

# UNIVERSIDAD ESAN



## **Plan de Negocios generación de una empresa consultora especialista en optimización de procesos metalúrgicos y capacitación en operaciones unitarias in house en plantas concentradoras**

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

Cesar O. Contreras Ñuñuvera \_\_\_\_\_

Alfonso Vega Farfán \_\_\_\_\_

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas a Tiempo Parcial  
MATR11**

Lima, 21 de Abril del 2017

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La finalidad del presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de negocio que brinde satisfactoriamente servicios de consultoría, capacitación y entrenamiento a la pequeña y mediana minería formal.

Esta empresa consultora especialista en optimización de procesos metalúrgicos y capacitación en operaciones unitarias in house en plantas concentradoras (V&C CONSULTING SAC S.A.C) brinda servicios personalizados adaptados a la realidad de cada empresa, (i) enfocados en optimizar sus procesos y (ii) capacitar la mano de obra operaria, técnica y profesional.

Este plan de negocios permite delimitar la demanda y propone una estrategia de segmentación de mercado en el sector de pequeña y mediana minería ubicada en la zona norte y centro, (teniendo como potencial al sur) brindando un servicio hecho a la medida de sus necesidades (diferenciación), buscando atender un mercado potencial insatisfecho con limitada competitividad que aún no ha llegado a su eficiencia y que no encuentra en la actual oferta una atención a sus necesidades.

La propuesta de valor brinda asesoría a la pequeña y mediana minería con una excelente alternativa con experimentados asesores metalúrgicos, permitiendo que los clientes mineros mejoren sus márgenes de ganancia reduciendo sus costos y optimizando sus operaciones unitarias, logrado por la correcta implementación de este plan de negocios incorporando esta empresa de servicios al mercado. Con ello se apuesta al ganar-ganar generando rentabilidad en V&C CONSULTING SAC S.A.C y en las compañías que solicitan estos servicios, mejorando su posición competitiva en el sector minería.

Para el desarrollo de este plan de negocios se ha recurrido a fuentes primarias y secundarias; las primeras consistieron en la ejecución de técnicas de encuestas para lograr realizar un diagnóstico del mercado de pequeña y mediana minería, técnicas de observación para conocer el proceso de producción actuales que benefician los minerales y técnicas de entrevistas a expertos del sector minería quienes proporcionaron información relevante para complementar este plan de negocios. Con respecto a las fuentes secundarias estas fueron revisadas para determinar el análisis del entorno en el que se desarrolla este plan de negocios y se utilizó información histórica

y estadística sobre el sector minería publicada por organismos e instituciones tanto públicas como privadas (Ministerio de Energía y Minas, INEI, Cámara del comercio de Lima, INGEMET, Sociedad Nacional de Minería). Las fuentes primarias han permitido realizar un estudio de mercado, identificando la demanda potencial, las necesidades no atendidas en este nicho de mercado y determinar los factores críticos del éxito para el presente plan de negocios.

En la introducción se presenta un modelo de competitividad, el cual fue desarrollado por los suscritos como herramienta básica para poder en su momento realizar el diagnóstico de campo en las empresas mineras pequeñas y medianas; en el marco referencial se está dando énfasis, al core business el cual se enmarca en la pequeña y mediana minería en sus operaciones unitarias desarrolladas en la concentradora, específicamente en las que usan el método de concentración denominado flotación.

El macro análisis (SEPTA y fuerzas competitivas de Porter), nos permiten destacar el potencial de la actividad minera en el Perú y como viene siendo legislado, en el análisis micro podemos delimitar nuestro mercado Meta, conformado por las empresas que tienen el status de operando según el MEM, las cuales delimitamos para encontrar un nicho de mercado no atendido e insatisfecho (145 empresas identificadas), información clave obtenida en las entrevistas realizadas a supervisores y funcionarios que se desarrollan en estas empresas.

Se desarrolló un plan estratégico, que permite, identificar los grupos de interés, realizar un análisis interno mediante la cadena de valor obteniendo estrategias para atender el mercado, delimitando los factores claves para el éxito del plan de negocios. En los planes de operación, marketing y RRHH, se desarrollan las actividades propias de V&C CONSULTING SAC que permitirán encontrar los lineamientos para estar preparados para afrontar el mercado.

Finalmente, se desarrolló el análisis financiero después de haber identificado rigurosamente las fuentes de ingresos y los principales costos y gastos en los cuales se incurrirá para tal efecto, además de todos los supuestos planteados de proyección del entorno macroeconómico, habiendo llegado a la conclusión de que V&C CONSULTING SAC tendrá un crecimiento en el corto y mediano plazo para el interés de los inversionistas y de sus principales stakeholders. Se realizó el análisis

para un periodo de 8 años y el cálculo del flujo de caja de operación, el flujo de caja de inversiones para determinar el flujo de caja libre, al no tener financiamiento de proveedores, se estimó el costo de oportunidad de capital (COK) 20% con el cual se realiza la evaluación económica-financiera de este proyecto, se obtuvo un VPN de S/. 142,965.8 y una TIR anual de 39.17% con lo cual se concluye que el presente proyecto es viable. En el análisis de riesgo se determinó la sensibilidad de las variables en diferentes rangos y en el análisis por escenarios se determinó que aun en el rango pesimista a una variación de 10% de las variables evaluadas determinan que el proyecto es medianamente riesgoso, mientras a una variación de 5% en el rango pesimista el proyecto es viable, en el análisis Montecarlo se llegó a determinar que las tres variables presentan una distribución normal con una desviación estándar de 10% y en la simulación de probabilidades sometido a 10000 eventos de determino que existe un 83.53% de probabilidad que el VPN sea mayor o igual a cero mostrándose un controlado riesgo del plan de negocios.