análisis unidimensional y bidimensional.

**Tabla 10.11. Resumen de escenarios**

Resumen del escenario			
	PESIMISTA	ACTUAL	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>			
Factor Precio	22,080	24,000	25,920
Factor Cantidad de Clientes	9	10	11
Factor Costo Variable	26	24	22
<b>Celdas de resultado:</b>			
VAN	-102,302	114,553	353,153
TIRE	N/D	41.27%	96.89%

Resumen del escenario			
	PESIMISTA	ACTUAL	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>			
Factor Precio	92%	100%	108%
Factor Cantidad de Clientes	92%	100%	108%
Factor Costo Variable	108%	100%	92%

<b>Celdas de resultado:</b>			
<b>VAN</b>	-102,302	114,553	353,153
<b>TIR</b>	N/D	41.27%	96.89%

Elaboración: Autores de la tesis.

## **Capítulo 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente capítulo se muestran las conclusiones y recomendación producto del análisis de datos para determinar la viabilidad del plan de negocios para una empresa consultora en homologación de proveedores.

### **11.1. Conclusiones**

- El Plan de negocio a través del análisis de flujo de caja, determina los siguientes indicadores financieros, como; VAN (S/ 114,553) mayor a cero y TIR (41.27%) mayor a  $K_e$  (9.98%). Donde se concluye que el plan de negocio es viable, rentable para sus accionistas y tiempo de recuperación de la inversión para el cuarto año de operación.
- Se determina un nicho de mercado de empresas tipos Mipymes formales, que realizan actividades económicas como Comercio, servicio y manufactura; y operan en Lima metropolitana y Callao, además tienen una frecuencia de compra de una vez al año para un 52% de empresas del mercado meta y el 48% restante, tiene de 2 a más.
- El segmento de mercado seleccionado tiene una intención de compra de 61% y una disposición a la propuesta de servicio de 59%.
- Entre los atributos más valorados por el segmento son: Consultor con amplia experiencia (61%), la flexibilidad de horarios de atención (64%) y el servicio de post venta (61%).
- El equipo de marketing debe asegurar el cumplimiento del plan de marketing para generar posicionamiento de marca para obtener reconocimiento de marca y confiabilidad.
- Se concluye que para el primer año de operación captar 10 clientes que representan 19.6% del mercado meta. Además de realizar 15 servicios de consultoría e

incrementar gradualmente a una tasa de 1.2%. Apalancando en la, alta demanda del servicio debido a la exigencia del sector minero para nuestros clientes y la baja competencia, según información de los expertos.

## **11.2. Recomendaciones**

El desarrollo del servicio de consultoría está enfocado en estrategias de fidelización que impacta en 360° creando atmosferas de confianza, conocimiento y la aplicación de buenas prácticas de trabajo seguro. Por ello para incrementar la frecuencia de compra y a la vez tener mayor participación de mercado, Por ello se recomienda lo siguiente:

- Analizar qué factores influyeron para que el 41% no valore el concepto de la empresa consultora.
- Analizar mercados industriales diferente al minero que soliciten proveedores homologados, incluso proveedores del Estado peruano.
- Ampliar la cobertura geográfica
- Analizar factores que incrementen la frecuencia de compra.
- Revisar la viabilidad de contratar consultores externos en planilla bajo régimen Mype.
- Diseñar en la etapa pre operativa el logotipo de marca.
- Fortalecimiento de la estrategia omnicanal.

## ANEXO I

### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA CONSULTORES

#### Profesionales que brindan servicios de consultorías

#### ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA UNA EMPRESA CONSULTORA EN HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

*Público Objetivo: Profesionales dependientes o independientes que brindan el servicio de consultoría en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST).*

#### PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches. Agradezco la consideración para realizar esta entrevista. Mi nombre es..... y en esta ocasión estamos realizando un estudio sobre la viabilidad para implementar una consultora en homologación de proveedores. Consideramos que puede aportar importante información sobre esta temática. Por ello quisiéramos indicarle que la información que usted nos brinde será confidencial y usada únicamente, con fines del presente estudio. Por metodología, se toma nota de la información proporcionada.

#### INTRODUCCIÓN

Consulta sobre experiencias de éxito y no tan exitosas al brindar el servicio de consultorías en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. ¿Cuál es su nombre?, ¿qué edad tiene?, ¿En qué empresa trabaja?, Cuál es su cargo actual?, ¿cuánto tiempo trabaja en el servicio de consultoría?

#### ANÁLISIS DEL SECTOR

1. ¿Qué tipo de servicios de consultorías demandan el segmento empresarial Pymes? (Marketing, investigación de mercado, sistemas de gestión y otras).
2. ¿Cuáles son las principales limitaciones de las Pymes para contratar el servicio de consultoría?
3. ¿Conoce a empresas consultoras en homologación de proveedores? En caso sea

afirmativo, ¿Mencione las 3 principales?

4. ¿Según usted, cuales son las características claves de una empresa consultora en homologación de proveedores para asegurar su éxito?

### **CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA**

5. ¿Con qué frecuencia se realizan la certificación de homologación y por qué?
6. ¿Cuáles son los principales temas que se evalúan en el proceso de homologación de proveedores?
7. Según usted, el proveedor que logra la homologación de proveedores para una determinada empresa minera ¿Podría comercializar a otras empresas mineras?

**¡Muchas gracias por su gentil participación!**

## ANEXO II

### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA CONSULTORES

(Transcripción)

#### Ficha N° 1

##### Datos del entrevistado 1

**Nombre:** Carlos Vargas Chávez

**N° DNI:** 40383179

**N° Celular:** 962347991

**Correo:** carlos\_vargaschavez@hotmail.com

**Cargo:** Director

**Empresa:** Bomi Group SAC

**Experiencia:** Químico farmacéutico de profesión de la Universidad nacional mayor de San Marcos, Máster en Administración de Empresa de la Universidad del Pacífico y Corporate MBA en la ESADE Business & Law School. Además, cuenta con más de 14 años de experiencia en el área de calidad y se ha desempeñado como gerente de aseguramiento de la calidad para diversas empresas importantes del sector como; Quimtia, Eurofarma, Ingredión y Bomi Group.

##### Datos del entrevistado 2

**Nombre:** Carlos Máximo Huapaya Santa Cruz

**N° DNI:** 41347111

**N° Celular:** 989220900

**Correo:** chuapaya@chsgestion.com

**Cargo:** Director de proyectos

**Empresa:** CHS Gestión Estratégica SAC

**Experiencia:** Profesión Ingeniero Industrial de la Universidad Privada del Norte, su experiencia radica en la supervisión de seguridad y salud en el trabajo para proyectos de gran envergadura. Cuenta con más de 9 años de experiencia trabajando para constructora COSAPI. Actualmente se desempeña como Director de proyectos en CHS Gestión Estratégica SAC.

##### Datos del entrevistado 3

**Nombre:** Jenny Herrera Ramos

**N° DNI:** 42925005

**N° Celular:** 987484228

**Correo:** jennyrahe@hotmail.com

**Cargo:** Ingeniero HSE

**Empresa:** Unión de Concreteras SA

**Experiencia:** Profesión Ingeniera de Minas de la Universidad nacional mayor de San Marcos y auditor certificado en Tri Norma ISO 9001, 14001 y 45001 por Bureau Veritas. Se ha desempeñado por más de 8 años como supervisor de seguridad y medio ambiente para la empresa Unión de Concreteras (UNICON).

---

## **ANÁLISIS DEL SECTOR**

**¿Qué tipo de servicios de consultorías demandan el segmento empresarial Pymes? (Marketing, investigación de mercado, sistemas de gestión y otras).**

En el Perú, las pequeñas y medianas empresas denominadas Pyme representan entre el 3 – 4 % del total de empresas formales y demandan servicios de consultorías como; Investigación de mercado, marketing de productos, desarrollo de software; Planificación y estrategia comercial; Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) entre otras.

**¿Cuáles son las principales limitaciones de las Pymes para contratar el servicio de consultoría?**

Generalmente las Pymes no manejan un presupuesto para realizar servicios de consultoría, actúan de acuerdo a la necesidad del día a día, pero son los más accesibles al cambio en comparación con las microempresas. Las pymes tienen las principales limitantes como;

- No cuentan con certificaciones.
- Desconocimiento de la existencia de empresas que brindan el servicio de consultoría en homologación de proveedores.
- Desconocimiento del análisis Costo – Beneficio.
- Desconfianza, debido a que los servicios de consultoría no son aterrizados a su realidad.

- Bajos estándares de calidad.
- Precios altos.

**¿Conoce a empresas consultoras en homologación de proveedores? En caso sea afirmativo, ¿Mencione las 3 principales?**

Hay que tener en cuenta que existen empresas que brindan la certificación y otras empresas que realizan el servicio de consultoría para su implementación para lograr obtener la certificación de homologación de proveedores. Las empresas más reconocidas en el mercado peruano, son las siguientes:

- Principales certificadoras del Perú; SGS, Bureau Veritas, Corporación Holdelpe, Intedya y Achilles Perú.
- Principales empresas consultoras que brindan el servicio de implementación para lograr la certificación de homologación de proveedores: Grupo Mega, Gestop y Soluciones MKRA.

**¿Según usted, cuales son las características claves de una empresa consultora en homologación de proveedores para asegurar su éxito?**

Para asegurar el éxito de una empresa consultora en homologación de proveedores se debe enfatizar en los siguientes puntos:

- Realizar una auditoria previa o auditoria de diagnóstico antes de cotizar el servicio, esto asegura una adecuada identificación de necesidades para aterrizar la propuesta a fin de obtener una mayor probabilidad de cierre.
- Contar con un equipo altamente experimentado, genera confianza y se busca mantener relación a largo plazo.
- Soporte técnico durante y la post servicio, genera una buena relación de dependencia y mejor aun cuando el servicio supera las expectativas del cliente.
- Los procesos de implementación deben ser ágiles, se debe tener en cuenta que los responsables de brindar la información no disponen de mucho tiempo, por ello el factor tiempo es determinante, el uso de metodologías ágiles ayudará al éxito del servicio.

**CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

### **¿Con qué frecuencia se realizan la certificación de homologación y por qué?**

Actualmente se ha incrementado la demanda por la certificación de homologación de proveedores. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son las más interesadas en obtener esta certificación debido que impactan directamente en el negocio, permite abrir nuevos mercados o incrementar sus líneas de productos hacia las empresas de mayor envergadura.

La certificación de homologación de proveedores tiene una duración de un o hasta dos años según lo requiera y el costo varía directamente proporcional al tiempo de vigencia del certificado. Puede ser de uno o dos años de vigencia y después de ello se vuelve a realizar por un proceso de evaluación para obtener la recertificación.

### **¿Cuáles son los principales temas que se evalúan en el proceso de homologación de proveedores?**

Para lograr obtener la certificación de proveedores, las más prestigiosas certificadoras del Perú evalúan las siguientes áreas dentro de una empresa:

- Finanzas y contabilidad.
- Recursos humanos.
- Calidad.
- Gestión de Seguridad y salud en el trabajo (SST).
- Gestión Antisoborno
- Gestión Medio ambiental
- Gestión de responsabilidad social

Para obtener el certificado de homologación de proveedor debe lograr un puntaje mínimo de calificación superior al 85 de 100 puntos.

### **Según usted, el proveedor que logra la homologación de proveedores para una determinada empresa minera ¿Podría comercializar a otras empresas mineras?**

- No sería posible, ya que cada empresa minera diseña sus propios cuestionarios en función a sus necesidades y coordina con la empresa certificadora para garantizar la imparcialidad al momento de evaluar a los proveedores. En casi todos los casos, los certificados solo son válidos para la empresa que lo evaluó.

- Otro punto es que el nivel de exigencia documentaria, no es lo mismo evaluar a una pequeña que a una mediana empresa, dependerá del nivel de experiencia de estas empresas, no sería extrapolable a demás empresas (qué tal vez tengan un mayor grado exigencia). No hay un manual exacto de la homologación, lo que se recomendaría para ser extrapolable. Por ejemplo, el proceso de evaluación está basado en determinadas normas o principios estándar (ISO, NIF, etc.)
- Lamentablemente en la actualidad las homologaciones se aplican bajo parámetros establecidos por un cliente en particular; lo que no permite la validez del certificado con otro cliente.
- Sí, pero es poco frecuente porque cada empresa contrata a diferente certificadora para validar la gestión de proveedores.

## ANEXO III

### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA RESPONSABLES DE COMPRAS EN EL SECTOR MINERO

**Profesionales que realizan las compras en el sector minero**

#### ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA UNA EMPRESA CONSULTORA EN HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

*Público Objetivo: Gerente, jefe, supervisores y responsables del área de compra en el sector de gran y mediana minería.*

#### PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches. Agradezco la consideración para realizar esta entrevista. Mi nombre es..... y en esta ocasión estamos realizando un estudio sobre la viabilidad para implementar una consultora en homologación de proveedores. Consideramos que puede aportar importante información sobre esta temática. Por ello quisiéramos indicarle que la información que usted nos brinde será confidencial y usada únicamente, con fines del presente estudio. Por metodología, se toma nota de la información proporcionada.

#### INTRODUCCIÓN

Consulta sobre experiencias de éxito y no tan exitosas al brindar el servicio de consultorías en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. ¿Cuál es su nombre?, ¿qué edad tiene?, ¿En qué empresa trabaja?, Cuál es su cargo actual?, ¿cuánto tiempo trabaja en el servicio de consultoría?

#### ANÁLISIS DEL SECTOR

1. ¿Sabe usted que se debe comprar y/o contratar?
2. ¿Cree usted que son importante los proveedores de productos y servicios en la cadena de suministro y abastecimiento? ¿Por qué?
3. ¿Qué opina del proveedor de productos y servicios que su propuesta de valor solo se enfoca en la reducción del precio?

4. ¿Cuáles son las principales categorías de productos y servicios que demanda el sector minero?

<b>CARACTERISTICAS DE SERVICIOS</b>
-------------------------------------

5. ¿Qué tipo de empresas mineras solicitan el certificado de homologación de proveedores?
6. ¿Por qué se solicita la certificación de homologación de proveedores?
7. ¿Cree usted que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tengan oportunidad de ser proveedores de productos y servicios del sector minero?

**¡Muchas gracias por su gentil participación!**

## ANEXO IV

### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA RESPONSABLES DEL ÁREA DE COMPRAS DEL SECTOR MINERO

(Transcripción)

#### Ficha N° 1

#### Datos del entrevistado

**Nombre:** Narciso Espinoza Purizaca

**N° DNI:** 40843694

**Cargo:** Coordinador corporativo de compras

**Empresa:** Compañía de Minas Buenaventura SAA

**Experiencia:** Licenciado en administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y PADE en operaciones y logística de la Universidad ESAN. Cuenta con una trayectoria de más de 14 años trabajando para Minas Buenaventura en el área de aprovisionamiento y compras.

---

#### ANALISIS DEL SECTOR

##### ¿Sabe usted que se debe comprar y/o contratar?

El área de compras elabora diversas partidas para compras de materiales y suministros, pero también se requiere de proveedores de servicios, todos ellos forman parte de una alianza estratégica para sostener la operatividad de la mina. Cada año se elabora un presupuesto global para atender las necesidades proyectadas del siguiente año.

##### ¿Cree usted que son importante los proveedores de productos y servicios en la cadena de suministro y abastecimiento? ¿Por qué?

Es muy importante, la gestión del proveedor con el paso de los años ha tomado mayor importancia, es por ello que ahora se denomina como un aliado estratégico y es el eslabón principal para el resultado que el cliente espera. Se busca mantener una relación a largo plazo y con condiciones atractivas. Por ejemplo; Altos estándares de calidad, mejores tiempos de entrega y excelentes precios.

##### ¿Qué opina del proveedor de productos y servicios que su propuesta de valor solo

### **se enfoca en la reducción del precio?**

La variable precio es muy importante, pero no necesariamente es la única variable que se evalúa para aceptar la propuesta. Porque puede ser que decidas por el precio, pero si no tienes un buen soporte post venta, garantía, repuestos originales o alternativos en mercado, certificados de calidad y otros, tendrás un mayor problema. Otro ejemplo podría ser en el caso de contratar un servicio, la contrata que gana el servicio por precio cuenta con personal técnico no calificado y realiza acciones inseguras dentro de la mina propias de su desconocimiento, esto podría atraer costos a la mina que no se habían contemplado a un inicio. Lo recomendable es evaluar en conjunto para hacer una adecuada selección del proveedor.

### **¿Cuáles son las principales categorías de productos y servicios que demanda el sector minero?**

Los principales productos y servicios que demanda la mina son:

- Para la voladura; Los explosivos permiten abrir paso en las operaciones de tajo abierto y subterráneas.
- Para el acarreo de material; Se utilizan equipos de movimiento de tierra.
- Para la implementación de la seguridad minera; Uso de equipos de protección personal (EPP).
- Para el transporte de sólidos y otras contingencias; Las bombas de lodo transportan los sólidos de un lugar a otro y en temporadas de lluvias previenen de inundaciones.
- Para minas subterráneas; Los equipos de sostenimiento permiten dar soporte o refuerzo a la roca.
- Y otros.

## **CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

### **¿Qué tipo de empresas mineras solicitan el certificado de homologación de proveedores?**

Este tipo de certificado deberían solicitar todas las empresas del sector minero y expandir a otros sectores industriales. Esto es parte de las buenas prácticas, genera confianza y ayuda a disminuir el riesgo de quedarse desabastecido. El fondo de esto, es conocer a tu proveedor y la certificación de homologación de proveedores garantiza esa alianza estratégica.

En la actualidad, la mediana y gran minería vienen demandando este tipo de servicio.

**¿Por qué se solicita la certificación de homologación de proveedores?**

Esto permite conocer a tu proveedor y garantiza que será capaz de cumplir con lo ofertado. Dentro de la evaluación de homologación de proveedores se evalúan aspectos como: Finanzas, recursos humanos, capacidad operativa, cuidado con el medio ambiente, atención al cliente entre otros aspectos que permiten respaldar la capacidad de respuesta para atender los requerimientos del cliente.

**¿Cree usted que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tengan oportunidad de ser proveedores de productos y servicios del sector minero?**

Hoy más que nunca las empresas del sector minero y en general buscan optimizar recursos. En consecuencia, reducir costos, por ello el proveedor se convierte en un aliado estratégico para mantener la operatividad de la mina. Además, hay una fuerte tendencia por externalizar algunos procesos. Esta una excelente oportunidad para las pequeñas y medianas empresas que venden o pretender vender sus productos y servicios, debido a su agilidad para la atención al cliente, ello se convierte en su fortaleza. En consecuencia, deben lograr obtener la certificación y así desarrollar su portafolio de clientes.

## ANEXO V

### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EMPRESARIOS Y RESPONSABLES DEL ÁREA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

**Empresarios o dueños y gerentes, jefes, supervisores y responsables del  
área de seguridad y salud en el trabajo**

#### ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA UNA EMPRESA CONSULTORA EN HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

*Público Objetivo: Empresarios o dueños de empresas y gerentes, jefes,  
supervisores y responsables del área de seguridad y salud en el trabajo.*

#### PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches. Agradezco la consideración para realizar esta entrevista. Mi nombre es..... y en esta ocasión estamos realizando un estudio sobre la viabilidad para implementar una consultora en homologación de proveedores. Consideramos que puede aportar importante información sobre esta temática. Por ello quisiéramos indicarle que la información que usted nos brinde será confidencial y usada únicamente, con fines del presente estudio. Por metodología, se toma nota de la información proporcionada.

#### INTRODUCCIÓN

Consulta sobre experiencias de éxito y no tan exitosas al brindar el servicio de consultorías en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. ¿Cuál es su nombre?, ¿qué edad tiene?, ¿En qué empresa trabaja?, Cuál es su cargo actual?, ¿cuánto tiempo trabaja en el servicio de consultoría?

#### ANÁLISIS DEL SECTOR

1. ¿Cuál es la cantidad estimada del segmento empresarial Pymes en el Perú? y ¿Cómo impacta en la económica peruana?
2. ¿Cuáles son los sectores económicos más representativos? (Comercio, manufactura, servicios y otros).

3. ¿Según región, donde se encuentra el mayor porcentaje de Pymes?
4. ¿Cuántas empresas tipo Pymes se estiman que ofertan productos y servicios al sector minero?

### CARACTERISTICAS DE SERVICIOS

5. ¿Qué características principales tienen las Pymes que comercializan productos y servicios al sector minero?
6. ¿Cuáles son las limitaciones más comunes por las que las Pymes no pueden comercializar sus productos y servicios al sector minero?
7. ¿Cree que las Pymes consideran presupuesto para servicios de consultoría? en caso sea afirmativo, ¿Cuánto se estima estarían dispuestas a pagar por servicio consultoría?

**¡Muchas gracias por su gentil participación!**

## ANEXO VI

### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA REPRESENTANTES DEL SEGMENTO EMPRESARIAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

(Transcripción)

#### Ficha N° 1

##### Datos del entrevistado 1

**Nombre:** Iván Enrique Juscamaita Palacios

**N° DNI:** 10557970

**N° Teléfono:** 01- 4361538

**Correo:** ivan@ambidextro.pe

**Cargo:** Director de Innovación y Transformación

**Empresa:** AmbideXtro

**Experiencia:** Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Piura, Máster en Operaciones en EADA Business School y PADE en Gerencia de Sistemas y Tecnología de la Información de la Universidad Esan, cuenta con más de 6 años de experiencia en la docencia desarrollando cursos como; Transformación digital, innovación, emprendimiento y negocios para pequeñas y medianas empresas (Pymes) en universidades e instituciones como; Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad del Pacífico, Universidad de Lima, Universidad Científica del Sur y la escuela de Posgrado Gerens. Actualmente se desempeña en el cargo de Director de innovación y transformación digital en la empresa AmbideXtro.

##### Datos del entrevistado 2

**Nombre:** Juan Jose Sandoval

**N° DNI:** 10306168

**N° Celular:** 933703410

**Correo:** barrunto@gmail.com

**Cargo:** Director Fundador

**Empresa:** Umbrela Comunicaciones SAC

**Experiencia:** Licenciado en Periodismo de la Universidad de San Martín de Porres,

cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector público y privado desarrollando programas de promoción de empleo a nivel nacional para el Ministerio de trabajo y promoción del empleo (MTPE). Actualmente es Director Fundador de Umbrella Comunicaciones y dirige el programa tecnología para pequeñas y medianas empresas (Pymes).

### **Datos del entrevistado 3**

**Nombre:** Roberto Rodríguez Talavera

**N° DNI:** 41238021

**N° Celular:** 989 156 859

**Correo:** rrodriguez@sni.org.pe

**Cargo:** Coordinador Senior de Eventos

**Empresa:** Sociedad Nacional de Industrias

**Experiencia:** Bachiller en Comunicación de la Universidad de Lima, con especialización en Dirección Estratégica del Marketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, cuenta con más de 11 años de carrera buscando el desarrollo del gremio empresarial Pymes. Ha sido responsable del centro de formación empresarial (CFE) en a la Sociedad Nacional de Industria (SNI). En la actualidad sigue trabajando en el SNI desempeñando el cargo de Coordinador Senior de Eventos.

### **Datos del entrevistado 4**

**Nombre:** Fernando Augusto Vereau Montenegro

**N° DNI:** 10308030

**N° Celular:** 999963351

**Correo:** fvereau@andeanholdings.com

**Cargo:** Gerente de operaciones

**Empresa:** Andean Holdings SAC

**Experiencia:** Bachiller en Ciencias Marítimas de la Escuela Naval del Perú, Máster en Ingeniería de Telecomunicaciones de la Universidad Ricardo Palma, Máster en Administración de Negocios y segunda mención en Transformación digital de la Universidad Esan. Cuenta con más de 15 años de experiencia y se ha desempeñado en cargos como; Gerente central de comunicaciones, Director de Marketing Empresas,

Director de Negocios (Pymes) para la prestigiosa empresa Telefónica del Perú. Actualmente se desempeña en el cargo de Business Director en ABC Consultores.

---

## **ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **¿Cuál es la cantidad estimada del segmento empresarial Pymes en el Perú? y ¿Cómo impacta en la económica peruana?**

El gremio empresarial conformado por la micro, pequeña y mediana empresa representan entre el 90 - 95% del total de empresas del país, por lo que tiene un fuerte impacto en la generación de puestos de trabajos, además aporta aproximadamente el 20% del producto bruto interno (PBI).

### **¿Cuáles son los sectores económicos más representativos? (Comercio, manufactura, servicios y otros).**

Los principales sectores económicos son los siguientes:

- Comercio
- Servicios
- Manufactura

Se considera que la pequeñas y medianas empresas realizan estas principales actividades económicas. Pero también es importante no dejar de analizar el mundo rural, donde hay muchísimas unidades productivas relacionadas a actividades primarias como la agroindustria.

### **¿Según región, donde se encuentra el mayor porcentaje de Pymes?**

Definitivamente el mayor porcentaje de pequeñas y medianas empresas (Pymes) se encuentran en el departamento de Lima. Sin embargo, hay que tener en cuentas a las provincias que han incrementado en número de empresas. Por ejemplo; Piura, Trujillo, Chiclayo, Cusco y Arequipa.

### **¿Cuántas empresas tipo Pymes se estiman que ofertan productos y servicios al sector minero?**

El sector minero es uno de los motores más importante de la economía. En consecuencia, demanda de la atención de estas pequeñas y medianas empresas. Según

el directorio minero existen aproximadamente 2,000 empresas que comercializan y realizan servicios al sector minero a nivel nacional.

## **CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

### **¿Qué características principales tienen las Pymes que comercializan productos y servicios al sector minero?**

Las pequeñas y medianas empresas son altamente funcionales y sirven como apoyo a las empresas del sector minero. Por ejemplo, existen actividades que se subcontratan por el simple hecho de ser menos burocrático y agilizar los procesos. Entre sus principales características están;

- Son ágiles para la atención al cliente.
- Cuentan con mayor flexibilidad para formular soluciones.
- Cuentan con una buena logística.
- Son especialistas en sus productos o servicios.

Algunos ejemplos de ventas de productos y servicios que realizan las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

- Servicios de alimentación colectiva.
- Comercialización de equipos de protección de seguridad.
- Servicio de confección de ropa industrial y uniformes.
- Servicio de alquiler y mantenimiento de vehículos.
- Servicios logísticos.
- Comercialización y servicios de equipos de tecnología.
- Otros.

### **¿Cuáles son las limitaciones más comunes por las que las Pymes no pueden comercializar sus productos y servicios al sector minero?**

Las principales limitaciones de las pequeñas y medianas empresas son:

- No contar con la certificación de homologación de proveedores.
- Altos costos para el proceso de certificación.
- Menor espalda financiera.
- Falta de capacitación.
- Desconocimiento de estándares de calidad.

- Temor a ser penalizado por el incumplimiento en las características de producto o servicio.

**¿Cree que las Pymes consideran presupuesto para servicios de consultoría? en caso sea afirmativo, ¿Cuánto se estima estarían dispuestas a pagar por servicio consultoría?**

Por lo general las microempresas no invierten en servicios de consultorías, pero si esperan que el estado les ofrezca subsidios o capacitaciones gratuitamente.

Por otro lado, existe un gremio empresarial conformado por las pequeñas y mediana que son más probable a solicitar el servicio de consultorías y aproximadamente están dispuestas a invertir entre 1,800 – 2,5000 soles mensuales en asesoramiento y capacitaciones.

Hay que tener en cuenta que todavía existe un grupo de empresas que es reacio al cambio. Por ejemplo, las Pymes que se han quedado en formatos tradicionales y frente a la pandemia del coronavirus COVID19, han sido fácilmente vulnerable y no han permitido reinventarse y probablemente ya no sigan operando.

## ANEXO VII

### FICHA DE ENCUESTA

Servicio de Consultoría de Homologación de Proveedores  
Mayo – Junio 2020

#### DATOS DEMOGRÁFICOS

<p><b>1.- ¿Cuál es su cargo?</b></p> <p>a) Dueño, propietario, fundador o socio b) Gerente, Director, Vicepresidente o CEO c) Jefe, responsable o supervisor d) Otros</p> <p><b>2.- Edad</b></p> <p>a) Menos de 24 años b) Entre 25 - 34 años c) Entre 35 - 54 años d) Más de 55 años</p> <p><b>3.- ¿A qué segmento empresarial pertenece su empresa?</b></p> <p>a) Micro empresa b) Pequeña empresa. c) Mediana empresa. d) Gran empresa</p>	<p><b>4.- ¿Cuántos empleados tiene su empresa?</b></p> <p>a) 1 - 10 empleados b) 11 - 30 empleados c) 31 - 50 empleados d) 51 - 80 empleados e) Más de 81 empleados</p> <p><b>5.- ¿Cuál es su actividad económica?</b></p> <p>a) Manufactura b) Servicios c) Comercio d) Otros</p> <p><b>6.- ¿Dónde se ubicada su empresa?</b></p> <p>a) Lima norte b) Lima centro c) Lima sur d) Lima este e) Provincia constitucional del Callao</p>
---	--

#### EVALUACIÓN DE INTENCIÓN DE COMPRA

Definitivamente no lo contrataré	Probablemente no lo contrataré	Tal vez lo contrate o tal vez no	Probablemente lo contrataré	Definitivamente lo contrataré
1	2	3	4	5

**3.- ¿Con qué frecuencia anual contrata o piensa contratar el servicio de Consultoría en Homologación de Empresas?**

- a) Solo una vez
- b) 2 – 3 veces
- c) 4 – 5 veces
- d) Más de 6 veces

**4.- ¿Cuánto invirtió o invertiría por el servicio de Consultoría de Homologación de Proveedores?**

- a) Menos de S/ 10,000
- b) Entre S/ 10,000 - S/ 20,000
- c) Entre S/ 20,000 – S/ 25,000
- d) Entre S/ 25,000 – S/ 30,000
- e) Más de S/ 30,000

<b>EVALUACIÓN DE CONCEPTO</b>
-------------------------------

Contrataría el servicio de una empresa consultora en homologación de proveedores especializada para el sector empresarial Pymes y que cuenta con consultores expertos en el sector minero. Este ubicado en el distrito de San Borja y que ofrece la modalidad presencial y online, con horarios flexibles de consultorías de acuerdo a su disponibilidad. El precio por el total del servicio es de S/ 24,000 por tres meses de tiempo de ejecución y condición de pago mensual.

**1.- De manera general, y tomando en cuenta todo lo que SÍ le ha gustado y todo lo que NO le ha gustado sobre la idea que le hemos presentado de esta nueva consultora en Homologación de Proveedores, ¿diría usted que esta idea es ...?**

<b>Nada atractiva</b>	<b>Poco atractiva</b>	<b>Regularmente atractiva</b>	<b>Atractiva</b>	<b>Muy atractiva</b>
1	2	3	4	5

**2.- Tomando en cuenta que el tiempo de ejecución del servicio es de tres meses. ¿Cómo calificaría el tiempo de ejecución DE ESTA EMPRESA CONSULTORA, diría usted que tiene?**

<b>Pésimo tiempo de ejecución</b>	<b>Mal tiempo de ejecución</b>	<b>Regular tiempo de ejecución</b>	<b>Buen tiempo de ejecución</b>	<b>Excelente tiempo de ejecución</b>
1	2	3	4	5

**3.- Tomando en cuenta que el valor del servicio es de S/ 24,000. ¿Cómo calificaría el precio DE ESTA EMPRESA CONSULTORA, diría usted que tiene?**

<b>Pésimo precio</b>	<b>Mal precio</b>	<b>Regular precio</b>	<b>Buen precio</b>	<b>Excelente precio</b>
----------------------	-------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.- Tomando en cuenta todo lo que le ha gustado y todo lo que no le ha gustado de esta EMPRESA CONSULTORA, ¿qué tan interesado estaría Ud. en contratar el servicio?

<b>Definitivamente no lo haría</b>	<b>Probablemente no lo haría</b>	<b>Puede que sí o puede que no</b>	<b>Probablemente sí lo haría</b>	<b>Definitivamente sí lo haría</b>
1	2	3	4	5

5.- ¿Qué tan nueva y diferente diría Ud. que es esta idea para una EMPRESA CONSULTORA comparándola con otras EMPRESAS CONSULTORAS ya existentes en el mercado?

<b>Es igual que los demás</b>	<b>Casi no hay diferencia con los demás</b>	<b>Algo nuevo y diferente a los demás</b>	<b>Muy nuevo y diferente a los demás</b>	<b>Completamente nuevo y diferente a los demás</b>
1	2	3	4	5

6.- Si tuviera que comparar esta idea de EMPRESA CONSULTORA con otras EMPRESAS CONSULTORAS existentes en el mercado, usted diría que:

<b>Esta EMPRESA CONSULTORA es mucho peor que otras EMPRESAS CONSULTORAS</b>	<b>Esta EMPRESA CONSULTORA es peor que otras EMPRESA CONSULTORA</b>	<b>Esta EMPRESA CONSULTORA es igual que otras EMPRESA CONSULTORA</b>	<b>Esta EMPRESA CONSULTORA es mejor que otras EMPRESA CONSULTORA</b>	<b>Esta EMPRESA CONSULTORA es mucho mejor que otras EMPRESA CONSULTORA</b>
1	2	3	4	5

### EVALUACIÓN DE ATRIBUTO

1.- ¿Qué tan importante es para Ud. que una empresa Consultora de Homologación de Proveedores tenga los siguientes atributos? Según la siguiente escala de 1 a 5, donde 1 es Nada importante y 5 es Muy importante.

Nº	ATRIBUTOS	Calificación otorgada				
1	Empresa reconocida en el mercado	1	2	3	4	5
2	Consultores altamente calificados	1	2	3	4	5
3	Flexibilidad de horarios de atención	1	2	3	4	5
4	Atención presencial y semipresencial	1	2	3	4	5
5	Tiempo de ejecución	1	2	3	4	5
6	Precio	1	2	3	4	5
7	Condiciones de pago	1	2	3	4	5
8	Post venta	1	2	3	4	5

2.- Tomando en cuenta todo lo que usted sabe, haya visto o escuchado, ¿Qué

**EMPRESA CONSULTORA considera usted que tiene los siguientes atributos?**

Nº	ATRIBUTOS	HODELPE	QHSE	SYV	LIZARD	Otros ¿Cuáles?	Ninguno
1	Empresa reconocida en el mercado	1	2	3	4		5
2	Consultores altamente calificados	1	2	3	4		5
3	Flexibilidad de horarios de atención	1	2	3	4		5
4	Atención presencial y semipresencial	1	2	3	4		5
5	Mejores tiempo de ejecución	1	2	3	4		5
6	Precio competitivos	1	2	3	4		5
7	Facilidad de pago	1	2	3	4		5
8	Servicio orientado al cliente	1	2	3	4		5

## ANEXO VIII

### PLAN ANUAL DE MARKETING

PLAN ANUAL DE MARKETING		PLAN ANUAL DE MARKETING																																															
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
WEB - BLOG	Crear nuevos recursos gratuitos																																																
	Hacer webinars más relevantes																																																
	Escribir 1-2 veces a la semana en el blog																																																
EMAIL MARKETING	Crear más formas de captación de leads																																																
	Vender por Email Marketing																																																
FACEBOOK	Crear Publicaciones Relevantes																																																
	Invertir en Facebook Ads																																																
GOOGLE ADS	Potenciar el lado interactivo para mejorar el Branding																																																
LINKEDIN	Captar Leads con anuncios pagados																																																

Elaboración: Autores de la Tesis.

## ANEXO IX

### INVERSIÓN INICIAL – EMPRESA CONSULTORA EN HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

#### Gastos Pre Operativos

Ítem	Sub total (S/)
<b>Estudio de pre factibilidad / Estudio de mercado</b>	<b>3,000</b>
<b>Gastos de la organización</b>	<b>5,400</b>
Elaborar la minuta estudio de abogados	600
Elaborar minuta para escritura	400
Inscripción en Registros Públicos	45
Legalización de libros	40
Alquiler de local y estacionamiento ( 3 meses adelanto)	1,080
Página web, dominio, hosting (80 Gb) y Certificado SSL	2,000
Adquisición de Software	500
Diseño de Marca / Logotipo / Registro	735
<b>Total S/</b>	<b>8,400</b>

#### Gastos de Marketing (Lanzamiento)

Campaña de Lanzamiento	Unidad	Cantidad	Precio unitario (S/)	Sub total (S/)
Alquiler del centro de convenciones	Glb	1	3,000	3,000
Merchandising	Glb	1	1,200	1,200
Servicio de catering	Glb	1	1,200	1,200
Contrato de Maestro de ceremonias	Glb	1	600	600
Elaboración de tarjetas de invitación y otros	Glb	1	750	750
Contrato de anfitrionas	Glb	3	200	600
<b>Total S/</b>				<b>7,350</b>

#### Gastos de Marketing

Ítem	Sub total (S/)
Campaña de Lanzamiento	7,350
Gastos de representación	29,720
<b>Total S/</b>	<b>37,070</b>

Ítem	Monto (S/)
Gastos pre operativos	8,400
Gastos de Marketing	37,070
<b>Total Puesta en marcha (S/)</b>	<b>45,470</b>

## Activo Fijo

### Equipo de oficina

Ítem	Unidad	Precio unitario (S/)	Sub total (S/)
Computadora portátil	4	1,500	6,000
Equipos celulares	4	1,000	4,000
Equipos audio visuales (cámara, parlantes y micrófono)	1	2,000	2,000
<b>Total S/</b>			<b>12,000</b>

### Mobiliario de oficina

Ítem	Unidad	Precio unitario (S/)	Sub total (S/)
Mesa de directorio y sillas	1	1,500	1500
<b>Total S/</b>			<b>1,500</b>

### Total inversión inicial en activo fijo tangible

Ítem	Monto (S/)	Depreciación
Equipo de oficina	12,000	5 años
Mobiliario de oficina	1,500	
<b>Total S/</b>	<b>13,500</b>	

## Capital de trabajo operativo

Ítem	Unidad	Cantidad
Efectivo mínimo	Días Costo de Ventas	30
Inventario	Días Costo de Ventas	0
CxC	Días de Ventas	60
CxP	Días Costo de Ventas	30

Ítem	Monto
Efectivo mínimo	5,231
Inventarios	
Cuentas por cobrar (CxC)	57,333
Cuentas por pagar (CxP)	5,231
<b>Total S/</b>	<b>57,333</b>

**ANEXO X**  
**COSTOS OPERATIVOS FIJOS**

<b>Planilla administrativa</b>						
<b>Personal Administrativo</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	5,000	60,000	61,740	63,530	65,373	67,269
Asistente administrativo	2,000	24,000	24,696	25,412	26,149	26,907
<b>Total</b>	<b>7,000</b>	<b>84,000</b>	<b>86,436</b>	<b>88,943</b>	<b>91,522</b>	<b>94,176</b>

**Costo por suministros**

<b>Inflación</b>	<b>3%</b>					
<b>Ítem</b>	<b>Mensual (S/)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Alquiler de local	360	4,320	4,445	4,574	4,707	4,843
Línea telefonía móvil	200	2,400	2,470	2,541	2,615	2,691
Seguros	250	3,000	3,087	3,177	3,269	3,363
Nube (Dropbox)	85	1,020	1,050	1,080	1,111	1,144
Imprevistos	200	2,400	2,470	2,541	2,615	2,691
<b>Total S/ anual</b>		<b>13,140</b>	<b>13,521</b>	<b>13,913</b>	<b>14,317</b>	<b>14,732</b>

<b>Planilla de Marketing &amp; Ventas</b>						
Gerente de Marketing y Ventas	5,000	60,000	61,740	63,530	65,373	67,269
Analista de Marketing	2,500	30,000	30,870	31,765	32,686	33,634
<b>Total</b>	<b>7,500</b>	<b>90,000</b>	<b>92,610</b>	<b>95,296</b>	<b>98,059</b>	<b>100,903</b>
<b>Total Planilla Fija</b>		<b>14,500</b>	<b>174,000</b>	<b>179,046</b>	<b>184,238</b>	<b>189,581</b>
		<b>195,079</b>				

**Costo de Plan de Marketing (Publicidad)**

Inflación	3%							
Detalle de Actividad	Precio Unitario (S/)	Unidad	Monto (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Community Manager	1,200	12	14,400	14,400	14,832	15,277	15,735	16,207
Publicidad en Redes Sociales	1,000	12	12,000	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Diseño de publicidad display	100	12	1,200	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
Publicidad en Medios Digitales	1,500	12	18,000	18,000	18,540	19,096	19,669	20,259
Brochure De Ventas	2	1200	2,400	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Merchandising	8	600	4,800	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
			<b>52,800</b>	<b>52,800</b>	<b>54,384</b>	<b>56,016</b>	<b>57,696</b>	<b>59,427</b>

**Depreciación de Activos Fijos (Linea recta)**

Depreciación (años)	5					
Ítem	Monto (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de oficina	12,000	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Mobiliario de oficina	1,500	300	300	300	300	300
<b>Total S/</b>	<b>13,500</b>	<b>2,700</b>	<b>2,700</b>	<b>2,700</b>	<b>2,700</b>	<b>2,700</b>

**Amortización de gastos de puesta en marcha (Linea recta)**

Amortización (años)	5					
Ítem	Monto (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de puesta en marcha	8,400	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680
Gastos de Marketing	37,070	7,414	7,414	7,414	7,414	7,414
<b>Total S/</b>	<b>45,470</b>	<b>9,094</b>	<b>9,094</b>	<b>9,094</b>	<b>9,094</b>	<b>9,094</b>

**ANEXO XI**  
**COSTOS OPERATIVOS VARIABLES**

<b>Ítem</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Planilla operativa	60,801	61,531	62,269	63,016	63,773
Materiales, viáticos u otros	1,976	2,058	2,058	2,058	2,058
<b>Total (S/)</b>	<b>62,777</b>	<b>63,589</b>	<b>64,327</b>	<b>65,074</b>	<b>65,830</b>

## ANEXO XII

### REQUERIMIENTO DE PERSONAL

	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Código:	
		Versión:	
		Fecha:	
		Página:	
FECHA DE REQUERIMIENTO		FECHA DE ENTREGA	
TIPO DE CONTRATO			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO			
NÚMERO DE PUESTOS A CUBRIR			
ÁREA			
TIEMPO DE EXPERIENCIA			
EDAD REQUERIDA			
RANGO SALARIAL DEL PUESTO	MÍNIMO:	MÁXIMO:	
MOTIVO DEL REQUERIMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIEMPO DE CONTRATO	DE:	HASTA:	
HORARIO			
REPORTA A			
PERSONAL A SU CARGO			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (CONOCIMIENTO)			
COMPETENCIAS, APTITUDES Y CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD			
SOLICITA		FIRMA DEL SOLICITANTE	
NOMBRE	FIRMA:		
CARGO:			
FECHA:			
AUTORIZACION DE INGRESO (FINALIZADO EL PROCESO DE SELECCIÓN)			
FECHA DE INGRESO:	SUELDO MENSUAL		
OBSERVACIONES			
ALGUN BENEFICIO PROPUESTO		FIRMA: VISADO POR GERENCIA	



## ANEXO XIV

### ACTA DE VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS

	ACTA DE VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS	Código	
		Versión	
		Fecha	
		Página	

El(a) \_\_\_\_\_, Gerente de \_\_\_\_\_ certifica que el señor (a) \_\_\_\_\_ a pesar de no cumplir con el perfil de puesto, es competente para realizar las labores encargadas, cumpliendo a cabalidad con los objetivos, funciones y responsabilidades descritas en su perfil de puesto, de manera satisfactoria y responsable.

**Los Datos del trabajador son los siguientes:**

Nombre y Apellidos	
Área / Proceso	
Cargo Actual	
Educación	
Formación	
Experiencia	
Fecha de Ingreso	

Lima, \_\_/\_\_/\_\_

\_\_\_\_\_  
Jefe de Área

\_\_\_\_\_  
Vº Bº Gerencia General

# ANEXO XV FICHA PERSONAL DEL POSTULANTE

FICHA PERSONAL DEL POSTULANTE										
								Código:		
								Versión:		
								Fecha:		
								Página:		
<b>1- DATOS PERSONALES</b> (El nombre completo y la fecha de nacimiento deben coincidir con el documento de identidad)										
Ap. Paterno					Ap. Materno					
Nombre					De caso de tener más de un nombre, cuál desea usar:					
Edad		Fecha de nacimiento			Lugar de nacimiento					
Nacionalidad					Sexo		Estado civil			
Domicilio					Nivel		o Estado			
Urbanidad					Distrito y Ciudad		País			
Teléfono casa					Celular		E-mail (solo uno)			
Documento identidad					N° de trámite		Para qué tipo de trámite:		Alegatos y Fobias	
APP					CUPPE		Cuenta en Banco (Nombr)		N° de cuenta	
<input type="checkbox"/> No se encuentra afiliado a ninguna APP, declare a cuál pertenece o si ingresa al SEP:										
<b>2- EDUCACIÓN BÁSICA</b>										
De caso que haya cursado exámenes de una institución por nivel, color y la última.										
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN					CIUDAD O DEPARTAMENTO		AÑO INICIO	AÑO TÉRMINO	ORDEN MÉRITO	
Primaria										
Secundaria										
<b>3- EDUCACIÓN SUPERIOR (ATENCIÓN DE SANOS)</b>										
Para el Orden de Mérito se debe tener en cuenta el orden de los últimos 4 (cuatro) años de estudio.										
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		NIVEL DE ESTUDIOS	CLASE DE INSTITUCIÓN	PAÍS	MES AÑO INICIO	MES AÑO TÉRMINO	ORDEN MÉRITO	ESPECIALIDAD (de no estar lista, agregue)	NIVEL DE ORDEN (de 1 a 5)	
<input type="checkbox"/> Para el Orden de Mérito se debe tener en cuenta el orden de los últimos 4 (cuatro) años de estudio.										
Ingresos que califique información adicional:										
<b>4- CONOCIMIENTOS DE OFICINA Y DE COMPUTACIÓN</b>										
Al postularme en cada una de las áreas que se indican a usar, deje el que más se adecua a la competencia solicitada.										
Otras formas					INFORMÁTICA: (Excel) Word) Power Point) Access)					
Inglés:		Lee	Habla	Escribe	Entiende	Especialidad:		Correo electrónico		
Otro idioma:						BÁSICO		INTERMEDIO		
Básico / Intermedio / Avanzado						Maneja algún ERP		Detalle:		
<b>5- OTROS ESTUDIOS QUE CONTINGAN MENCIÓN ONAR</b>										
RAJA DEL ESTUDIO		NOMBRE DEL ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIOS	CLASE DE INSTITUCIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN Y CIUDAD	PAÍS	MES AÑO INICIO	MES AÑO TÉRMINO		
Ingresos que califique información adicional:										
<b>6- EXPERIENCIA LABORAL (GRÁFICAS) (comienza por la más actual)</b>										
EMPRESA		DATOS DEL PUESTO			FECHA S MES AÑO		DATOS VARIOS			
Dirección		Área	Cargo	Inicio	Fin	Ingreso bruto mensual	SI			
Rango		Código	Nombre del puesto	Teléfono	Relación laboral	# de personas a su cargo	Relación laboral	Nombre jefe		
Vende anual \$		Teléfono								
Indicaciones de desempeño y sus prioridades logros:										
Motivo del cese:										
EMPRESA		DATOS DEL PUESTO			FECHA S MES AÑO		DATOS VARIOS			
Dirección		Área	Cargo	Inicio	Fin	Ingreso bruto mensual	SI			
Rango		Código	Nombre del puesto	Teléfono	Relación laboral	# de personas a su cargo	Relación laboral	Nombre jefe		
Vende anual \$		Teléfono								
Indicaciones de desempeño y sus prioridades logros:										
Motivo del cese:										
EMPRESA		DATOS DEL PUESTO			FECHA S MES AÑO		DATOS VARIOS			
Dirección		Área	Cargo	Inicio	Fin	Ingreso bruto mensual	SI			
Rango		Código	Nombre del puesto	Teléfono	Relación laboral	# de personas a su cargo	Relación laboral	Nombre jefe		
Vende anual \$		Teléfono								
Indicaciones de desempeño y sus prioridades logros:										
Motivo del cese:										
<b>7- REFERENCIAS LABORALES</b>										
NOMBRE		EMPRESA			CARGO		TELÉFONOS			
<b>8- DATOS FAMILIARES</b>										
NOMBRES Y APELLIDOS					AÑO DE NACIMIENTO		OCUPACIÓN			
Padre										
Madre										
Conyuge										
Número de hijos		Edad	Número de hermanos		Edad					
Datos de los hijos		Fecha de nacimiento	Identificación (DNI)	Partida de Nac.						
<b>9- DATOS DE LA POSTULACIÓN</b>										
Indicando cuál será intencional:										
De caso que postule a prácticas:										
Duración de tus estudios (ciclos semestrales)					Ciclo(s) semestrales actual					
Fecha estimada de finalización de tus estudios:										
Duración de prácticas que sigue tu especialidad					Usar si realmente...					
Disponibilidad horaria										
De caso que postule a laborar en la empresa:										
Disponibilidad										
<b>10- FIRMACIÓN LABRAL</b>										
Fecha:					Firma del Postulante					

Nota: Con el uso del presente documento se acepta que los datos presentados son ciertos y comprobables, y que ante cualquier falsedad detectada, Compañía reserva el derecho de dar por terminada la postulación y la relación.

## ANEXO XVI

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	Código:				
		Versión:				
		Fecha:				
		Página:				
<b>Nombre y Apellidos:</b>		<b>Cargo:</b>				
<b>LOGROS (CONSIDERE LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO INDIVIDUAL U EN GRUPO)</b>						
<b>FACTOR EVALUADO</b>	<b>CONDUCTA A OBSERVAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
CALIDAD DE TRABAJO	PROPIEDAD DEL TRABAJO QUE PERMITE APRECIAR SI ES MEJOR O PEOR QUE LO NORMALMENTE ACEPTABLE	1	2	3	4	5
CANTIDAD DE TRABAJO	VOLUMEN DE TRABAJO SATISFACTORIO Y EFECTIVO	1	2	3	4	5
OBJETIVO DE COSTOS	EFFECTIVIDAD EN ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, OPERANDO CON UN MÍNIMO DE COSTO, PERSONAL Y MÉTODOS EFICIENTES	1	2	3	4	5
DESARROLLO DE SU PERSONAL	PROPENDER EL PROGRESO DE SU PERSONAL, ESTIMULANDO SU DESEMPEÑO Y DESARROLLANDO PARA ASUMIR TRABAJOS MÁS COMPLEJOS	1	2	3	4	5
<b>TRABAJOS (CONSIDERE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS)</b>						
<b>FACTOR EVALUADO</b>	<b>CONDUCTA A OBSERVAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
PLANEAMIENTO	EFFECTIVIDAD PARA ANTICIPAR NECESIDADES, PREVER DIFICULTADES, TRAZAR METAS, PLANIFICAR SU TRABAJO Y MEDIR RESULTADOS	1	2	3	4	5
TRABAJO EN CONJUNTO	EFFECTIVIDAD PARA DESARROLLAR TRABAJOS EN EQUIPO, COHESIONANDO ESFUERZOS CON SUBALTERNOS, COMPAÑEROS Y SUPERIORES	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN	EFFECTIVIDAD PARA EXPRESAR IDEAS EN FORMA CLARA Y PRECISA	1	2	3	4	5
ANÁLISIS	EFFECTIVIDAD PARA DISTINGUIR LAS CAUSAS O PARTES DE UN PROBLEMA, EVALUAR HECHOS Y ARRIBAR A CONCLUSIONES ACERTADAS	1	2	3	4	5
DINAMISMO	EFFECTIVIDAD PARA TRABAJAR ACTIVAMENTE CON RAPIDEZ Y EFICIENCIA REALIZANDO SUS TAREAS CON ESmero Y DEDICACIÓN	1	2	3	4	5
DOMINIO DEL PUESTO	EFFECTIVIDAD PARA ASUMIR INTEGRALMENTE LAS RESPONSABILIDADES DE SU PUESTO. EFECTÚA CONSULTA EN LOS CASOS NECESARIOS	1	2	3	4	5
<b>CONOCIMIENTO (PROPIO DE LA PERSONA EN SU CAMPO DE ACCIÓN Y EN CAMPOS RELACIONADOS)</b>						
<b>FACTOR EVALUADO</b>	<b>CONDUCTA A OBSERVAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ASIGNADOS AL PUESTO	CONOCIMIENTO DE MÉTODOS Y TÉCNICAS. HABILIDAD EN SU CAMPO DE ACCIÓN NECESARIA PARA CUMPLIR SU FUNCIÓN	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	CONOCIMIENTO EFECTIVO DE LAS ACCIONES QUE IMPLICAN MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y/O ECONÓMICOS	1	2	3	4	5
FILOSOFÍA Y OBJETIVOS DE EMPRESA	CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, LEALTAD E IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
<b>APTITUDES PERSONALES (CONSIDERE COMO ESTOS FACTORES SE REFLEJAN EN SU DESEMPEÑO)</b>						
<b>FACTOR EVALUADO</b>	<b>CONDUCTA A OBSERVAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
JUICIO	CAPACIDAD PARA ENTENDER LAS PARTES DE UN PROBLEMA, PLANEAR POSIBLES SOLUCIONES Y ESCOGER LA MÁS ADECUADA	1	2	3	4	5
INICIATIVA	HABILIDAD PARA DESARROLLAR TRABAJOS ESPECIALES Y DESARROLLARSE EN NUEVAS ÁREAS SIN QUE SE LE INDIQUE	1	2	3	4	5
CREATIVIDAD	INGENIO, DESTREZA Y CAPACIDAD PARA PROPONER NUEVOS ENFOQUES Y CAMBIOS QUE PERMITEN OBTENER MEJORES RESULTADOS	1	2	3	4	5
ADAPTABILIDAD	CAPACIDAD PARA EFECTUAR NUEVOS Y VARIADOS TIPOS DE TRABAJOS ADAPTÁNDOSE CON PROPIEDAD A LOS MISMOS	1	2	3	4	5
CONFIABILIDAD	GRADO DE CONFIANZA QUE SE TIENE EN SU SENTIDO DE RESPONSABILIDAD PARA CUMPLIR LAS OBLIGACIONES DE SU PUESTO	1	2	3	4	5
CONFIDENCIALIDAD	CUALIDAD PARA RECEPTAR SECRETOS Y/O COMUNICACIONES RESERVADAS SIN COMENTARLAS NI DIVULGARLAS A OTROS	1	2	3	4	5
HABILIDAD DIRECTIVA	AUTORIDAD ADMITIDA POR SU COMPETENCIA Y PERSONALIDAD. CAPACIDAD PARA CONDUCIR PERSONAL MOTIVANDO EL DESEO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
TRATO PERSONAL	DISPOSICIÓN PARA LLEVARSE BIEN CON LAS PERSONAS, OPERANDO CON AUTENTICIDAD SIN INHIBICIONES	1	2	3	4	5
DESARROLLO PROFESIONAL	PREOCUPACIÓN EN CONOCER LOS ÚLTIMOS ENFOQUES TÉCNICOS Y DESCUBRIMIENTO RELACIONADOS CON SU PROFESIÓN Y TRABAJO	1	2	3	4	5
<b>EXCELENTE</b>	DESEMPEÑO EXCEPCIONAL, DIFÍCILMENTE IGUALADO					
<b>SOBRE PROMEDIO</b>	DESEMPEÑO DEFINITIVAMENTE MEJOR QUE EL NORMALMENTE ESPERADO, GENERALMENTE EXCEDE LAS O					
<b>NORMAL PROMEDIO</b>	DESEMPEÑO NORMALMENTE ESPERADO, CUMPLE CONSTANTEMENTE LOS REQUISITOS DEL PUESTO					
<b>BAJO PROMEDIO</b>	DESEMPEÑO GENERALMENTE SATISFACTORIO PERO INFERIOR AL NORMALMENTE ESPERADO, REQUIERE M					
<b>DEFICIENTE</b>	CLARA EVIDENCIA DE DESEMPEÑO INADECUADO					



## ANEXO XVIII

### FICHA DE DATOS Y SALUD OCUPACIONAL

FICHA DE DATOS Y DE SALUD OCUPACIONAL		Código:	
		Versión:	
		Fecha:	
		Página:	
<b>DATOS PERSONALES</b>			
Apellidos:		Nombres:	
Fecha de Nacimiento:		Ciudad/Provincia:	
Dirección Actual:			
Urbanización:		Distrito:	
Num. Cel. Personal:		Teléfono Referencial:	
Estado Civil:			
<b>MEDIDAS FISICAS</b>			
Estatura:	Calzado:	Camisa / Polo:	Pantalón:
Peso:			
<b>DATOS FAMILIARES</b>			
	Apellidos y Nombres	Natalicio	DNI
<b>Cónyuge:</b>			
<b>Hijo Nº 01</b>			
<b>Hijo Nº 02</b>			
<b>Hijo Nº 03</b>			
<b>Hijo Nº 04</b>			
<b>Hijo Nº 05</b>			
<b>DATOS MEDICOS</b>			
Tiene alguna limitación física?			
Especifique:			
Tiene o ha tenido alguna enfermedad / accidente -fractura / operado / otros?			
Especifique:			
Antecedentes Familiares Padre y Madre (alguna enfermedad)			
Especifique:			
Consumo promedio de alcohol:			
Que tipo?			
Cuántos cigarrillos fuma al día?			
¿Cuándo dejó de fumar?			
¿Toma algún medicamento/ suplemento?			
Cuales?			
Pasó alguna etapa de su vida laboral examen de Audiometría:			
Resultado:			



**ANEXO XX**  
**PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS**

	<b>Sueldo Mensual (S/)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Personal Administrativo</b>						
Gerente General	5,000	1	1	1	1	1
Asistente administrativo	2,000	1	1	1	1	1
<b>Total personal administrativo</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Personal Operativo</b>						
Consultor Senior	4,000	1	1	1	1	1
<b>Personal de Marketing y ventas</b>						
Gerente de Marketing y Ventas	5,000	1	1	1	1	1
Analista de Marketing	2,500	1	1	1	1	1
<b>Total personal MKT y Ventas</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Total personal</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

**ANEXO XXI**  
**RECUPERACIÓN DE ACTIVOS**

**Depreciación Activos Fijos**  
**(Linea recta)**

**Periodo (Años) 5**

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	13,500					
Depreciación		-2,700	-2,700	-2,700	-2,700	-2,700
Depreciación acumulada		-2,700	-5,400	-8,100	-10,800	-13,500

**Recuperación de Capital de Trabajo Operativo**

**Recuperación**  
**(Valor en Libros) 90%**

**Impuesto a la**  
**Renta 10%**

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta						55,691
Valor Real en Libros						61,879
Utilidad						-6,188
Impuestos						-619
<b>Flujo de Caja (S/)</b>						<b>56,310</b>

**Liquidación de Activo Fijo**

**Recuperación**  
**(Valor en Libros) 60%**

**Activo Fijos 13,500**

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta						8,100
Valor Real en Libros						0
Utilidad						8,100
Impuestos						810
<b>Caja (S/)</b>						<b>7,290</b>

**Amortización gastos puesta en marcha (Linea recta)**

**Periodo (años) 5**

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Diferido	45,470					
Amortización		-9,094	-9,094	-9,094	-9,094	-9,094
Amortización Acumulada		-9,094	-18,188	-27,282	-36,376	-45,470

**ANEXO XXII**  
**ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL**

<b>Variación</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad de Clientes</b>	<b>Costo de hora de consultor</b>
82%	-142,441	-95,031	160,458
84%	-113,886	-71,744	155,357
86%	-85,331	-48,457	150,257
88%	-56,777	-25,170	145,156
90%	-28,222	-1,882	140,056
92%	333	21,405	134,955
94%	28,888	44,692	129,855
96%	57,443	67,979	124,754
98%	85,998	91,266	119,654
100%	114,553	114,553	114,553
102%	143,108	137,840	109,452
104%	171,663	161,127	104,352
106%	200,218	184,414	99,251
108%	228,773	207,701	94,151
110%	257,328	230,988	89,050
112%	285,883	254,276	83,950
114%	314,438	277,563	78,849
116%	342,992	300,850	73,749
118%	371,547	324,137	68,648
120%	400,102	347,424	63,548
122%	428,657	370,711	58,447
124%	457,212	393,998	53,347

## ANEXO XXIII

### ANALISIS BIDIMENSIONAL

		Variable Costo horario del Consultor (Soles)																					
		5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10	10.5	11	11.5	12	12.5	13	13.5	14	14.5	15	15.5	16
Variable Precio (Soles)	114,553	-762,774	-736,680	-710,587	-684,494	-658,400	-632,307	-606,213	-580,120	-554,026	-527,933	-501,839	-475,746	-449,653	-423,559	-397,466	-371,372	-345,279	-319,185	-293,092	-266,998	-240,905	-214,812
	13,200	-723,511	-693,848	-664,185	-634,522	-604,860	-575,197	-545,534	-515,871	-486,208	-456,546	-426,883	-397,220	-367,557	-337,894	-308,232	-278,569	-248,906	-219,243	-189,580	-159,917	-130,255	-100,592
	14,400	-684,248	-651,016	-617,783	-584,551	-551,319	-518,087	-484,855	-451,623	-418,390	-385,158	-351,926	-318,694	-285,462	-252,230	-218,997	-185,765	-152,533	-119,301	-86,069	-52,836	-19,604	13,628
	15,600	-644,985	-608,183	-571,382	-534,580	-497,779	-460,977	-424,176	-387,374	-350,572	-313,771	-276,969	-240,168	-203,366	-166,565	-129,763	-92,962	-56,160	-19,359	17,443	54,245	91,046	127,848
	16,800	-605,722	-565,351	-524,980	-484,609	-444,238	-403,867	-363,496	-323,125	-282,754	-242,384	-202,013	-161,642	-121,271	-80,900	-40,529	-158	40,213	80,584	120,955	161,325	201,696	242,067
	18,000	-566,459	-522,518	-478,578	-434,638	-390,698	-346,757	-302,817	-258,877	-214,937	-170,996	-127,056	-83,116	-39,175	4,765	48,705	92,645	136,586	180,526	224,466	268,406	312,347	356,287
	19,200	-527,196	-479,686	-432,176	-384,667	-337,157	-289,648	-242,138	-194,628	-147,119	-99,609	-52,099	-4,590	42,920	90,430	137,939	185,449	232,959	280,468	327,978	375,487	422,997	470,507
	20,400	-487,933	-436,854	-385,775	-334,696	-283,617	-232,538	-181,459	-130,380	-79,301	-28,222	22,857	73,936	125,015	176,094	227,173	278,252	329,331	380,410	431,489	482,568	533,647	584,726
	21,600	-448,670	-394,021	-339,373	-284,725	-230,076	-175,428	-120,779	-66,131	-11,483	43,166	97,814	152,462	207,111	261,759	316,408	371,056	425,704	480,353	535,001	589,649	644,298	698,946
	22,800	-409,407	-351,189	-292,971	-234,753	-176,536	-118,318	-60,100	-1,882	56,335	114,553	172,771	230,988	289,206	347,424	405,642	463,859	522,077	580,295	638,513	696,730	754,948	813,166
	24,000	-370,144	-308,357	-246,569	-184,782	-122,995	-61,208	579	62,366	124,153	185,940	247,727	309,515	371,302	433,089	494,876	556,663	618,450	680,237	742,024	803,811	865,598	927,386
	25,200	-330,881	-265,524	-200,168	-134,811	-69,455	-4,098	61,258	126,615	191,971	257,328	322,684	388,041	453,397	518,754	584,110	649,466	714,823	780,179	845,536	910,892	976,249	1,041,605
	26,400	-291,618	-222,692	-153,766	-84,840	-15,914	53,012	121,937	190,863	259,789	328,715	397,641	466,567	535,492	604,418	673,344	742,270	811,196	880,122	949,048	1,017,973	1,086,899	1,155,825
	27,600	-252,355	-179,859	-107,364	-34,869	37,626	110,121	182,617	255,112	327,607	400,102	472,598	545,093	617,588	690,083	762,578	835,074	907,569	980,064	1,052,559	1,125,054	1,197,550	1,270,045
	28,800	-213,092	-137,027	-60,962	15,102	91,167	167,231	243,296	319,360	395,425	471,490	547,554	623,619	699,683	775,748	851,812	927,877	1,003,942	1,080,006	1,156,071	1,232,135	1,308,200	1,384,264
	30,000	-173,828	-94,195	-14,561	65,073	144,707	224,341	303,975	383,609	463,243	542,877	622,511	702,145	781,779	861,413	941,047	1,020,681	1,100,314	1,179,948	1,259,582	1,339,216	1,418,850	1,498,484
	31,200	-134,565	-51,362	31,841	115,044	198,248	281,451	364,654	447,858	531,061	614,264	697,468	780,671	863,874	947,077	1,030,281	1,113,484	1,196,687	1,279,891	1,363,094	1,446,297	1,529,501	1,612,704
	32,400	-95,302	-8,530	78,243	165,016	251,788	338,561	425,334	512,106	598,879	685,652	772,424	859,197	945,970	1,032,742	1,119,515	1,206,288	1,293,060	1,379,833	1,466,606	1,553,378	1,640,151	1,726,924
	33,600	-56,039	34,303	124,645	214,987	305,329	395,671	486,013	576,355	666,697	757,039	847,381	937,723	1,028,065	1,118,407	1,208,749	1,299,091	1,389,433	1,479,775	1,570,117	1,660,459	1,750,801	1,841,143
34,800	-16,776	77,135	171,046	264,958	358,869	452,781	546,692	640,603	734,515	828,426	922,338	1,016,249	1,110,160	1,204,072	1,297,983	1,391,895	1,485,806	1,579,717	1,673,629	1,767,540	1,861,452	1,955,363	
36,000	22,487	119,967	217,448	314,929	412,410	509,890	607,371	704,852	802,333	899,814	997,294	1,094,775	1,192,256	1,289,737	1,387,217	1,484,698	1,582,179	1,679,660	1,777,140	1,874,621	1,972,102	2,069,583	
37,200	61,750	162,800	263,850	364,900	465,950	567,000	668,050	769,101	870,151	971,201	1,072,251	1,173,301	1,274,351	1,375,401	1,476,452	1,577,502	1,678,552	1,779,602	1,880,652	1,981,702	2,082,752	2,183,802	

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Peruana de Noticias. (04 de Noviembre de 2018). *China, Estados Unidos y Brasil son los principales proveedores de Perú*. América Economía:  
<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/china-estados-unidos-y-brasil-son-los-principales-proveedores-de-peru>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., & Cochran, J. J. (2016). *Estadísticas para negocios y economía* (Decimosegunda ed.). México: CENGAGE Learning.
- Barrantes, J. (2017). Plan de negocios de servicio de mudanza integral en los distritos de la zona 7 de Lima metropolitana. *Tesis de Magíster en Administración de empresas*. Lima: Universidad Esan.
- Baylón Montes, J. C. (2019). Determinantes de los accidentes en proyectos de gran envergadura en el sector construcción. *Tesis de Magister en Administración de Empresas*. Lima: Universidad Esan.
- Bresani Tavera, G. (2018). Plan de negocios de servicio de Asesoría Integral Inmobiliaria. *Tesis de Magíster en Administración de Empresas*. Lima: Universidad Esan.
- Brown, E. (2012). *Working the Crowd: Social Media Marketing for business*. United Kingdom: The Charteres Institute for IT.
- Camara de Comercio de Lima. (20 de 06 de 2018). *Pymes emplean al 75% de la PEA*.  
<https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pymes-emplean-al-75-de-la-pea/1117>
- Campos, J. (14 de Febrero de 2014). *El impacto de las relaciones con proveedores*. Azul Partners: <https://spendmatters.com/mx-latam/el-impacto-de-las-relaciones-con-proveedores/>

Castilla, J. D. (23 de Mayo de 2019). *Estos son los proveedores de Huawei que están en riesgo por el veto comercial*. La República:

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/estos-son-los-proveedores-de-huawei-que-estan-en-riesgo-por-el-veto-comercial-2865447>

Castro Cruz, H. M. (2010). Plan de negocio para la gestión de la salud ocupacional en el sector minero. *Tesis de Magíster en Administración de Empresas*. Lima: Universidad Esan.

CommScope. (14 de Agosto de 2018). *Dos tendencias que los proveedores de servicios deben considerar para mantenerse competitivos*. Virtual Pro:

<https://www.virtualpro.co/noticias/dos-tendencias-que-los-proveedores-de-servicios-deben-considerar-para-mantenerse-competitivos>

Compras Mentor . (2018). *Tendencias claves de la gestión de compras para el 2019*.

<https://comprasmentor.com/tendencias-claves-de-la-gestion-de-compras-para-el-2019/>

Davila Román , R. G. (2010). Implementación de la empresa SOS Alerta Ocupacional SAC, que brinda servicios de consultoría en gestión de la seguridad y salud en el trabajo. *Tesis de Magíster en Gerencia de Servicios de Salud*. Lima: Universidad Esan.

Deloitte. (2019). *La facturación de Deloitte crece un 11,3% a nivel mundial*.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/facturacion-deloitte.html>

Drucker, P. (2010). *The Changing World of the Executive*. Boston: Harvard Business Press.

Dueñas, J. N. (2017). *Gestión de proveedores*. COMLO210. Málaga: IC Editorial.

Enciclopedia Económica. (2018). *PYMES*.

<https://enciclopediaeconomica.com/pymes/>

EPDATA. (22 de 06 de 2020). *Sector servicios, facturación y empleo, datos y estadísticas*. Instituto Nacional de Estadística:

<https://www.epdata.es/datos/sector-servicios-facturacion-empleo-datos-estadisticas/307>

Everis. (16 de Julio de 2018). *everis incrementa su facturación un 14% hasta los 1.173 millones de euros*.

<https://www.everis.com/peru/es/news/newsroom/everis-incrementa-su-facturacion-un-14-hasta-los-1173-millones-de-euros>

Fernández, I. (8 de agosto de 2018). *Homologación de Proveedores*. Avanti Lean:

<https://www.avanti-lean.com/homologacion-proveedores/>

Hidalgo, M. B. (7 de Julio de 2019). *Gobierno: ¿cómo ha sido la evolución de las consultorías en los últimos 10 años?* El Comercio:

<https://elcomercio.pe/politica/consultorias-entredicho-noticia-624021-noticia/?ref=ecr>

ICONTEC. (2015). *Sistema de gestión de la Calidad - Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.

INE. (2020). *Indicadores de actividad del sector servicios*. Instituto Nacional de Estadísticas:

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735570703](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735570703)

INEI. (2018). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática .

INEI. (2020). *PBI Trimestral*.

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

- Instituto de Ingenieros de Mina del Perú. (2020). *MEF eleva la proyección de crecimiento del PBI 4% a 4.6% entre 2019 y 2021*.  
<http://www.iimp.org.pe/actualidad/mef-eleva-proyeccion-de-crecimiento-de-pbi-de-4-a-4-6-entre-2019-y-2021>
- ISOTools. (8 de agosto de 2013). *Ley 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo: Cambios, responsabilidades, obligaciones...*  
<https://www.isotools.org/2013/08/08/ley-29783-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-cambios-responsabilidades-obligaciones/>
- Kerpen , D. (2012). *Likeable Social Media* (Decimoquinta ed.). New York: Mc. Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación.
- Lasater, T. M. (2004). *Alianzas estratégicas con proveedores: un modelo de abastecimiento equilibrado*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lavín, I. (14 de Julio de 2016). *La consultoría a través del tiempo*. MILENIO:  
<https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>
- Maldonado, A., & Nahud, F. (2014). Plan de negocios para la implementación de un centro especializado en seguridad y salud ocupacional. *Tesis de Magister en Administración*. Lima: Universidad Esan.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Maurer, A., & Martén, I. (2003). *Reinventado la realación fabricantes y proveedores de automoción*. The Boston Consulting Group:  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/Economi>

aIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/358/2Pags.%2051%20a%201a%2064\_  
%20E\_INDUST-358.pdf

Medium. (15 de Febrero de 2018). *La Positiva Seguros: solo el 5 % de las pymes a nivel nacional cuentan con un seguro.*

[https://medium.com/@LaPositiva\\_Peru/la-positiva-seguros-solo-el-5-de-las-pymes-a-nivel-nacional-cuentan-con-un-seguro-daaae0ed61cf](https://medium.com/@LaPositiva_Peru/la-positiva-seguros-solo-el-5-de-las-pymes-a-nivel-nacional-cuentan-con-un-seguro-daaae0ed61cf)

México ¿cómo vamos? (Enero de 2020). *SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS. Semáforos sectoriales:*

<https://mexicocomovamos.mx/?s=seccion&id=177>

Miebach Consulting. (13 de Junio de 2017). *Lideran S&OP y gestión de proveedores tendencias en empresas. Logística:*

<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/78079-lideran-sop-y-gestion-proveedores-tendencias-empresas>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022*. Lima.

Ministerio de Economía y Finanzas. (10 de Julio de 2020). *232,800 micro y pequeñas empresas accedieron a créditos con garantías del programa Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial.*

<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6526-232-800-micro-y-pequenas-empresas-accedieron-a-creditos-con-garantias-del-programa-reactiva-peru-y-el-fondo-de-apoyo-empresarial>

Ministerio de Energía y Minas. (2016). *fd.*

Ministerio de Energía y Minas. (18 de 8 de 2017). *Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería - EDICIÓN 2017-2018.*

[http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=559](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=559)

Ministerio de Energía y Minas. (2020). *Contratos de Garantías y Promoción de la Inversión*.

[http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=188&idMenu=s  
ub154&idCateg=188](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=188&idMenu=s<br/>ub154&idCateg=188)

OSINERGMIN. (2020). *¿Cómo se clasifica la actividad minera en el Perú?*

[https://www.osinergmin.gob.pe/mineria/actividad\\_minera/clasificacion-  
minera-peru](https://www.osinergmin.gob.pe/mineria/actividad_minera/clasificacion-<br/>minera-peru)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.

Barcelona: Grupo Planeta.

Peralta Guerrero, J. L. (2018). *Plan de negocios Implementación de una sociedad administradora de articulación de proveedores de bienes y servicios para las empresas en el Perú. Tesis de Maestría en Administración de Negocios*. Lima: Universidad Esan.

Perú Compras. (25 de Enero de 2019). *Contratación pública superó los mil millones de soles a través de los Catálogos Electrónicos de PERÚ COMPRAS*.

<https://www.perucompras.gob.pe/informacion/noticia.php?npid=NP0072019>

Pinedo, N. (2008). *Sistema de Evaluación y Homologación de proveedores. Tesis de Ingeniería Industrial*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

PRODUCE. (2017). *Micro, pequeña y mediana empresas (Mipyme)*.

[http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-  
mipyme](http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-<br/>mipyme)

Rankia Pro. (11 de Noviembre de 2019). *El 60% de las multinacionales*

*estadounidenses en China espera un impacto negativo de la Guerra Comercial*.

<https://www.rankiapro.com/60-multinacionales-estadounidenses-china-impacto-negativo/>

Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*.

<https://dle.rae.es/homologar>

Regalado Pezúa, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R., & Vallejo, R.

(2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima

Metropolitana y Callao. *primera*. Lima: Universidad Esan.

Renjen, P. (12 de Septiembre de 2019). *Deloitte factura 41.912 millones en su año fiscal, un 9,4% más*. Obtenido de Expansión:

<https://www.expansion.com/empresas/2019/09/12/5d7a29d4e5fdea5b208b4686.html>

Reuters, T. (11 de Septiembre de 2018). *Los proveedores de Apple caen en bolsa tras las declaraciones de Trump*. Obtenido de La Vanguardia:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20180910/451735729978/proveedores-apple-bolsa-china-trump.html>

Ruiz Alfaro, V. Y. (2019). Diseño y propuesta de implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en una metalmeccanica y el impacto en las condiciones laborales. *Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial y Comercial*. Lima: Universidad Esan.

Significados. (06 de 12 de 2018). *Significado de Minería*.

<https://www.significados.com/mineria/>

Sotelo Ramirez, S. (2012). Plan de negocio para la implementación de un centro de capacitación en Seguridad y Salud en el trabajo para empresas en el Perú. *Tesis de Magíster en Gerencia de Servicios de Salud* . Lima: Universidad Esan.

State of Flux. (2018). *2018 Global SRM Research Report - Sustainable SRM:*

*Nurturing growth in a new climate.* Obtenido de <https://spendmatters.com/mx-latam/el-impacto-de-las-relaciones-con-proveedores/>

Sullivan, P., Blackmore, D., Williams, B., & Healey, C. (23 de Abril de 2019). *Market*

*Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2018.* Gartner Research:

<https://www.gartner.com/en/documents/3907120/market-share-analysis-consulting-services-worldwide-2018>

Tecnología Minera. (2017). Bienvenidos a PERUMIN 33. *Tecnología Minera*, 141-156.

Ucha, F. (2013). *Definición ABC.*

<https://www.definicionabc.com/comunicacion/consultoria.php>