



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN EN  
LAS NORMAS ISO PARA EL MERCADO EMPRESARIAL”**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Magíster en Administración por:

Jose Luis Chang Roose

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN A TIEMPO PARCIAL 69**

**Lima, 19 de septiembre del 2022**

Esta tesis

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN EN  
LAS NORMAS ISO PARA EL MERCADO EMPRESARIAL”**

ha sido aprobada por.

.....  
Nancy Matos Reyes (Jurado 1)

.....  
Jorge Ortiz Rodríguez (Jurado 2)

.....  
Cesar Neves Catter (Asesor)

Universidad ESAN

2022

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración

Título de la tesis: “Plan de negocio para la creación de una empresa de certificación de sistemas integrados de gestión en las normas ISO para el mercado empresarial”

Autores: Jose Luis Chang Roose

El presente documento tiene como objetivo presentar el plan de negocios para la creación de una empresa de certificación de sistemas integrados de gestión en las normas ISO para el mercado empresarial.

Sistema integrado de gestión es el nombre que se le da hoy en día al conjunto de los sistemas de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, y medio ambiente de las empresas. Todas las grandes y medianas empresas cuentan con un área de calidad, seguridad y/o medio ambiente y alguno de estos sistemas de gestión mencionados.

La estructura, documentos y procesos que deben tener estos sistemas de gestión están regulados por los requisitos de las normas ISO. Entre las normas ISO más conocidas están la norma ISO 9001 que establece los requisitos que debe cumplir el sistema de gestión de calidad, la ISO 45001 del sistema de gestión de seguridad y la ISO 14001 del sistema de gestión de medio ambiente, entre otras. Las normas ISO son emitidas por la International Standardization Organization (ISO).

La necesidad de estos sistemas de gestión y las normas ISO surgió cuando los países empezaron a exportar sus productos a otros países, surgió entonces en los países que importaban (compraban) estos productos la necesidad de organismos reguladores y certificaciones (certificados) emitidas por entidades internacionales que garanticen la calidad, seguridad y no afectación del medio ambiente de los productos comprados, ya que cuando llegaban a sus locales y el producto no era de la calidad y condiciones esperadas resultaba muy costoso devolverlas a los países de origen.

Por este motivo surgieron las entidades reguladoras internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC) que regula el comercio internacional, la International Standardization Organization (ISO) que emite las normas ISO y las empresas certificadoras que emiten las certificaciones (certificados) de las normas ISO como SGS, Bureau Veritas, Aenor, TUV Rheiland, entre otras.

Las empresas certificadoras de normas ISO mencionadas (SGS, Bureau Veritas, otras), lo que hacen es auditar los sistemas integrados de gestión (calidad, seguridad, medio ambiente, otros) de las empresas productoras proveedoras de algún producto, verificar si cumple con los requisitos de la norma ISO (9001, 45001, 14001, otras) correspondiente y emitir la certificación (certificado) de que el sistema integrado de gestión de la empresa cumple con los requisitos de las normas ISO y que sus productos son de calidad y cumplen con las condiciones de seguridad y no afectación del medio ambiente requerido por las empresas que compran los productos. De esta forma las empresas que obtienen las certificaciones las presentan a sus empresas clientes como garantía que sus productos cumplen las condiciones esperadas y esto les permite obtener los contratos de compra que necesitan.

En el país, las empresas mineras, de exportación, agroexportación y las empresas que brindan servicios a estas empresas como las empresas de transporte de cargas, contratistas y proveedores, necesitan de estas certificaciones de sus sistemas integrados de gestión (calidad, seguridad, medio ambiente, otros) en las normas ISO. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) necesitan además asesorías y capacitaciones para su implementación porque la mayoría no tiene estos sistemas de gestión como lo tienen las grandes empresas.

Actualmente el servicio de certificación de sistemas integrados de gestión en normas ISO en el país lo brindan empresas internacionales como SGS, Bureau Veritas, Aenor, Inacal y TUV Rheiland.

Pero la participación de mercado de todas estas empresas certificadoras en conjunto del mercado meta (11,303 empresas) es de apenas el 12%. Lo cual evidencia, de acuerdo con los estudios de mercado que se presentan en el presente plan de negocios, que la oferta de este servicio es muy baja para el tamaño del mercado meta potencial. Trimestralmente en el país surgen nuevas empresas y declinan otras, haciendo que la oferta no pueda alcanzar a la demanda.

Por otro lado, al ser pocas empresas de certificación para el tamaño del mercado disponible, estas empresas establecen precios altos y sus tiempos de atención y entrega de resultados son muy altos en relación con las necesidades de las empresas clientes, en promedio se demoran de 60 a 80 días para procesar y entregar la certificación. Esto genera insatisfacción en las empresas que requieren las certificaciones de forma más rápida para poder presentar a las empresas clientes y mercados que los requieren y obtener los contratos de compra que necesitan para sobrevivir y prosperar.

Asimismo, como ya se mencionó antes las PYMES requieren asesorías y capacitaciones personalizadas para la implementación del sistema integrado de gestión acorde con las normas ISO y estas empresas no brindan estos servicios complementarios. Solo se enfocan en el servicio de certificación, lo cual genera insatisfacción en las PYMES que requieren estos servicios complementarios para poder acceder a la certificación y contratos que necesitan para sobrevivir y prosperar en este mercado postpandemia.

Estas condiciones abren la oportunidad de crear una nueva empresa certificadora de sistemas integrados de gestión en las normas ISO y asesorías para su implementación, que entre en el mercado a competir con las empresas mencionadas con procesos más rápidos y eficiente, entregas de resultados en menores tiempos, asesorías y capacitaciones personalizadas y precios ligeramente menores a la competencia.

Esta sería la ventaja competitiva que se buscara tener en el negocio propuesto, la cual diferenciaría al negocio propuesto de la competencia con una estrategia genérica híbrida de diferenciación basada en servicios y entregas de resultados más rápidos que la competencia, asesorías y capacitaciones personalizadas, y precios ligeramente más bajos que la competencia.

En cuanto al mercado meta potencia, conforme con el análisis del mercado realizado y datos de entidades como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se evidencia que hay un mercado meta potencial de 11,303 empresas y solo un 12% cuenta con las certificaciones de las normas ISO.

En cuanto a la competencia, el análisis del sector evidencia que solo hay 5 empresas certificadoras en el país, que ya fueron mencionadas y la participación de estas empresas es muy baja. Por lo que hay una brecha amplia en el mercado que aún no está cubierta, por lo que no será necesario entrar a una guerra de precios con la competencia para ganar participación de mercado, sino que más bien habrá que mantener un perfil bajo y lograr captar la confianza de los clientes con los servicios complementarios y atención rápida y personalizada, para cobrar los servicios incluso al mismo precio que la competencia o ligeramente menores.

De acuerdo con lo plan estratégico y de marketing expuesto en el presente plan de negocio más adelante, para poder tener el flujo de clientes requerido se recurrirá a empresas especializadas en captar clientes del mercado meta, que cobran por cliente captado. En este caso se buscará contratar con 5 o más de estas empresas para tener un flujo asegurado de

clientes desde el primer mes de operación. Además, como ya se mencionó antes no se tocará a las empresas clientes de la competencia para no generar estrategias de respuesta de la competencia durante los primeros cuatro años hasta que el negocio este plenamente consolidado y tenga una mejor posición estratégica en el mercado.

En cuanto a la rentabilidad del proyecto, se realizó la evaluación económico-financiera que se presenta más adelante en este plan de negocios, con los siguientes supuestos

- La inversión total requerida es de solo 140,000 soles que será financiada 40% con capital de accionistas y 60% con deuda bancaria.
- El costo del capital de los accionistas es de 20% y el costo de la deuda es de 17%. De acuerdo con esto el Costo Promedio de Capital Ponderado (WACC) es de 15.2%.
- El incremento anual de la inflación considerado es del 5%, con lo cual la tasa nominal de descuento (considerando el WACC de 15.2% y la inflación del 5%) es de 20.96%.
- Se considero un incremento anual en los costos de ventas y gastos de un 5%.
- La tasa impositiva es del 29.5%.

De acuerdo con estos supuestos se obtuvo los siguientes resultados:

- En el peor de los escenarios, se tendrá un flujo de clientes bajos y se tendrá que reducir el precio de venta en un 5% para ganar mercado, aun así, se tendrá un VPN positivo de 1'209,535 soles con un índice de rentabilidad de 8.67 soles. Se ganará 8.67 soles por cada sol invertido.
- En el escenario intermedio, se tendrá un flujo de clientes bajos y se mantendrá el precio sin variación durante los 5 años para ganar mercado. En este escenario se tendrá un VPN positivo de 2'905,531 soles con un índice de rentabilidad de 20.84 soles. Se ganará 20.84 soles por cada sol invertido.
- En el escenario optimista, se tendrá un mayor flujo de clientes y será posible incrementar el precio de venta en un 5% anual, sin perder participación de mercado. En este caso, se tendrá un VPN positivo de 5'238,611 soles con un índice de rentabilidad de 37.57 soles. Se ganará 37.574 soles por cada sol invertido.

En cualquier de los casos se obtendrá un VPN positivo y rentable.