



# **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE MARKETING Y  
GESTIÓN COMERCIAL**

**Plan de Marketing para mejorar la participación en el Sector Minero del  
Centro de Servicios Empresariales (Cendes) de la Universidad Católica San  
Pablo de Arequipa**

## **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Presentado como parte de los requisitos para optar el grado académico de Maestro en  
Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

### **AUTOR(ES)**

Gutierrez Martinez, Luis Gerardo	0009-0003-3948-8787
Pacheco Rivas, Mariana Katherine	0009-0004-1726-8940
Tenorio Goicoechea, Carlos Mauricio	0009-0002-9297-9051
Valdivia Paredes, Marcelo Ignacio	0009-0006-5880-8709

### **ASESOR(ES)**

Merino Aguilar, Luis Alberto	0000-0002-3845-2788
------------------------------	---------------------

**Lima, 18 de octubre de 2023**

### **Agradecimiento**

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad Católica San Pablo de Arequipa y al Centro de Servicios Empresariales de esta casa de estudios, por brindarnos la confianza de poder elaborar el presente trabajo de investigación en orden a su quehacer diario en beneficio de la comunidad empresarial del sur del país.

## Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el accionar del Centro de Servicios Empresariales, Cendes, de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa, centro que tiene como misión transferir conocimiento a las empresas e instituciones del sur del país, mediante tres líneas de servicios, capacitaciones a medida, proyectos de investigación y consultorías empresariales. El objetivo principal de investigación es proponer un plan de marketing que permita a Cendes, mejorar su participación en el sector de gran minería, rubro que representa la mayor participación en ingresos de servicios del centro. La investigación propuesta es de carácter cualitativo, y emplea dos instrumentos de recopilación de información, entrevistas a expertos, aplicadas a profesionales de centros de servicios universitarios de casas de estudio consolidadas en el extranjero; y entrevistas a profundidad desarrolladas con ejecutivos con poder de decisión, de las principales unidades mineras de la región sur del Perú. Con el procesamiento de la información recopilada fruto de la investigación, además de la data histórica del Cendes e indicadores económicos de la gran minería de acceso público, se ha logrado elaborar un plan de marketing puntualizado en acciones de plaza y promoción para la cartera de gran minería, el cual presenta ratio de retorno de la inversión positivo para tres escenarios de proyección, pesimista, moderado y optimista. De esta manera se pretende lograr un share of wallet del 70% de la principal cuenta minera con la que actualmente trabaja Cendes, y una participación promedio de 34% de la segunda cuenta de gran minería a la cual se recomienda incursionar.

**Palabras clave:** Servicios empresariales universitarios; gran minería; plan de marketing; diseño de estructura de venta; participación de mercado.

Marketing Plan to Improve Share in the Mining Sector of the Business Services Center  
(Cendes) at the Universidad Católica San Pablo de Arequipa.

**Abstract**

This research work focuses on the activities of the Business Services Center, Cendes, at the Universidad Católica San Pablo. The center's mission is to transfer knowledge to companies and institutions in the southern region of the country through three lines of services, customized training, research projects, and business consulting. The main research objective is to propose a marketing plan that allows Cendes to improve its participation in the large-scale mining sector, which represents the main share of the center's service revenue. The proposed research is qualitative in nature and employs two data collection instruments, interviews with experts conducted with professionals from well-established university service centers abroad, and in-depth interviews with decision-making executives from the main mining units in the southern region of Peru. By processing the collected information resulting from the research, along with historical data from Cendes and publicly accessible economic indicators of large-scale mining, a marketing plan has been developed. This plan focuses on specific actions related to distribution and promotion for the large-scale mining portfolio. It demonstrates a positive return on investment for three projection scenarios: pessimistic, moderate, and optimistic. The goal is to achieve a 70% share of wallet of the main mining account currently worked on by Cendes and an average participation of 34% in the second large-scale mining account recommended for expansion.

**Keywords:** university business services; large-scale mining; marketing plan; sales structure design; market share.

e202110573\_Luis Gerardo Gutierrez Martinez\_Plan de Marketing para mejorar la participación en el Sector Minero del Centro de Servicios Empresariales (Cendes) de la Universidad Católica San Pablo de Ar

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>revistas.ucsp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Internacional de la Rioja</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.ute.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.ucsp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>ucsp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

mydokument.com

## Tabla de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Objetivos de Investigación.....	3
1.1.1    Objetivo General.....	3
1.1.2    Objetivos Específicos.....	3
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
2.2    Reseña del Centro de Servicios Empresariales.....	5
2.3    Marketing Mix actual del Centro de Servicios Empresariales.....	6
2.3.1    Estrategia de Producto.....	6
2.3.2    Estrategia de Precio.....	8
2.3.3    Estrategia de Plaza.....	8
2.3.4    Estrategia de Promoción.....	9
2.4    Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	10
2.4.1    Rivalidad en Competidores.....	10
2.4.2    Amenaza de Nuevos Competidores.....	10
2.4.3    Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.....	11
2.4.4    Poder de Negociación de los Proveedores.....	11
2.4.5    Poder de Negociación de los Clientes.....	12
2.5    Análisis de la Matriz FODA.....	12
2.5.1    Fortalezas.....	12
2.5.2    Debilidades.....	13
2.5.3    Oportunidades.....	14
2.5.4    Amenazas.....	14
2.5.5    Estrategias de la matriz FODA.....	16
<b>3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>18</b>
3.1    Técnica de Recolección de Datos.....	18
3.2    Participantes en las técnicas de recolección de información.....	19
<b>4. ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>21</b>

4.1	Resultados de entrevistas a expertos de Centros de Servicios Empresariales similares.....	21
4.2	Resultados de entrevistas a profundidad a empresarios del rubro de gran minería del sur del país.....	23
4.3	Segmentación de Mercado.....	26
4.4	Segmentación de Cartera de Clientes.....	28
<b>5.</b>	<b>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>31</b>
5.2	Determinación de Pronóstico de la Demanda.....	31
5.3	Plan de Marketing.....	34
5.3.1	Buyer Persona.....	34
5.3.2	Estrategias de Promoción.....	36
5.3.3	Estrategias de Plaza.....	38
5.3.4	Costo de Inversión del Plan de Marketing Propuesto.....	39
5.3.5	Flujo de Caja por Escenarios de Proyección.....	39
5.3	Determinación de la Estructura de Ventas.....	42
5.3.1	Perfil del Ejecutivo Comercial.....	46
5.4	Determinación del número de Ejecutivos de Ventas.....	48
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
6.1	Conclusiones.....	51
6.2	Recomendaciones.....	52
	<b>Anexo 1.....</b>	<b>55</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Porcentaje de ingreso por cliente.....</i>	7
<b>Tabla 2</b> <i>Lista de universidades licenciadas por Sunedu al 2019.....</i>	11
<b>Tabla 3</b> <i>Lista de universidades para entrevistas a expertos.....</i>	19
<b>Tabla 4</b> <i>Lista de unidades mineras para entrevistas a profundidad.....</i>	20
<b>Tabla 5</b> <i>Lista de unidades mineras para entrevistas a profundidad.....</i>	23
<b>Tabla 6</b> <i>Porcentaje de servicios adjudicados por tipo de empresa.....</i>	26
<b>Tabla 7</b> <i>Participación de mercado estimada en el sector minero.....</i>	27
<b>Tabla 8</b> <i>Carteras de Clientes Propuestas.....</i>	29
<b>Tabla 9</b> <i>Carteras de Clientes Propuesta.....</i>	30
<b>Tabla 10</b> <i>Facturación Principales Clientes Mineros Sur.....</i>	32
<b>Tabla 11</b> <i>Relación Facturación Cendes (Adjudicados)/ Potencial Mercado de la principal cuenta minera.....</i>	32
<b>Tabla 12</b> <i>Cálculo de demanda potencial de la cartera de minería para el 2023 y 2024....</i>	33
<b>Tabla 13</b> <i>Cálculo del costo de inversión del Plan de Marketing Propuesto.....</i>	39
<b>Tabla 14</b> <i>Participación de Cendes según Plan de Marketing propuesto.....</i>	40
<b>Tabla 15</b> <i>Retorno de Inversión del Plan de Marketing Propuesto por Escenario.....</i>	41
<b>Tabla 16</b> <i>Porcentaje de servicios adjudicados por tipo de empresa según demanda proyectada.....</i>	48
<b>Tabla 17</b> <i>Porcentaje de servicios adjudicados por tipo de empresa según demanda proyectada.....</i>	49
<b>Tabla 18</b> <i>Cálculo del número de ejecutivos de cuenta clave para la demanda proyectada.....</i>	50



## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Modelo organizacional del Centro de Servicios Empresariales Cendes</i> .....	6
<b>Figura 2</b> <i>Esquema Resumen de Análisis FODA</i> .....	15
<b>Figura 3</b> <i>Esquema Resumen de Estrategias FODA</i> .....	16
<b>Figura 4</b> <i>Modelos según la estructura organizacional</i> .....	21
<b>Figura 5</b> <i>Modelos según cartera de clientes y tipo de servicios</i> .....	22
<b>Figura 6</b> <i>Modelos según estructura de fuerza de ventas</i> .....	23
<b>Figura 7</b> <i>Participación Proyectada de Cendes en el presupuesto de Servicios Empresariales – Principal Cuenta Minera</i> .....	28
<b>Figura 8</b> <i>Relación tradicional entre comprador y vendedor: comunicación entre ejecutivo de ventas y comprador</i> .....	43
<b>Figura 9</b> <i>Relación basada en cuenta clave, el ejecutivo de ventas coordina la comunicación directa entre las funciones</i> .....	44
<b>Figura 10</b> <i>Organigrama de la Fuerza de Ventas Propuesto</i> .....	45

## Introducción

Las universidades en el Perú son instituciones académicas que actualmente tienen una oferta de servicios de enseñanza de pregrado y postgrado. De acuerdo con el tercer Informe Bienal de SUNEDU acerca de la situación de las universidades en el Perú, la oferta académica posterior al proceso de licenciamiento se compone de la siguiente manera: un 44% de programas de bachillerato, un 24% de segundas especialidades, un 27% de maestrías y un 5% de programas de doctorado. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2021).

Esto demuestra que los esfuerzos actuales de las universidades peruanas se centran en las actividades de formación profesional y educación continua, y desatienden funciones universitarias estipuladas en la Ley Universitaria como la de proyección a las sociedad, extensión cultural e investigación, focos de acción que tienen un verdadero valor cuando se vinculan con la realidad de la sociedad y sus componentes, como las instituciones gubernamentales, el empresariado, y las instituciones sin fines de lucro. Es por lo que en el artículo 54 de la mencionada ley, se permite que las universidades puedan constituir centros de producción de bienes y servicios que estén relacionados con sus especialidades, áreas académicas o trabajos de investigación ampliando su oferta académica por una de productos y servicios. (Congreso de la República del Perú, 1914, Ley 30220, Artículo 54).

El tercer Informe bienal de SUNEDU acerca de la situación de las universidades en peruanas, demuestra que la mayoría de las universidades poseen un cuerpo docente enfocado a la actividad académica, esto debido al bajo número de profesores investigadores con publicaciones en revistas indizadas, que representan solo un 9.4% del total del cuerpo docente (SUNEDU, 2021). Esta estadística muestra un desfase de relacionamiento entre la cátedra impartida en pregrado o postgrado y el ritmo de avance de la industria y la sociedad. De hecho, entre los desafíos significativos que enfrenta la educación superior en el Perú, está

el apostar por el cambio con innovaciones estructurales que impliquen la reducción de brechas sociales y digitales, mediante la cooperación entre la academia y la empresa, que sea interdisciplinaria e institucional

Según la Memoria Institucional de la Universidad Católica San Pablo del 2018 alineado a la búsqueda de mejoras para Arequipa y el sur del país, con una visión de futuro y cooperación, es que nace CENDES, el Centro de Servicios Empresariales de la Universidad Católica San Pablo, como un centro que busca expandir la oferta académica e investigativa de la universidad, brindando servicios a las instituciones, con soluciones multidisciplinarias frente a los problemas o necesidades específicas de las empresas de la región. Este centro cuenta con tres líneas de servicio: una primera de capacitación a la medida, una de consultoría y finalmente una de investigación aplicada, que son liderados por profesionales del más alto nivel de la universidad (Universidad Católica San Pablo, [UCSP], 2018).

Acorde a la información brindada por la Directora de Servicios Empresariales Cendes, el centro ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, incluyendo el periodo 2020 y 2021 de pandemia, se han obtenido resultados económicos positivos, a nivel de presupuesto ejecutado en contraste con el objetivo planificado, según se detalla en sus memorias anuales. A diciembre de 2022, se registró un crecimiento respecto al año anterior de 34%, el mismo que se soporta también por un presupuesto algo conservador de 2020-2021 en un contexto de pandemia creciente (Universidad Católica San Pablo, [UCSP], 2022).

Según el estudio de mercado cualitativo desarrollado por la consultora de mercado, Ant Work, por encargo del CENDES realizado en marzo del 2022, el mercado del sur del Perú experimenta un crecimiento de demanda de servicios formativos especializados, el presupuesto por asesoría fluctúa entre 150 mil dólares como máximo y 2 mil soles como mínimo, además, precisan que el 11% de empresas ha desarrollado capacitaciones especializadas con consultores externos; un 9% las desarrolló con centros académicos no

domiciliados en el país, y un 40% gestiona estos servicios con empresas o universidades regionales (Ant Work, 2022)

## **.1 Objetivos de Investigación**

Los objetivos de investigación del presente trabajo tienen como fin ser estrategias aplicables y puestas en marcha en el Centro de Servicios Empresariales Cendes, de la Universidad Católica San Pablo.

### ***.1.1 Objetivo General***

Desarrollar estrategias de marketing que permitan incrementar la participación del Cendes, en el sector minero del sur de Perú.

### ***.1.2 Objetivos Específicos***

- Identificar buenas prácticas y mejoras internas bajo un proceso de benchmarking.
- Estimar el mayor potencial de la demanda de servicios empresariales en el sector.
- Diseñar una estructura de ventas, que permita abarcar las necesidades de la demanda potencial y generar mayores ingresos a Cendes.

## **Marco Teórico**

### **2.1 Antecedentes de Investigación en la región**

En Sudamérica, la relación entre la academia y las empresas ha generado casos exitosos en los cuales las instituciones académicas llegan a convertirse en líderes destacados en una industria o sector empresarial específico, desempeñando un papel distinto al de la educación.

Según Correa y Versino (2015) en su artículo "Relaciones universidad-empresa: ¿y cuando la universidad es la empresa?" al relatar la experiencia del Laboratorio de Hemoderivados de la Universidad Nacional de Córdoba, desde 1980, cuando el conocimiento

científico comenzó a aplicarse para mejorar la rentabilidad de diversos sectores productivos y de servicios, se ha observado un significativo aumento en la rentabilidad de los países.

Las políticas impulsadas desde la dirección de la UNC han fomentado el crecimiento del centro de producción de Hemoderivados, transformándolo de un laboratorio académico en una empresa estatal autogestionada. Un factor crucial en el éxito de su gestión económico-financiera ha sido la estable vinculación con actores tanto públicos como privados. Esto se logró mediante la firma de acuerdos de intercambio de materias primas por productos elaborados. Esto permitió al laboratorio eludir las demoras y la burocracia comunes en los procesos de pago del gobierno argentino.

Además, a través de convenios con entidades privadas, tanto a nivel nacional como internacional, el laboratorio ha logrado posicionar sus productos en la región y ha asegurado una sólida inyección de capital. Estos fondos se han destinado a la mejora y actualización de los equipos necesarios para la producción de hemoderivados.

En lugar de competir o bloquear el flujo de conocimiento para la mejora de procesos a través de patentes, UNC-Hemoderivados ha adoptado una política activa de cooperación e integración regional con países de América Latina. En este contexto, ha establecido relaciones sólidas con otros organismos de ciencia y tecnología, como el INTI y la Universidad Nacional del Litoral. Además, ha colaborado estrechamente con unidades sanitarias que suministran materia prima, como Bancos de Sangre e Institutos de Hemoterapia, con el propósito de implementar programas de colaboración, cooperación y asesoramiento conjuntos.

## **.2 Reseña del Centro de Servicios Empresariales**

En el 2001 se crea Cendes, bajo el nombre de Centro de Desarrollo y Gestión Empresarial, en esta primera estructura es un centro aislado de la estructura universitaria de la Universidad Católica San Pablo, responsable de brindar servicios de formación incompany y estudios de

mercado de carácter social, a instituciones terceras, estos servicios no eran ejecutados desde la estructura académica de las escuelas profesionales existentes.

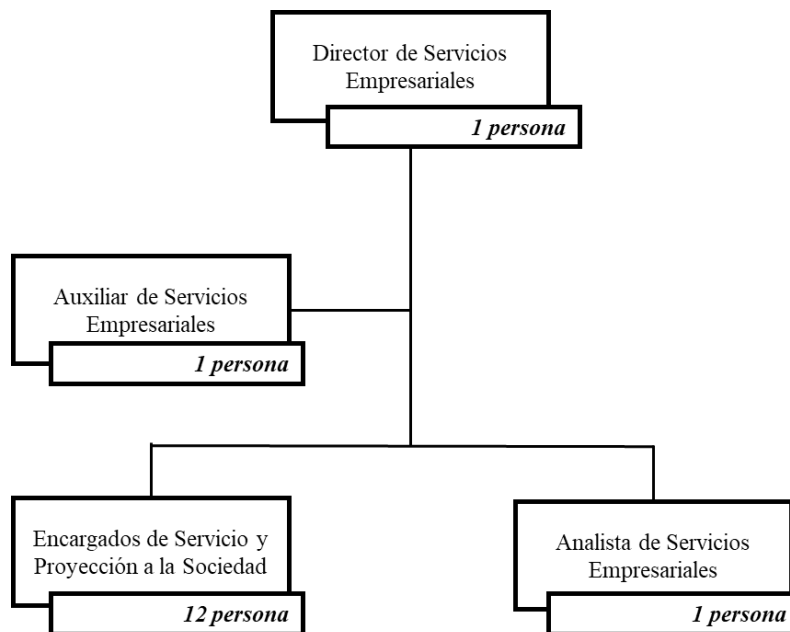
En el 2015 mediante resolución 13.2015.CU.UCSP se reactiva el Centro de Servicios Empresariales para poder trabajar con una de las empresas mineras más importantes del corredor minero del sur del país, además de formar parte de un proyecto que presentó la Incubadora de Negocios Kaman de la universidad, para un fondo que se ganó con Concytec, referente a la institucionalización de la relación academia e industria (UCSP, 2015).

En el 2018 con la implementación en la universidad, de la estructura organizativa de carácter matricial por departamentos profesionales, se reestructura Cendes, siendo su principal misión velar por el relacionamiento comercial de servicios a terceros, cuenta con tres líneas de servicio, capacitaciones incompany, consultorías, y proyectos de investigación aplicada. (UCSP, 2018).

Cendes mantiene una conexión directa con cada departamento profesional mediante la figura del encargado de servicios a terceros, gestor de la operatividad de los servicios que brinda cada departamento profesional, obteniendo un esquema organizacional como se presenta en la siguiente figura.

**Figura 1**

*Modelo organizacional del Centro de Servicios Empresariales Cendes.*



*Nota.* El número indica la cantidad de personas por puesto descrito.

### **.3 Marketing Mix actual del Centro de Servicios Empresariales**

En el presente capítulo se describe la estrategia de marketing Mix actual del Cendes de la Universidad Católica San Pablo, con el objetivo de conocer las principales acciones comerciales y de marketing que ejecuta el centro, estas son aplicadas de manera indistinta a todos los rubros empresariales que atiende el centro.

#### **.3.1 Estrategia de Producto**

Cendes cuenta con tres líneas de servicios, capacitaciones incompany diseñadas a la medida pueden brindarse en modalidad presencial, semipresencial y online, las cuales otorgan certificados o constancias a nombre de la casa universitaria.

La segunda línea de servicio es la de consultorías, las que poseen un enfoque interdisciplinario debido a la interacción entre saberes profesionales propios de una universidad.

La última categoría de servicios es la de proyectos de investigación, los cuales se desarrollan en el marco de la Ley N° 30309 de beneficios tributarios o como proyectos de inversión, son formulados y ejecutados por investigadores altamente experimentados en distintas especialidades.

Las líneas comerciales de Cendes, se apalancan en la experiencia de los docentes de los centros y departamentos profesionales de la Universidad Católica San Pablo, dicha casa de estudio cuenta con un total de 12 departamentos y 2 centros especializados, Cendes interactúa con el total de ellos, exceptuando el departamento de Matemática y Estadística y el Departamento de Ciencias de la Salud, cuyo porcentaje de participación es el que se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Porcentaje de ingreso por cliente.*

<b>Nombre del Centro o Departamento</b>	<b>% de participación en ingresos</b>
Educación	31.30%
Comunicaciones	29.19%
Ciencias Económicas Empresariales	8.39%
Ingenierías de la Industria y el Ambiente	8.28%
Ciencias Naturales	5.62%
Arquitectura e Ingeniería Civil	3.82%
Ingeniería Eléctrica y Electrónica	3.50%
Centro Incubadora de Negocios Kaman	2.65%
Otro tipo de ingresos	2.20%
Ciencia de la Computación	1.87%
Psicología	1.30%
Derecho y Ciencia Política	0.95%
Humanidades	0.52%
Centro de Liderazgo para el Desarrollo	0.41%

*Nota.* Se describe la participación en ingresos de los departamentos y centros que interactúan con Cendes en los periodos 2020, 2021 y 2022 en porcentaje referente al total de facturación de los periodos.



### **.3.2 Estrategia de Precio**

Los precios en el mercado de servicios (capacitaciones, consultorías, proyectos de investigación) incompany ofrecidos por centros educativos a las instituciones de la región son variables en orden a las características particulares de cada servicio, es por ello que el Centro de Servicios Empresariales maneja una plantilla estandarizada de cotización para los servicios, que permite mantener la flexibilidad de precio que los servicios ameritan y los clientes esperan.

La estructura de costos de los servicios, está conformada principalmente por costos variables, teniendo un mínimo de costos fijos, que a su vez representan costos hundidos a nivel de la Universidad Católica San Pablo. Esto permite mantener una estrategia de costo más margen, donde se agrega un porcentaje de utilidad al costo de producción del servicio educativo, destacando que este margen es definido por segmentación de mercado, porcentajes diferentes para diferentes grupos de clientes, teniendo como principal factor el tamaño de la empresa.

### **.3.3 Estrategia de Plaza**

Los servicios brindados por el Centro de Servicios Empresariales Cendes, se dan en tres modalidades, presencial, virtual e híbrida, fruto de la pandemia los servicios educativos en general se adaptaron a la virtualidad con bastante éxito, lo que ha permitido que Cendes, no solo tenga clientes en la ciudad de Arequipa, sino también en provincias de la región del mismo nombre, e incluso en regiones del sur del país.

La estrategia de la institución es propiciar los servicios incompany en modalidad virtual, por dos razones, ser más competitivos en precio y para no acrecentar la escasez de ambientes, aulas y auditorios, en las instalaciones de los campus de la universidad, dado que el Cendes emplea los ambientes de pregrado al no contar con ambientes de enseñanza propios.

### **.3.4 Estrategia de Promoción**

La estrategia de promoción de Cendes se centra en comunicar los beneficios y la calidad de sus servicios a los gremios empresariales de la región como son la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), y la Asociación de Empresas del parque Industrial de Arequipa, cuyos asociados son empresas de mediano y gran tamaño con el potencial de contratar servicios empresariales educativos.

Esta estrategia de comunicación se materializa en las siguientes acciones:

Programa de webinars gratuitos, se brindan a los asociados de la CCIA, donde se abordan distintas temáticas de interés para el sector empresarial y en donde los profesionales de la universidad tienen experiencia.

Desayunos Empresariales, Cendes realiza dos desayunos empresariales al año para empresarios de alto nivel de la región, con el objetivo de identificar las necesidades de las empresas, establecer relaciones con funcionarios con poder de toma de decisiones, y promocionar las líneas de servicios incompany.

Las acciones de atención a cliente y prospección de ventas son realizadas por la Dirección de Servicios Empresariales y el Analista de Servicios Empresariales, estas acciones no responden por el momento a una planificación de visitas comerciales o prospección, sino que son acciones de oportunidad, los primeros contactos con instituciones nuevas siempre se realizan en compañía de los encargados de Servicio y Proyección a la Sociedad de los departamentos afines a los potenciales clientes.

Referente a la cartera de clientes actuales, las interacciones comerciales (requerimientos, licitaciones, propuestas referenciales) son gestionadas alternadamente y sin un orden en particular por los dos puestos mencionados previamente, siendo la figura del Encargado de Servicio y Protección a la Sociedad el de realizador de las propuestas que entrarán a licitación y posteriormente a la buena pro, el de coordinador de la ejecución de los servicios, la

presencia del director y el analista de servicios empresariales, en esta etapa es de control y aseguramiento de la óptima calidad del servicio hasta el cierre, facturación y cobranza de los mismos.

#### **.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

En el año 2021, la empresa de Consultoría Ant Work realizó un estudio de mercado focalizado, en la ciudad de Arequipa; para entender de mejor manera cómo es que estaban preformando los Centros de Desarrollo empresarial en la ciudad de Arequipa. Para esto, se tomó en consideración a cincuenta gerentes de las principales empresas de la región sur del Perú, como, por ejemplo, Roberts, Molycop, Tramarsa, Ferreyros, Quellaveco, Seal, entre otras (Ant Work, 2022).

En orden a este estudio complementado con la experiencia de los autores del presente trabajo de investigación se describe las cinco fuerzas de Porter del Cendes de la Universidad Católica San Pablo de la ciudad de Arequipa.

##### ***.4.1 Rivalidad en Competidores***

Considerando la rivalidad de los competidores, hay una fuerte oferta por parte de algunos competidores, los mismos que tienen estrategias de precios bastante similares a Cendes. De hecho, dentro del análisis realizado para el Informe de Estudio de Mercado de Servicios Empresariales en Arequipa se detalla que los competidores con mayor recordación por parte de las empresas entrevistadas son, en el Instituto Técnico TECSUP, la Universidad Católica de Santa María y en una menor medida, la Universidad Católica San Pablo (Ant Work, 2022).

##### ***.4.2 Amenaza de Nuevos Competidores***

Existe una alta amenaza referente al ingreso de centros similares a Cendes en la región Arequipa, en donde la ciudad capital del mismo nombre pasó de albergar en el año 2019 cinco universidades licenciadas por SUNEDU, a un total de ocho universidades licenciadas

en el año 2022, según el tercer informe Bienal sobre la educación universitaria de SUNEDU, que se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Lista de universidades licenciadas por SUNEDU al 2019.*

<b>Nombre de la Universidad</b>	<b>Año de Licenciamiento</b>
Universidad Nacional de San Agustín	2018
Universidad Católica San Pablo	2017
Universidad Católica Santa María	2017
Universidad La Salle	2018
Universidad Continental	2018

*Nota.* Información de universidades pertenecientes a la región de Arequipa. Adaptado de “III informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú”, por SUNEDU, 2021 (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf?v=1>).

Esto representa una gran amenaza para el Cendes de la Universidad Católica San Pablo, dado que existe una gran posibilidad que estas nuevas universidades creen centros o áreas similares desde alguno de sus focos de acción.

#### ***.4.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos***

Relevante de manera mínima con sustitutos en plataformas digitales.

#### ***.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores***

Los que suministran los servicios ofrecidos por Cendes, son los docentes de tiempo completo y parcial de los focos de pregrado y postgrado de la Universidad Católica San Pablo, el poder que ellos ejercen sobre el accionar del centro es medio, la plana docente focaliza su tiempo en los focos de pregrado y post grado que son sus áreas de labor, por lo que el Centro de Servicios Empresariales debe acomodarse a su disponibilidad, disminuyendo el valor agregado de la personalización del servicio referente al horario requerido por las instituciones

que contratan los servicios, en el caso no se logró encajar los horarios de los docentes de la universidad con los de la empresa contratante, el Centro de Servicios Empresariales contrata capacitadores y profesionales externos.

#### ***.4.5 Poder de Negociación de los Clientes***

El poder de negociación es relativamente medio, ya que tenemos a TECSUP como competidor directo en la mina y siempre están presentes en todas las licitaciones. En el mercado participan también empresas de Lima como Innova PUCP la cuál brinda servicios de robótica y cuentan con una fuerte presencia en el sur. Para la capacitación de personal de empresas grandes se encuentran grandes barreras debido que buscan empresas de Lima o consultores independientes.

En resumen, podemos encontrar como oportunidades de CENDES, la amplia experiencia de la plana docente y el posicionamiento logrado en la ciudad de Arequipa, lo cual permite generar oportunidades con empresas reconocidas del sur y seguir manteniendo el liderazgo oportuno.

En cuanto a las amenazas descritas anteriormente, resaltamos delicado el uso frecuente de personal tercero cuando la plana docente de la Universidad Católica San Pablo está ocupada, ya que, en un futuro, pueden ser nuevos competidores con la metodología de Cendes. Como amenaza adicional, encontramos a institutos de universidades de la ciudad de Lima, las cuales cuentan con gran experiencia y una espalda financiera bastante fuerte, las cuales pueden quitar significativa participación de mercado al Centro de Servicios Empresariales de la universidad.

### **.5 Análisis de la Matriz FODA**

#### ***.5.1 Fortalezas***

- Marca “Universidad Católica San Pablo” posicionada a nivel sur del país.

- Única universidad en la región con un centro de servicios empresariales articulador entre la academia y las instituciones.
- Laboratorios con prestigio y experiencia acreditados por Concytec para brindar proyectos bajo la Ley de Deducción Tributaria 30309.
- Plana docente con alto nivel académico y profesional a nivel de pregrado.
- Cartera de clientes consolidada y en crecimiento.

### **.5.2 Debilidades**

- Infraestructura copada por actividades de pregrado.
- No se cuenta con un perfil ni disposición de tiempo unificada para la figura del encargado de Servicio y Proyección a la Sociedad.
- La universidad posee una estructura organizacional académica, no empresarial, lo que ralentiza algunos procesos como los de asesoría legal, certificaciones y prospección.
- Cuerpo de docentes enfocados en actividades de pregrado y postgrado, con poca disponibilidad y disposición para el centro de servicios empresariales.
- Poca interacción con profesores del foco de postgrado, quienes tienen un perfil mucho más apropiado para la actividad de capacitación empresarial.
- Cendes no cuenta con una relación con el total de unidades orgánicas que contactan a las instituciones o empresas, lo que no consolida su figura de articulador entre empresa y universidad.
- No se cuenta con una fuerza de ventas propia, que genere una prospección de nuevas carteras de clientes, o el tiempo del personal actual, para desarrollar estas actividades.

### **.5.3 Oportunidades**

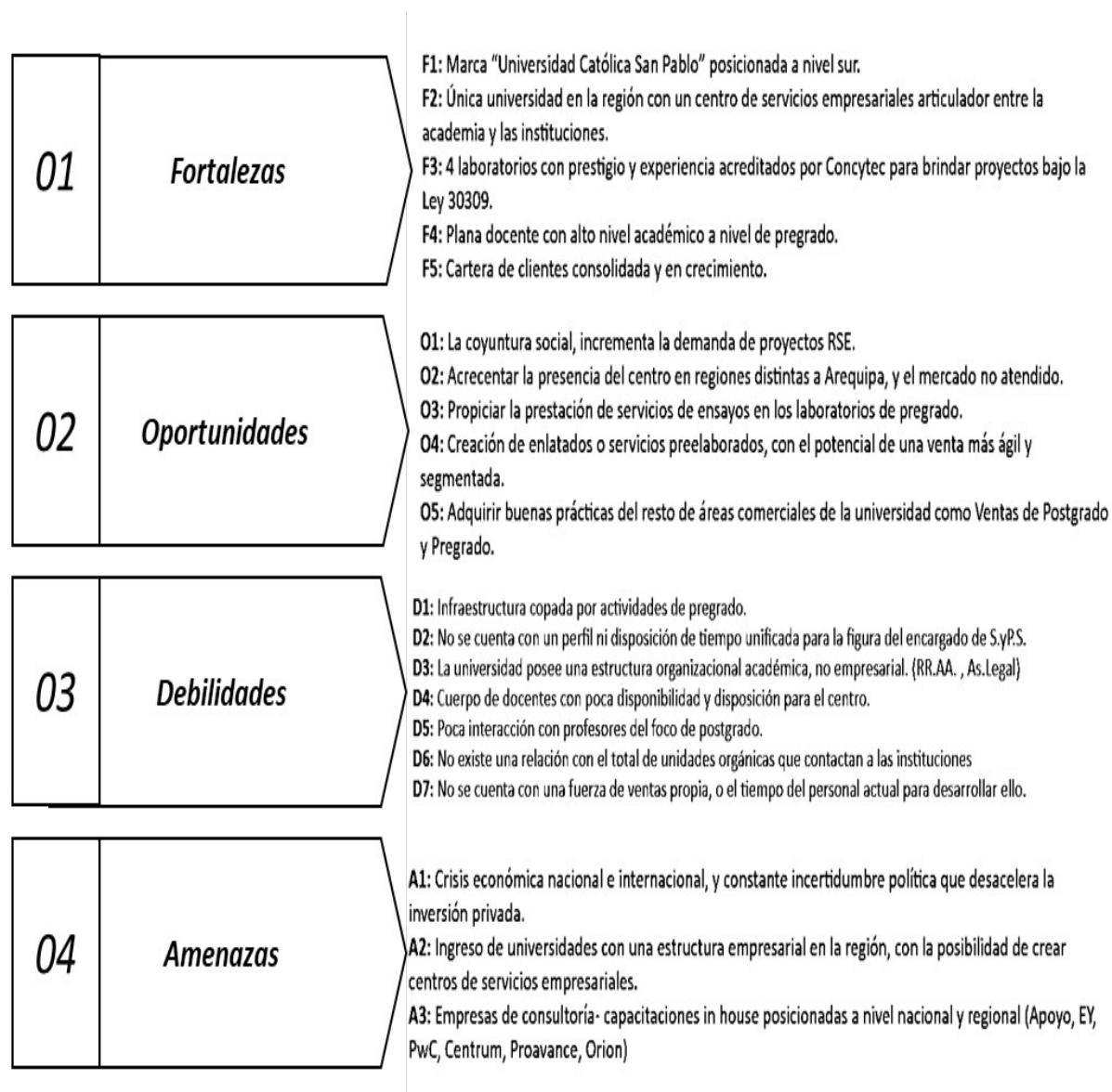
- La coyuntura social actual, incrementa la demanda de proyectos RSE, en las zonas de influencias de las operaciones mineras e industriales, en especial de aquellas localizadas en el sur del país, donde el Cendes tiene presencia.
- Acrecentar la presencia del centro en regiones distintas a Arequipa, y el mercado no atendido.
- Propiciar la prestación de servicios de ensayos en los laboratorios de pregrado.
- Creación de enlatados o servicios preelaborados, con el potencial de una venta más ágil y segmentada.
- El inicio de las operaciones mineras de Anglo American Quellaveco, representa una oportunidad de crecimiento de número de servicios y diversificación de ingresos.

### **.5.4 Amenazas**

- Crisis económica nacional e internacional, y constante incertidumbre política que desacelera la inversión privada.
- Ingreso de universidades de Lima en la región Arequipa, con la posibilidad de crear centros de servicios empresariales.
- Empresas de consultoría- capacitaciones in house posicionadas a nivel nacional y regional (Apoyo, EY, PwC, Centrum, Proavance, Orion).

**Figura 2**

*Esquema Resumen de Análisis FODA.*



*Nota.* La figura muestra un esquema resumen del diagnóstico interno y externo realizado del Cendes de la Universidad Católica San Pablo, con el objetivo de poder identificar y propiciar la generación de estrategias mediante el cruce FODA.



### .5.5 Estrategias de la matriz FODA

**Figura 3**

*Esquema Resumen de Estrategias FODA*



*Nota.* La figura muestra las estrategias propuestas, en base al análisis interno y externo del Cendes de la Universidad Católica San Pablo.

Siendo las principales estrategias, y en las que se basa el presente trabajo de investigación las siguientes:

- Estrategias Ofensivas F2-O2: promover y crear nuevas líneas de servicio y una parrilla de servicios preelaborados, que permita que el Cendes, pueda incrementar su participación en los distintos sectores empresariales de la región, en especial el sector minero.

- Estrategias de Reorientación D7-O5: Generar sinergias comerciales con el área de ventas de pregrado y postgrado o estructurar una propia fuerza de ventas, considerando el diseño comercial y las carteras de clientes que posee el Cendes, esta estrategia es objeto de investigación del presente trabajo de investigación.

### **Metodología de Investigación**

Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, ya que para alcanzar el objetivo principal del estudio es esencial identificar las mejores prácticas comerciales que han sido implementadas por centros de servicios empresariales similares a Cendes.

Adicionalmente, también es necesario conocer la percepción de los usuarios decisores de las principales mineras del Sur del Perú, frente a la contratación de servicios empresariales educativos.

#### **.6 Técnica de Recolección de Datos**

Para la presente investigación se emplearán dos instrumentos de investigación cualitativa, aplicadas a dos perfiles distintos de profesionales.

- Entrevistas a expertos: La estructura y organización comercial de centros de servicios similares a Cendes en universidades nacionales e internacionales de reconocida trayectoria, simulando un proceso de benchmarking. Las preguntas planteadas son las siguientes: 1. ¿A qué unidad orgánica de la universidad pertenecen, y cómo es su estructura organizacional? 2. ¿Qué tipo de servicios ofrecen y a qué tipo de instituciones brindan servicios? 3. ¿Cuál es la manera de contactar a sus clientes? 4. ¿Poseen metas económicas de ingreso por servicios, ¿cómo proyectan las mismas?
- Entrevista a profundidad: La percepción y parecer de los usuarios de servicios empresariales educativos, pertenecientes al rubro de gran minería de la región sur del Perú. Las preguntas planteadas son las siguientes: 1. ¿Qué empresas similares a Cendes de la UCSP han contratado en los últimos años para la prestación de servicios empresariales

educativos? 2. ¿Cuál es la oferta de comunicación o contacto que considera oportuna para conocer o requerir la oferta de servicios empresariales educativos? 3. ¿Cuál es el monto que su empresa destina a servicios empresariales, tiene un monto presupuestado para el presente año? 4. ¿Qué características valora al momento de la contratación de este tipo de servicios? 5. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en los servicios prestados por el Cendes de la Universidad Católica San Pablo?

### **.7 Participantes en las técnicas de recolección de información**

Entrevistas a expertos, considerando el carácter cualitativo de la investigación, la muestra escogida es intencional, es decir se seleccionará a un grupo de centros empresariales universitarios y de empresarios pertenecientes al rubro de gran minería, afines al Centro de Servicios Empresariales Cendes. Referente a los centros universitarios, la muestra está conformada por las siguientes universidades que figuran en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Lista de universidades para entrevistas a expertos.*

<b>Nombre de la Universidad</b>	<b>País</b>
Universidad Pontificia Bolivariana	Colombia
Universidad de la Sabana	Colombia
Universidad Mariana Privada	Colombia
Universidad Privada de Piura	Perú
Universidad Privada Austral	Argentina
Universidad de Navarra	España
Pontificia Universidad Católica del Perú	Perú
Universidad Minuto de Dios	Colombia
Universidad Pública del Cauca	Colombia

*Nota.* La tabla muestra la relación de universidades para el juicio de expertos.

Los expertos a los cuales se les aplicará la herramienta serán trabajadores de las universidades previamente listadas, que ocupen cargos con poder de toma de decisión en

áreas o centros que compartan el objetivo de prestador de servicios como el Cendes de la Universidad Católica San Pablo.

Entrevistas a profundidad, referente a las empresas mineras de la región sur, la muestra está conformada por profesionales que desempeñan roles involucrados en la contratación de servicios empresariales, con poder de toma de decisiones. Las unidades mineras seleccionadas representan el grueso de la facturación de gran minería en el Perú según el Ranking de las mayores empresas de Perú 2021, que se ha adecuado en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Lista de unidades mineras para entrevistas a profundidad.*

<b>Nombre de la Universidad</b>	<b>MM \$</b>
Sociedad Minera Cerro Verde	4,200.00
SPCC	10,934.00
Compañía Minera Antamina	5,328.00
Compañía Minera Las Bambas	2,965.00
Compañía Minera Antapaccay	1,685.00

*Nota.* Información correspondiente a empresas del sector minero del corredor sur. Adaptado de “Ranking de las 500 Mayores Empresas de Perú 2021” por Américaeconomía Intelligence, s.f. (<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/este-es-el-ranking-de-las-500-mayores-empresas-de-peru-2021>)

Y este criterio de facturación ha sido empleado, debido a que los servicios que brinda el Centro de Servicios Empresariales están conformados según la Memoria Cendes 2022 por un 92% por programas de responsabilidad social en la Zona de Influencia de la unidad minera.

### **Análisis de Investigación**

#### **.8 Resultados de entrevistas a expertos de Centros de Servicios Empresariales similares**

Los resultados de la investigación cualitativa, referente a la primera consulta sobre la organización y/o estructura de los centros similares a Cendes, demuestran que las

universidades seleccionadas, cuentan con cuatro modelos de relacionamiento con instituciones en cuanto a servicios terceros, tal como se ilustra e la siguiente figura.

#### Figura 4

*Modelos según la estructura organizacional.*

Modelo A	Modelo B	Modelo C	Modelo D
La Universidad se relaciona con las Instituciones desde un centro articulador, el cual tiene una relación transversal con cada departamento o centro.	Los Departamentos o Centros de la Universidad se relacionan directamente con las Instituciones.	La Universidad se relaciona con las Instituciones desde un centro articulador, el cual es autónomo.	La Universidad no se relaciona con las Instituciones para brindar servicios in house.
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Pontificia Bolivariana-Colombia</li> <li>• Universidad de la Sabana-Colombia</li> <li>• Universidad Mariana Privada-Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Privada de Piura- Perú</li> <li>• Universidad Pública Del Cauca-Colombia</li> <li>• Universidad Privada Austral-Argentina</li> <li>• Universidad de Navarra-España</li> </ul>	Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP Perú	Universidad Minuto de Dios Colombia

*Nota.* el número de la fila del medio indica la cantidad de universidades por modelo. Según los resultados obtenidos en las entrevistas a expertos.

En orden a la segunda consulta, sobre el tipo de servicios brindados y los clientes atendidos, podemos diferenciar dos modelos de acción, como se muestra en la Figura 5.

#### Figura 5

*Modelos según cartera de clientes y tipo de servicios*

**Modelo A**

Tienen una cartera de clientes muy variada, propiciada por los diversos servicios que son brindados por las escuelas profesionales o facultades de la universidad, desde su propio expertise.

**5**

- Universidad Pontificia Bolivariana-Colombia
- Universidad de la Sabana-Colombia
- Universidad Mariana Privada-Colombia
- Pontificia Universidad Católica del Perú  
PUCP - Perú
- Universidad Privada Austral-Argentina

**Modelo B**

Tienen un nicho de mercado, no atienden a todos los sectores empresariales, sino sólo a aquellos, en los que cuentan con profesionales expertos quienes han creado un backup de programas y/o servicios pre-elaborados.

**3**

- Universidad Privada de Piura- Perú
- Universidad Pública Del Cauca-Colombia
- Universidad de Navarra-España

*Nota.* La figura muestra dos modelos de acción sobre el tipo de servicio brindado.

La manera de contactar o relacionarse con la cartera de clientes, se puede clasificar en tres modelos considerando el accionar de la fuerza de ventas, sin perjuicio de ello las acciones de comunicación, son similares en todas las universidades, centrándose en establecer alianzas con gremios empresariales, cámaras de comercio y entidades gubernamentales afines, como se exhibe en la figura 6.

**Figura 6**

*Modelos según estructura de fuerza de ventas.*

Modelo A	Modelo B	Modelo C
Cuentan con una fuerza de ventas propia del centro de servicios empresariales, independiente de las acciones de pregrado o postgrado, son vendedores especializados por sector empresarial que manejan su propia cartera de clientes.	No poseen una fuerza de ventas propia, ni compartida con otros focos de acción de la universidad como postgrado o pregrado, la acción de ventas se centra en atender los requerimientos recepcionados.	Cuentan con una fuerza de ventas integral para todas las acciones comerciales de la universidad, es decir pregrado, postgrado y extensión universitaria, la cual se reparte las acciones de prospección en función a las necesidades de cada foco.
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de la Sabana-Colombia</li> <li>• Universidad Mariana Privada-Colombia</li> <li>• Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP - Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Privada de Piura- Perú</li> <li>• Universidad Pública Del Cauca-Colombia</li> <li>• Universidad de Navarra-España</li> <li>• Universidad Pontificia Bolivariana-Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Privada Austral-Argentina</li> </ul>

*Nota.* En la figura nótese tres modelos para relacionarse con la cartera de clientes. Según los resultados de la estructura de la fuerza de ventas.

La forma de cálculo de las metas económicas de los centros bajo análisis, son diversas y particulares, en orden a la realidad de la región donde se localizan las universidades, y al grado de madurez que poseen los centros, podemos resaltar que las mejores prácticas involucran realización de estudios de mercado anuales, estudios de sondeo con la cartera de clientes en los meses que se desarrollan presupuestos anuales, y los modelos de centros más maduros, emplean métodos de proyección matemática en función a sus históricos e indicadores macroeconómicos.

## **.9 Resultados de entrevistas a profundidad a empresarios del rubro de gran minería del sur del país**

En la Tabla 5 se observa los principales hallazgos de las entrevistas a profundidad realizadas a ejecutivos pertenecientes a las unidades mineras de la región sur del país

**Tabla 5**

*Lista de unidades mineras para entrevistas a profundidad.*

	<i>Competencia</i>	<i>Canales de Comunicación</i>	<i>Valoración</i>	<i>Proyección de Inversión</i>	<i>Percepción de Cendes</i>
<b>Sociedad Minera Cerro Verde</b>	Universidad Católica Santa María	Ejecutivos comerciales especializados en servicios de responsabilidad social.	La cercanía del proveedor, una estructura de costeo sincera.	El presupuesto va en orden al Plan de Gestión Social que tiene un tiempo de acción de 4 años y a las necesidades de la AID, aproximadamente tenemos un promedio de inversión de 3 millones de soles en acciones que ve Cendes, y un global de 3 millones de dólares en el plan general.	Siempre hubo contacto directo con las personas, cuando hemos tenido que solicitar un curso, hubo buen soporte, por ese lado siempre hubo respuesta rápida y con calidad.
	Universidad de la Salle Consultora CDH SGS Proavance	Página Web, Catálogo Virtual de Servicios	Experiencia y trayectoria de la institución y de los profesionales.		
<b>Southern Copper Perú</b>	Universidad Privada de Tacna Universidad José Carlos Mariátegui Universidad Privada de	Mailing Corporativo LinkedIn Corporativo Ejecutivos de venta especializados en ventas	Experiencia, trayectoria y feedback de un trabajo ya realizado, que el proveedor tenga presencia en las regiones de influencia de la unidad minera	Tenemos un presupuesto aproximado de 7.5 millones para este tipo de servicios, muy relacionados para nuestra zona de influencia.	Conocemos de la calidad de los servicios, pero consideramos que no cuentan con los profesionales expertos para servicios de capacitación a profesionales del rubro



	Moquegua				minero.
<b>Compañía Minera Antamina</b>	ESAN PUCP	Página Web con estructura catálogo	Experiencia en relacionamiento con comunidades aledañas a proyectos mineros	Tenemos un presupuesto aproximado de 3.5 a 4.5 millones para este tipo de servicios, adicional a ello contamos con fondos comunitarios, que tienen partidas presupuestales previamente negociadas con los representantes comunales.	No la ha tomado aún, desconoce. Pero si ha tomado los servicios de otras unidades de la universidad como Postgrado
<b>Compañía Minera Las Bambas</b>	Gerens Universidad Andina del Cusco Universidad Continental de Cusco Grupo Perú	Referencia del trabajo que ya se había realizado.	Cartera de Clientes mineros	No tengo acceso a esa data, la gestiona directamente el área de Relaciones Comunitarias y el área de Desarrollo Humano, pero bordea los 4 millones de soles.	No la ha tomado aún, desconoce. Pero si conoce la calidad de la universidad.
<b>Compañía Minera Antapaccay</b>	Gerens Universidad Andina del Cusco	Referencia del trabajo que ya se había realizado.	Experiencia, trayectoria y feedback de un trabajo ya	Tenemos un presupuesto aproximado de 1 a 2 millones para este tipo servicios, adicionales a los fondos de	Calidad y atención personalizada

---

Universidad Continental de Cusco	realizado.	acción social que realiza la compañía minera.
--	------------	--

---

## .10 Segmentación de Mercado

El mercado de servicios educativos incompany, como se ha mencionado previamente, se desarrolla en un contexto B2B, las instituciones o empresas acreedoras de estos servicios son distintas y diversas, en características propias, así como en los servicios que demandan.

El Cendes de la Universidad Católica San Pablo, diferencia el mercado por tipo de empresa, es decir, empresas privadas e instituciones públicas, y en orden a ello se diferencian los esfuerzos comerciales, que originan la proporción señalada en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Porcentaje de servicios adjudicados por tipo de empresa.*

	2020	2021	2022
Administración Pública (Inst. Pública)	18.75%	7.00%	23.10%
Otros Rubros (Empresa Privada)	81.25%	93.00%	76.90%

*Nota.* se ha disgregado la información en porcentaje, en orden al número de servicios adjudicados por tipo de empresa, desde el 2020 al 2021, la información es propia.

Empresas privadas: Cendes desarrolla una estrategia de relacionamiento personalizado con los clientes pertenecientes a empresas privadas, la atención de los requerimientos siempre plantea un interés de ahondar en el mismo, y descubrir las verdaderas necesidades del cliente para plantear propuestas de servicios que satisfagan estas necesidades. En muchos casos, este relacionamiento ha logrado que el personal administrativo de Cendes identifique un mapa de agentes decisores dentro de la empresa, personal del área de contrataciones, talento humano, y distintas áreas usuarias.

La cartera de empresas privadas se encuentra liderada, por la categoría de minería, siendo el porcentaje de participación de la principal cuenta minera respecto a los ingresos a Cendes, el siguiente.

A continuación, analizaremos la participación de mercado estimada en el sector minero acorde al porcentaje de adjudicaciones otorgadas a Cendes como se muestra en la Tabla 7.

Utilizaremos una proyección lineal para calcular la participación estimada en el 2023 del % de requerimientos adjudicados utilizando la siguiente fórmula:

% de Adjudicaciones a Cendes

$$\frac{\text{Req. Adjudicados a cendes}}{\text{Req. adjudicados a Cendes} + \text{Req no adjudicados a Cendes}} * 100$$

**Tabla 7**

*Participación de mercado estimada en el sector minero.*

	2019	2020	2021	2022
Req. Adjudicado	10 (32%)	12 (34%)	29 (48%)	30 (68%)
Req. no Adjudicado	21	23	31	14
Req. no Atendidos	7	1	6	6
Req. Cancelado	0	1	1	0
<b>Total</b>	36	37	67	50

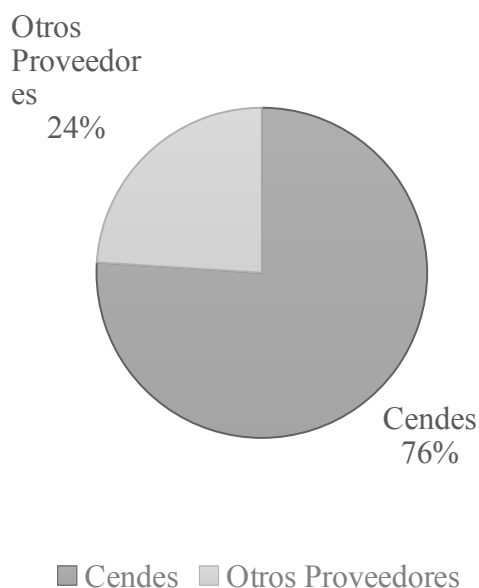
*Nota.* La información se ha recopilado del registro histórico de Cendes

En orden a la Tabla 7, podemos estimar el porcentaje de adjudicaciones del 2023, empleando una proyección lineal, la cual nos da como resultado que en el 2023 se debe cerrar el periodo con un 76% de adjudicaciones, como se grafica en la Figura 7.

**Figura 7**

*Participación Proyectada de Cendes en el presupuesto de Servicios Empresariales – Principal Cuenta Minera.*

Participación Proyectada 2023



*Nota.* la información se ha elaborado en base al registro de licitaciones recepcionadas por Cendes en comparación con las licitaciones adjudicadas.

Instituciones públicas: Cendes tiene una estrategia de pronta respuesta frente a los requerimientos de las instituciones públicas, estas propuestas al pertenecer a procedimientos de contrataciones con el estado tienen plazos y requisitos estrictos, el mantenerse en la mente del licitador, presentando o no una propuesta, pero siempre manteniendo comunicación, ha logrado que Cendes siempre sea convocado en los procesos de licitación.

### **.11 Segmentación de Cartera de Clientes**

El Cendes de la Universidad Católica San Pablo, no cuenta con carteras de clientes definidas, que deban ser gestionadas independientemente bajo una estrategia comercial diferenciada.

Los principales clientes de Cendes son empresas privadas pertenecientes al rubro de la minería, en la Tabla 8 podemos observar la lista de las principales empresas que contratan los servicios del centro empresarial de la Universidad Católica San Pablo por sector.

**Tabla 8**

*Carteras de Clientes Propuestas.*

<b>Nombre de la Institución</b>	<b>% de participación</b>
Gran minería	75.72%
Educación	5.48%
Constructoras	4.69%
Administración Pública	4.26%
Agroindustria y ganadería	3.99%
Organizaciones sin fines de lucro	2.38%
Extractivas Minerales no metálicos	0.79%
Salud	0.50%
Consultorías y Servicios	0.35%
Energía y agua	0.35%

*Nota.* lista propuesta de cartera de servicios, en base a la participación de clientes actuales del Cendes.

A la cartera anterior se agregaron aquellas instituciones pertenecientes a la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa y que actualmente no son clientes de Cendes, para en base a esta cartera propuesta poder determinar los objetivos de investigación planteados, dando como resultado la cantidad de empresas que figuran en la Tabla 9.

**Tabla 9***Carteras de Clientes Propuesta.*

<b>Nombre de la Institución</b>	<b>Nº de instituciones</b>
Gran minería	5
Educación	17
Constructoras	19
Agroindustria y ganadería	12
Organizaciones sin fines de lucro	4
Salud	23
Consultorías y Servicios	32
Automotriz	18
Bebidas y Alimentos	13
Consultoras y Servicios	32
Industria e Ingeniería	23
Intermediación Financiera	19
Otros Servicios	17
Papel	1
Telecomunicaciones	2
Textiles	9
Energía y agua	5

*Nota.* Cartera de clientes por número de instituciones, según empresas asociadas a la CCIA.

## **5. Desarrollo de Estrategias**

## **.12 Determinación de Pronóstico de la Demanda**

La tabla 7 muestra que la participación de mercado promedio del 2020 a 2022 del Cendes de la Universidad Católica San Pablo, referente al principal cliente del rubro minero de la región es de 54%. Lo que indica que existe un 46% de oportunidad de mercado, en este cliente en particular, que podría ser abordado con un adecuado plan de marketing enfocado al rubro. Además, considerando que las empresas pertenecientes al sector de gran minería en la región sur tienen los siguientes ingresos y márgenes (Tabla 10), según el portal de Ranking Merco Empresarial 2022, se ha realizado un cálculo de proyección de demanda potencial ,acorde a las entrevistas a expertos y la data histórico de inversión de la principal cuenta minera con la que trabaja el Cendes (Tabla 11) y viendo también, según las entrevistas a expertos, el porcentaje planeado de inversión KAPEX versus su facturación ( 0,0134%) en servicios empresariales ( Tabla 12).



**Tabla 10***Facturación Principales Clientes Mineros Sur.*

<b>AÑO</b>	<b>CERRO VERDE</b>	<b>SPCC</b>	<b>ANTAMINA</b>	<b>LAS BAMBAS</b>	<b>ANTAPACCAY</b>	<b>TOTAL, FACTURACIÓN MINERA</b>
2019	10,718,900,000.00	10,878,000,000.00	11,063,000,000.00	7,022,600,000.00	5,165,200,000.00	44,847,700,000.00
2020	9,394,300,000.00	11,655,000,000.00	11,573,600,000.00	6,567,500,000.00	4,810,000,000.00	44,000,400,000.00
2021	15,540,000,000.00	40,455,800,000.00	19,713,600,000.00	10,970,500,000.00	6,234,500,000.00	92,914,400,000.00
2022	14,707,500,000.00	37,173,900,000.00	22,767,333,333.33	12,134,766,666.67	6,472,533,333.33	93,256,033,333.33
2023*	17,118,050,000.00	51,962,800,000.00	27,092,633,333.33	14,108,716,666.67	7,007,183,333.33	117,289,383,333.33
2024*	18,929,200,000.00	62,731,650,000.00	31,417,933,333.34	16,082,666,666.67	7,541,833,333.33	136,703,283,333.34

*Nota.* Proyección lineal propia. Adaptado de “Ranking Merco Empresas Perú” por Merco, 2023 (<https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>)

**Tabla 11***Relación Facturación Cendes (Adjudicados)/ Potencial Mercado de la principal cuenta minera.*

<b>AÑO</b>	<b>Adjudicado</b>	<b>No adjudico</b>	<b>Total, mercado desarrollo empresarial</b>	<b>Ratio inversión en Cendes/ Inversión Total</b>
CENDES 2018	S/.545,395.80	1,552,280.34	S/.2,097,676.14	
CENDES 2019	S/.1,258,605.69	1,072,145.58	S/.2,330,751.27	0.022%
CENDES 2020	S/.244,037.12	207,883.47	S/.451,920.59	0.005%
CENDES 2021	S/.1,298,152.47	1,105,833.59	S/.2,403,986.06	0.015%
CENDES 2022	S/.1,219,058.90	1,038,457.58	S/.2,257,516.48	0.015%
CENDES 2023*	S/.1,238,832.29	1,055,301.58	S/.2,294,133.87	0.013%

CENDES 2024*	S/.1,431,047.52	1,219,040.48	S/.2,650,088.00	0.014%
--------------	-----------------	--------------	-----------------	--------

**Tabla 12**

*Cálculo de demanda potencial de la cartera de minería para el 2023 y 2024.*

	<b>CERRO VERDE</b>	<b>SPCC</b>	<b>ANTAMINA</b>	<b>LAS BAMBAS</b>	<b>ANTAPACCAY</b>	<b>Total, facturación minera</b>
Facturación 2023**	17,118,050,000	51,962,800,000	27,092,633,333	14,108,716,667	7,007,183,333	117,289,383,333
Ratio inversión sector minero.	0.013%					
Inversión total 2023	2,294,133.87	6,963,971.93	3,630,911.69	1,890,827.80	939,091.58	15,718,936.88
Facturación 2024**	18,929,200,000.0 0	62,731,650,000.00	31,417,933,333.3 4	16,082,666,666.67	7,541,833,333.33	117,289,383,333
Ratio inversión sector minero.	0.014%					
Inversión total 2024	2,650,088.00	8,782,431.00	4,398,510.67	2,251,573.33	1,055,856.67	16,420,513.67

*Nota.* La tabla presenta el Cálculo de la Demanda Potencial de la Cartera Minera para los años 2023 y 2024. Se proporcionan las cifras de facturación estimada para cada empresa minera: Cerro Verde, SPCC, Antamina, Las Bambas y Antapaccay. Se observa una facturación

total estimada de 117,289,383,333 en ambos años. Para calcular la inversión total en el sector minero, se ha considerado una ratio de inversión del sector minero como un porcentaje de la facturación. En el año 2023, la inversión total estimada es de 15,718,936.88, mientras que en el año 2024, asciende a 16,420,513.67.

Los cuadros expuestos anteriormente, muestran que la inversión en servicios empresariales proyectado acorde a métodos matemáticos y entrevista a expertos, asciende a 15.7 millones de soles para el 2023 y de 16.4 millones de soles para el 2024 que, con un plan de acción de marketing paulatino, puede ser absorbido de manera gradual en un mediano plazo.

### **.13 Plan de Marketing**

El plan de marketing propuesto tiene como objetivo principal responder a la interrogante de investigación del presente trabajo, que es, lograr incrementar la participación del Centro de Servicios Empresariales de la Universidad Católica San Pablo, en el sector minero del sur de Perú.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar las principales características y frustraciones del buyer persona del Centro de Servicios Empresariales.
- Mejorar el reconocimiento de la marca Cendes de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa, en el sector minero de las regiones de Cusco, Moquegua y Tacna.
- Contar con una presencia permanente del Centro de Servicios Empresariales, en las regiones antes mencionadas.
- Lograr ventas de servicios empresariales, a través de leads de canales digitales, con las principales compañías mineras de las ciudades mencionadas.

#### **.13.1 Buyer Persona**

El perfil del Buyer persona del Centro de Servicios Empresariales, es un profesional en Administración de Negocios, Ingeniería Industrial o carreras afines, especialista en Gestión del Talento Humano y/o Gestión de Responsabilidad Social, en la industria minera, tiene aproximadamente 10 años en áreas de relacionamiento comunitario, relaciones institucionales, planificación de contratos de servicios o desarrollo de personal de las principales industrias mineras de la macrorregión sur del país.

Como datos demográficos, podemos destacar que en su mayoría son hombres que bordean los 40 años, que radican en las regiones de Arequipa, Moquegua y Cusco, y poseen ingresos por encima de los S/7000.00.

Tienen el reto de incrementar el nivel de capacitación u oportunidades de crecimiento de los trabajadores de su compañía, o de los pobladores del área de influencia directa, en al menos un 8% anual; sobre su presupuesto del año anterior y también, sobre la cantidad de beneficiarios de capacitación, para desarrollar programas de capacitación que mejoren las capacidades del personal en habilidades blandas, habilidades técnicas; así como las posibilidades de desarrollo económico e inserción laboral de las comunidades pertenecientes a su área de influencia directa.

Cuentan con la frustración de no poder encontrar Centros de Desarrollo Empresarial con un mix de propuestas de servicios en la ciudad o la región donde se localiza la operación minera de la empresa donde labora, lo que origina que tenga que contratar empresas locales poco especializadas o centros universitarios o consultoras especializadas de la ciudad de Lima o incluso extranjeros que tienen costos elevados, que representan una afectación al presupuesto y al número de programas de capacitación desarrollados para trabajadores de la empresa o para pobladores de la zona de influencia directa de la actividad minera. Adicionalmente al ser usuarios digitales, suelen buscar nuevas ideas o tendencias de servicios educativos que puedan brindar a los colaboradores de sus empresas así como a los pobladores de su zona de influencia, en páginas webs de postgrado o formación ejecutiva de universidades o centros de desarrollo empresarial, lo que origina una frustración, pues estos medios digitales, están enfocadas a servicios de capacitación abiertos es decir en un entorno B2C, no a un sector B2B, en donde puedan comunicarse con ejecutivo de ventas especializado que entienda las necesidades de una capacitación incompany.

Estos profesionales ven y escuchan que las capacitaciones o programas formativos que suelen contratar sus compañías, a proveedores locales, muchas veces no tienen el nivel de excelencia que poseen universidades del extranjero o incluso universidades de las principales ciudades del país, pero la decisión de contratación o compra, amerita respetar los protocolos o políticas de contratación de proveedores locales, dado que las compañías mineras tienen el compromiso de procurar la contratación de estos, para fomentar su desarrollo y por ende el de las comunidades en donde se localizan sus operaciones mineras.

Para el desarrollo de las estrategias del plan de marketing propuesto, el presente trabajo de investigación se enfoca en la promoción y plaza del Centro de Servicios Empresariales de la Universidad Católica San Pablo, para llegar a los clientes acorde a los medios preferidos mencionados en las entrevistas a profundidad de la Tabla 5 del presente trabajo de investigación.

### ***.13.2 Estrategias de Promoción***

En este punto consideramos importante utilizar los siguientes canales para capturar leads y llegar a los clientes:

Mailing corporativo: Esta herramienta deberá ser usada de manera automática y con una periodicidad trimestral para no causar infoxicación en los usuarios. El mailing estará dirigido a clientes potenciales del rubro minero, de las ciudades de Cusco, Tacna y Moquegua, que ocupen puestos ejecutivos en las áreas de recursos humanos y relacionamiento comunitario.

Deberá contener catálogos de nuestros servicios, información básica de contacto y un direccionamiento a nuestros sites corporativo para lograr una generación oportuna del lead.

KPIs propuesto para Mailing corporativo: Tasa de apertura del 25% (Open Rate) porcentaje de destinatarios que abren el correo electrónico. Tasa de clics 25% (Click-Through Rate - CTR) porcentaje de destinatarios que hacen clic en el enlace de direccionamiento al site del Centro de Servicios Empresariales.

Página web: La página web deberá ser actualizada con una parrilla de las líneas de servicios, experiencias de mejora, casos de éxito y videos con testimonios de los beneficiarios de los programas de capacitación y también de los pobladores de las comunidades pertenecientes a la zona de influencia de las compañías mineras, además de la incorporación de un chatbot para lograr una comunicación en tiempo real, con el objetivo que sea una herramienta comercial y de ventas de Cendes.

KPIs propuesto para Página Web: Tráfico total: aumentar en 15% el tráfico total de visitantes nuevos que llegan al sitio web de Cendes en un período mensual.

LinkedIn: Ofrecer una plataforma que genere comunidad sobre responsabilidad social, posicionando a Cendes como el aliado estratégico para la creación y desarrollo de proyectos relacionados, exponiendo las experiencias realizadas, para lograr un efecto cascada con compañías mineras en calidad de clientes potenciales, propiciando la relación academia y sector minero. Además, se busca facilitar el acceso a los usuarios para que puedan llegar fácilmente a la página web. La grilla de contenido mensual propuesta se visualiza en el Anexo 4.

KPIs propuesto para LinkedIn: Tasa de engagement: 5% de interacción en relación con el total de seguidores, sobre el alcance total de una publicación de la cuenta del Centro de Servicios Empresariales. Clicks al site corporativo: 15% de seguidores, redireccionados a la página web por medio de este canal.

Acciones SEM: El objetivo es generar un mayor tráfico de usuarios directos a través de Google Adds y el servicio pago de LinkedIn y que éstos sean redireccionados a la página web del Centro para generar una conversión de venta. El contenido publicado en LinkedIn será replicado en la página web del Centro Empresarial, y sobre esta plataforma se harán los esfuerzos de publicidad pagada a Google.

KPIs propuesto para Acciones SEM: Tráfico del sitio web por acciones SEM: 45% de la cantidad de visitantes que llegan al site de Cendes debe ser a través del canal de tus anuncios de SEM.

Convención Minera: Participación mediante un stand en la Convención Minera y así poder brindar más información sobre los servicios que brindamos.

KPIs propuesto para participación en la Convención Minera:

Número de oportunidades generadas: se debe conseguir un promedio de 10 oportunidades de servicio, fruto de la presencia de la Universidad y del Centro en dicho evento.

Cóctel networking: Implementar la participación de CENDES en cóctel de networking al igual que en eventos TEDx para fortalecer los servicios direccionados al sector minero.

KPIs propuesto para organización de Coctel networking: Número de oportunidades generadas: se debe conseguir un promedio de 10 oportunidades de servicio, originadas por la organización de dicho evento.

### ***.13.3 Estrategias de Plaza***

Cámara de Comercio: Lo que buscamos es promover la asociación a las Cámaras de Comercio de Cusco y Tacna para poder participar en los requerimientos de la zona de influencia.

Contratación de personal: La contratación comercial para lograr una participación eficiente debe ser constante y permanente en la zona de acción para tener la presencia requerida.

Apertura de sucursales: Buscamos la apertura de sucursales descentralizadas en las ciudades de interés para el sector minero, como son Cusco, Tacna y Moquegua; de esta manera el Cendes de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa, tendrá mayor oportunidad de adjudicar servicios de capacitación tanto para los trabajadores de las compañías mineras



como para los pobladores de las zonas de influencia de las operaciones mineras. Esta estrategia responde a la información de valoración de proveedores, recogida en la Tabla 5, la misma que se plasma en la Política de Compras Locales de Anglo American Quellaveco, emitida en el 2011, la cual precisa que la empresa minera busca crear conciencia sobre su política, mediante directrices y herramientas que incrementen la capacidad interna, para ayudar a generar estrategias locales de adquisición.

#### **.13.4 Costo de Inversión del Plan de Marketing Propuesto**

La Tabla 13 resume el costo de implementación de las estrategias descritas en el punto previo, este costo global será considerado como inversión para el cálculo de los indicadores de retorno del mismo plan.

**Tabla 13**

*Cálculo del costo de inversión del Plan de Marketing Propuesto.*

<b>Partida de Costo</b>	<b>Total, Mes</b>	<b>Total, Anual</b>
Ejecutivo de Cuenta Clave	S/.4,500.00	S/.54,000.00
Gasto ventas (visitas, viáticos)	S/.1,500.00	S/.18,000.00
Alquiler de sucursal en región	S/.3,000.00	S/.36,000.00
Mantenimiento de sucursal	S/.600.00	S/.7,200.00
Asistente administrativo de sucursal	S/.1,500.00	S/.18,000.00
Marketing Digital (SEO y SEM)	S/.4,000.00	S/.48,000.00
Eventos Coctel Convención Minera	S/.140,000.00	S/.140,000.00
Merchadising	S/.3,000.00	S/.36,000.00
	S/ 158,100.00	S/.357,200.00

*Nota.* La tabla muestra el costo de inversión del plan de MKT, detallado por actividad

#### **.13.5 Flujo de Caja por Escenarios de Proyección**

El plan de marketing expuesto en el punto previo se desarrollará bajo tres escenarios de proyección, uno pesimista, moderado y optimista, considerando la experiencia del Centro de Servicios Empresariales Cendes, gestando relaciones comerciales con cuentas mineras, es

decir, se tomará como referencia para el cálculo de los escenarios, el porcentaje de participación de Cendes con el cliente minero principal en las tres etapas de crecimiento comercial, inicio, maduración y consolidación. Estas cifras de crecimiento con la principal cuenta minera han sido deducidas de la tabla 7.

Se abordará el crecimiento con otras cuentas mineras en referencia a la información obtenida de las entrevistas a profundidad de la tabla 5, en donde considerando la competencia que posee Cendes en las regiones de influencia de los proyectos mineros considerados en la presente investigación, no se debe manejar un plan a corto plazo que plantee una estrategia de penetración de mercado a nivel global, sino por etapas, es por ello que se considera iniciar el plan de marketing previamente expuesto en la unidad minera de Southern Perú Cooper Company, para el periodo 2023 – 2024, y mantener la participación de Cendes con la principal cuenta minera, que actualmente ya es muy favorable, y representa un reto incrementarla porcentualmente. La proyección de participación del Centro de Servicios Empresariales propuesta, se muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Participación de Cendes según Plan de Marketing Propuesto.*

	<b>Participación Escenario Pesimista</b>	<b>Participación Escenario Moderado</b>	<b>Participación Escenario Optimista</b>
<b>Cendes SMCV 2023</b>	69.00%	69.00%	69.00%
<b>Cendes SMCV 2024</b>	70.00%	70.00%	70.00%
<b>Cendes SPCC 2024</b>	26.00%	34.00%	48.00%

*Nota.* La tabla detalla la Participación de Cendes en los distintos escenarios según el Plan de Marketing propuesto. Se han considerado tres escenarios: Pesimista, Moderado y Optimista. Se observa que la participación de Cendes SMCV en las ventas del año 2023 se mantiene

constante en un 69.00% en todos los escenarios. Para el año 2024, la participación de Cendes SMCV aumenta a un 70.00% en los tres escenarios.

Considerando la participación proyectada en cuanto a ingresos, y los egresos originados por las acciones del plan de Marketing propuesto, obtenemos los resultados de la Tabla 15, referente a la tasa de retorno de marketing por escenario, el flujo de caja proyectado por escenario se detalla en el Anexo 1.

**Tabla 15**

*Retorno de Inversión del Plan de Marketing Propuesto por Escenario.*

	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Moderado</b>	<b>Escenario Optimista</b>
<b>Utilidad Operativa 2023</b>	S/ 128,420.60	S/ 128,420.60	S/ 128,420.60
<b>Utilidad Operativa 2024</b>	S/ 601,120.10	S/ 811,898.44	S/ 1,180,760.54
<b>Ganancias 2023 vs. 2024</b>	S/ 472,699.50	S/ 683,477.84	S/ 1,052,339.94
<b>Inversión 2024</b>	S/ 357,200.00	S/ 357,200.00	S/ 357,200.00
<b>ROI</b>	1.32	1.91	2.95
<b>VAN</b>	S/ 222,572	S/ 386,191	S/ 672,525
<b>TIR</b>	48,94%	69.8%	101%

*Nota.* La tabla muestra el ROI el que indica cuántas veces se recupera la inversión inicial en ganancias netas. Por ejemplo, en el Escenario Optimista, por cada unidad de inversión (en este caso S/.357,200.00), se obtienen S/.2.95 de ganancias netas.

Adicional a ello, nos muestra el VAN y TIR, indicadores fundamentales para la evaluación de proyectos, los cuales indican que, incluso en el escenario pesimista, el plan de marketing propuesto en el presente trabajo de investigación tiene una valuación positiva sobre la inversión, con una TIR por encima de la tasa de interés de 13%

#### **.14 Determinación de la Estructura de Ventas**

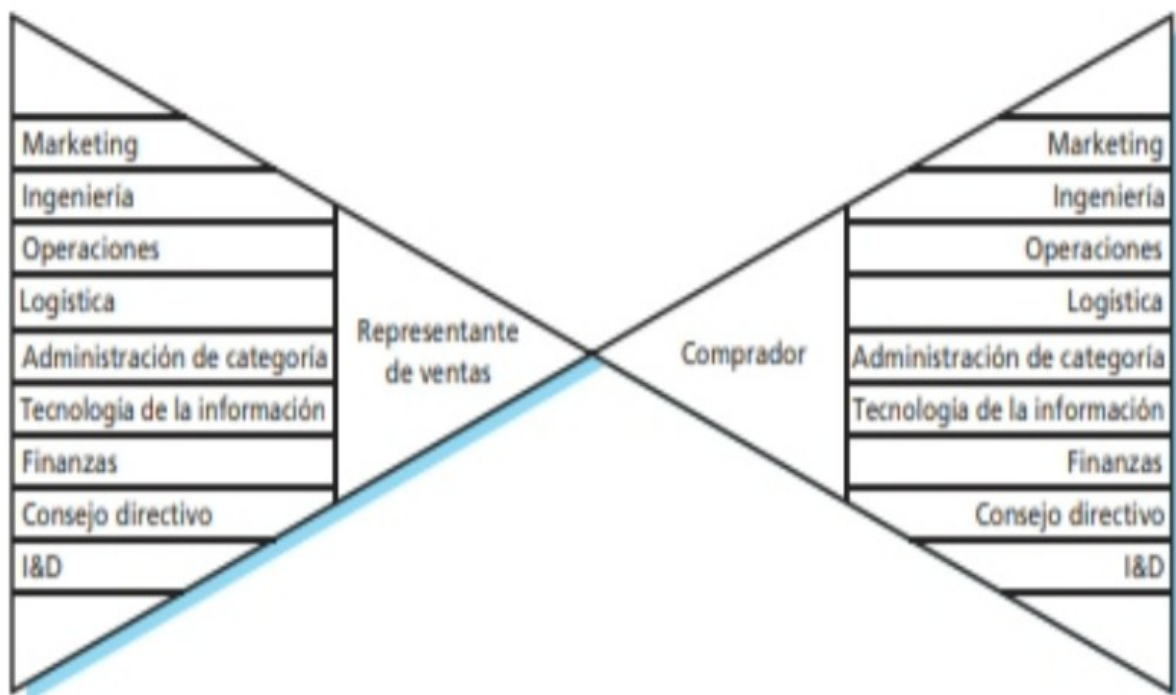
Según el organigrama mostrado en la reseña histórica del Cendes de la Universidad Católica San Pablo, los dos actores comerciales del centro son el puesto de Director de Servicios Empresariales y el de Analista de Servicios Empresariales, los cuales comparten la cartera de clientes y acciones de prospección de ventas de las tres líneas de servicios que brinda el centro.

Jobber y Geoffrey (2012) señalan ciertas deficiencias en esta estructura de ventas, como el hecho de que un cliente pueda recibir servicios de múltiples divisiones de productos dentro de la misma empresa proveedora. Esto aumenta la complejidad del comportamiento del comprador, ya que no solo depende de la función de ventas, sino que también involucra a otras áreas funcionales de la empresa proveedora. Asimismo, afirman que las compañías se centran en el cliente y cambian estructuras enfocadas en productos o en divisiones de venta regionales por modelos más adecuados al mercado o al tamaño de las cuentas.

Considerando la particularidad de la cartera de clientes del Cendes de la Universidad Católica San Pablo, que se aprecia en la Tabla 9, en donde, la cartera principal del centro con un 75,72% de participación sobre los ingresos totales, es la del rubro de gran minería, es por lo que el presente trabajo de investigación propone que Cendes adopte una estructura de ventas por tamaño de la cuenta, en donde el responsable de las cuentas claves debe pasar de un enfoque de relación tradicional denominada “corbata de moño” a una relación centrada en el cliente denominada “rombo”, como se visualiza en la Figura 8 y 9.

### Figura 8

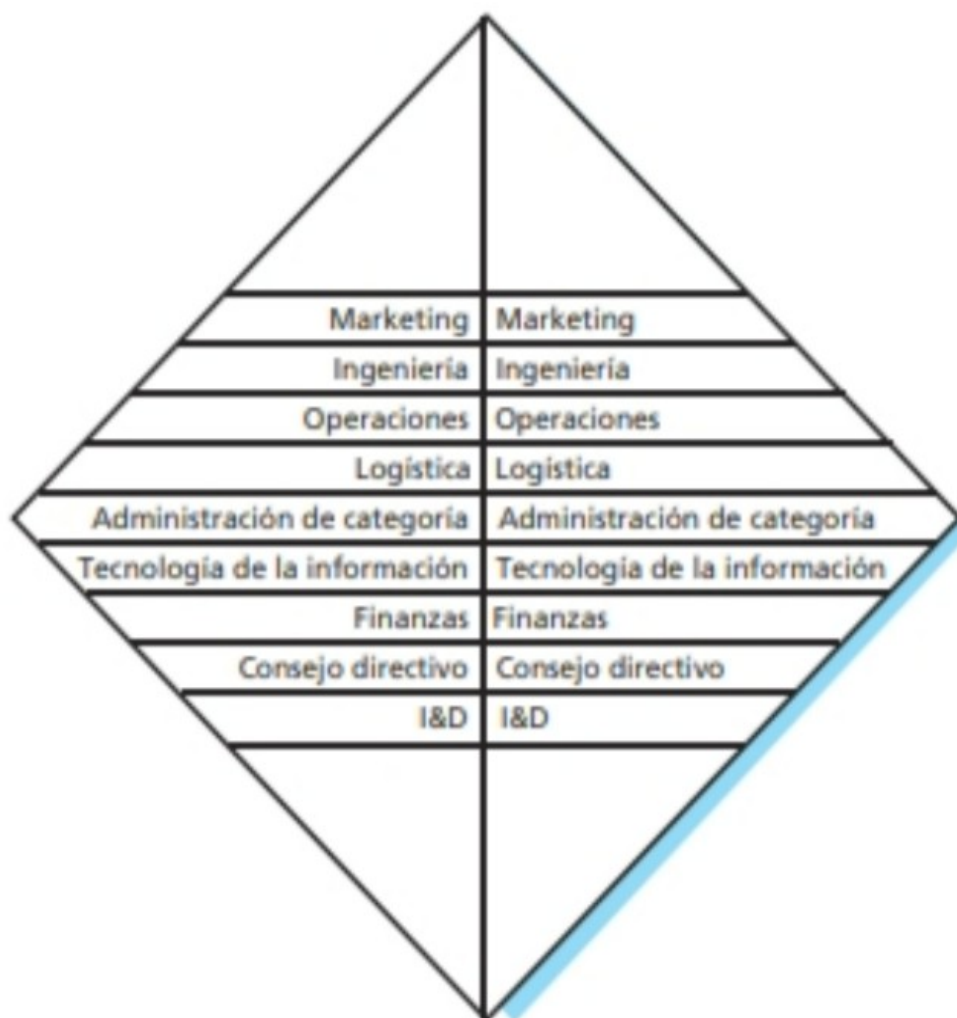
*Comunicación entre ejecutivo de ventas y comprador: Relación tradicional entre comprador y vendedor.*



*Nota.* Modelo actual en Cendes. De “Administración de Ventas” por Jobber, D. & Geoffrey, 2012.

**Figura 9**

*Coordinación de la comunicación directa entre funciones en la relación centrada en cuentas clave.*

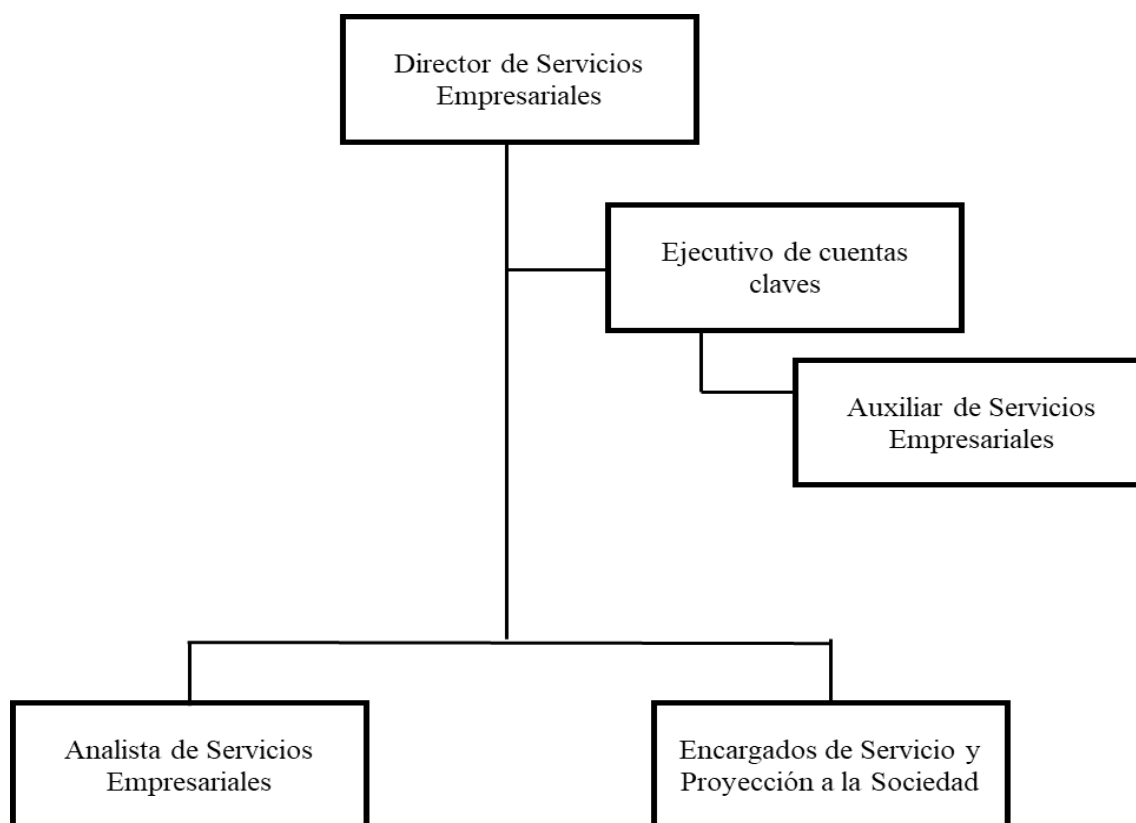


*Nota.* Modelo actual en Cendes. De “Administración de Ventas” por Jobber, D. & Geoffrey, 2012.

De esta manera el organigrama del Centro de Servicios Empresariales debería incorporar en su estructura el puesto de ejecutivo de ventas de cuentas claves, como se grafica en la Figura 10, esta estructura de ventas representa importantes ventajas frente al nicho de mercado de gran minería.

### Figura 10

*Organigrama de la Fuerza de Ventas Propuesto.*



*Nota.* El presente organigrama se ajusta a las necesidades del plan de marketing propuesto.

Según lo que expuesto por Jobber y Geoffrey (2012) las principales ventajas para la interacción comercial de Cendes con la cartera de gran minería, son las siguientes:

Relaciones de trabajo cercanas con el cliente, permitiendo identificar un mapa de decisores por puesto y áreas, en la estructura organizacional del cliente. Lo que permitiría que los especialistas técnicos de Cendes dialoguen con las áreas usuarias de las empresas mineras, identificando mayores oportunidades de servicio; y el ejecutivo de ventas de cuentas clave se

reunirá con gerentes, compradores y personal de finanzas para presentar argumentos comerciales con el objetivo de impulsar las compras.

Comunicación y seguimiento mejoradas: Los clientes son conscientes de la existencia de una persona dedicada exclusivamente a velar por sus requerimientos, el cual tiene más tiempo para dar seguimiento a los servicios.

Reduce el costo de servicios de las cuentas pequeñas, aminorando el tiempo que dedican los profesionales o ejecutivos de ventas expertos en clientes con baja participación, que podrían ser atendidos por televentas.

#### ***.14.1 Perfil del Ejecutivo de Cuentas Clave***

En orden a la estructura de ventas idónea para el Centro de Servicios Empresariales definida previamente, se propone que el perfil del profesional que ocupe el puesto de ejecutivo de cuentas claves para el sector de gran minería de Cendes debe contar con las siguientes habilidades:

- Experiencia en el sector educativo: Debe tener un profundo conocimiento del sector, incluyendo las tendencias, desafíos y oportunidades actuales de la capacitación incompany, además de estar familiarizado con las regulaciones y requisitos específicos del sector minero.
- Habilidades de ventas y negociación: La capacidad de identificar oportunidades de venta, cerrar acuerdos y negociar términos favorables a todo nivel jerárquico es esencial, debe estar dispuesto a abordar las preocupaciones tanto del cliente interno como externo.
- Gestión de relaciones: La construcción y el mantenimiento de relaciones sólidas y a largo plazo con las carteras claves es su objetivo principal, es básico que pueda comprender las diversas necesidades del cliente, anticipar problemas y brindar



soluciones proactivas, gracias al conocimiento técnico que debe poseer entorno a la realidad de sector minero del sur del país.

- Conocimiento técnico de la línea de servicios: Requiera un conocimiento básico en las áreas de saber del Centro de Servicios Empresariales, para poder atender los requerimientos con agilidad apoyándose en lo estrictamente necesario en la figura de los docentes tiempo completo que cumplen el rol de encargados de servicio y proyección a la sociedad.
- Gestión de proyectos: La capacidad de gestionar múltiples proyectos y actividades al mismo tiempo es crucial, dado que el nivel de programas y servicios que se brindan a las cuentas claves es alto, debe ser organizado, capaz de establecer prioridades y asegurarse de que los plazos se cumplan.
- Análisis y toma de decisiones: La capacidad de analizar datos y tener una lectura comercial de todos los agentes decisores dentro de la estructura organizacional del cliente, le debe permitir tomar decisiones certeras y ágiles.

El ejecutivo de cuentas claves, cumple el rol de gerente de cuenta, es decir que debe tener la autonomía para poder tomar decisiones comerciales y operativas referente a la prospección, cotización, negociación, cierre de ventas y ejecución de los servicios que Cendes brinde al cliente.

Para ello debe contar con el respaldo de los encargados de Servicio y Proyección a la Sociedad, profesores tiempo completo, que representan el rol de consejeros frente a las necesidades técnicas de servicio y con el soporte administrativo y de análisis de data del analista de servicios empresariales, información que le permitirá elaborar su estrategia comercial.

### .15 Determinación del Número de Ejecutivos de Ventas

Jobber y Geoffrey (2012) en su libro "Administración de Ventas indican que para determinar la cantidad de ejecutivos de ventas requeridos en el Centro de Servicios Empresariales, se utiliza la metodología de carga de trabajo, este enfoque implica una serie de pasos metodológicos:

Primero los clientes se organizan en categorías según la estructura de ventas determinada por la organización, la estructura que el presente trabajo de investigación ha determinado es por tamaño de cuentas, dado que el objetivo de investigación está enfocado en el sector minero, se toma como insumo el número de interacciones que representa el principal cliente minero actualmente para Cendes, y se actualiza esta cifra para la demanda proyectada de las empresas mineras incorporadas a la cartera de clientes clave, obteniendo como resultado el número de interacciones por año de la cartera proyectada de gran minería.

**Tabla 16**

*Porcentaje de servicios adjudicados por tipo de empresa según demanda proyectada.*

INTERACCIONES ANUALES	CERRO		LAS		
	VERDE	SPCC	ANTAMINA	BAMBAS	ANTAPACCAY
<b>Inversión Total</b>					
<b>2023</b>	2,294,133.87	6,963,971.93	3,630,911.69	1,890,827.80	939,091.58
<b>Interacciones</b>	50	152	79	41	20

*Nota:* La tabla presenta el Porcentaje de Servicios Adjudicados por Tipo de Empresa según la Demanda Proyectada. Se detallan las interacciones anuales previstas para diferentes empresas: Cerro Verde, SPCC, Antamina, Las Bambas y Antapaccay. La inversión total estimada para el año 2023 se muestra en las respectivas columnas, destacando la distribución de las interacciones.

**Tabla 17**

*Porcentaje de servicios adjudicados por tipo de empresa según demanda proyectada.*

<b>Cuentas agrupadas</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>Interacciones por año</b>	<b>Total</b>
Cuentas claves (actual)	1	50	250
Cuentas claves (cartera proyectada)	5	68.5	343
Carga de trabajo total anual			343

*Nota.* La tabla presenta el Porcentaje de Servicios Adjudicados por Tipo de Empresa según la Demanda Proyectada. Se detallan las categorías de cuentas agrupadas en función de su número de empresas y las interacciones estimadas por año. Se observa un aumento en la cartera de cuentas claves en comparación con la situación actual, proyectando un total de 5 cuentas y 68.5 interacciones por año. Esto contribuye a la carga de trabajo anual estimada de 343 interacciones en total.

Considerando un tiempo promedio de 3 días por interacción comercial (prospección, cotización, presentación comercial y cierre de venta y apertura de servicio) se obtiene un promedio de 1.5 interacciones comerciales atendidas por un ejecutivo de ventas.

Posterior a ello se realiza el cálculo de la cantidad de semanas laborables anuales sobre un total de 52 semanas por año y restando días festivos, licencias, y la carga administrativa externa a la acción de ventas, un ejecutivo de ventas de Cendes cuenta con un total de 44 semanas disponibles. En orden a ello obtenemos los siguientes resultados.

**Tabla 18**

*Cálculo del número de ejecutivos de cuenta clave para la demanda proyectada.*

<b>Cuentas agrupadas</b>	<b>Número</b>
Interacciones por cliente de cuenta clave	68.5
Total de interacciones de la cartera de cuentas claves	343
Interacciones semanales por ejecutivo de ventas	1.5
Interacciones por año de un ejecutivo de ventas	66
Número de ejecutivos para la cartera	5

*Nota.* La tabla ilustra el Cálculo del Número de Ejecutivos de Cuenta Clave requeridos para atender la demanda proyectada. Se ha considerado una estimación de 68.5 interacciones por cliente de cuenta clave y un total de 343 interacciones previstas para la cartera de cuentas claves. Se ha establecido un promedio de 1.5 interacciones semanales por ejecutivo de ventas, lo que resulta en 66 interacciones por año por parte de un ejecutivo de ventas. Con base en estos parámetros y para garantizar un servicio eficiente, se ha determinado que se necesitarán 5 ejecutivos de ventas para administrar esta cartera

El ejercicio, empleando la información de las Tablas 16, 17 y 18 nos da como resultado que el Cendes de la Universidad Católica San Pablo, requiere un total de cinco vendedores para atender la demanda proyectada global. En el escenario de implementar el plan de marketing de manera escalonada, lo que representa intervenir en corto plazo solo a la compañía minera Southern Perú Cooper Company, es necesario solo un ejecutivo adicional de cuentas claves, para conseguir la participación proyectada.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

## 6.1 Conclusiones

Se desarrollaron estrategias de marketing para incrementar la participación de Cendes en el sector minero a través de canales de promoción y ampliación de la fuerza de ventas para lograr los objetivos propuestos, representando un costo anual de S/ 357,200.00 y una ratio de retorno de inversión positivo en los tres escenarios proyectados, pesimista, moderado y optimista de; 1.32, 1.91 y 2.95 respectivamente.

En el presente trabajo, se realizaron procesos de benchmarking con universidades del exterior y se detectaron oportunidades de mejora las cuales se propusieron para ser implementadas en el plan de marketing, destacando la incorporación de un diseño de estructura de ventas por cuentas claves, lo que a su vez implica la creación del puesto de ejecutivos de cuentas claves. Así mismo, destaca la práctica de sondeo de la demanda proyectada mediante entrevistas al cierre del año previo, donde el ejecutivo de cuentas claves en conjunto con su cartera o cuenta, pronostique la demanda del siguiente periodo.

Estimamos el mayor potencial de mercado dando como resultado una oportunidad de aproximadamente 15 millones, de los cuáles CENDES sólo ha tenido una participación del 7% sobre éste. En orden a ello se han propuesto tres escenarios de acción, para lograr el objetivo de abarcar un mayor porcentaje de la demanda global proyectada; logrando tener una ganancia proyectada para el 2024 superior a la del 2023 en 472 mil soles (escenario pesimista), 683 mil soles (escenario moderado), y 1 millón de soles (escenario optimista).

El presente trabajo de investigación ha definido que el diseño idóneo para la realidad comercial de Cendes, es una estructura basada en cuentas claves, debido al porcentaje de participación de la cartera de minería sobre el global de ingresos del Centro de Servicios Empresariales, esto representa la incorporación del puesto de ejecutivos de ventas de cuentas claves, para lograr la estrategia de penetración de cartera del rubro minero.

## **.16 Recomendaciones**

El presente trabajo de investigación ha definido que el Centro de Servicios Empresariales Cendes, tiene un enorme potencial de crecimiento en la cartera del rubro de gran minería, se recomienda que el presente plan de marketing propuesto sea actualizado en un escenario de mediano y largo plazo, en el cual, se considere la incorporación paulatina de otras cuentas mineras como, Antapaccay y Las Bambas. Y se evalué si amerita la incorporación de Antamina, teniendo como criterio la lejanía de la región de Ancash con la de Arequipa, y sobre todo por el reciente inicio de operaciones de gran minería mucho más cercanas y atractivas al campo de acción de Cendes como es Anglo American Quellaveco.

Fruto de la presente investigación se ha propuesto un nuevo diseño de la estructura de ventas del Centro de Servicios Empresariales Cendes, con el objetivo de lograr una mayor participación de mercado en el rubro de gran minería, sin que esto represente una evaluación económica y funcional del actual organigrama del centro, es por ello que se recomienda que un futuro trabajo de investigación pueda evaluar el impacto económico y funcional que podría tener la propuesta de diseño de cuentas claves, frente a la actual estructura organizacional.

En orden a la información obtenida en las entrevistas a expertos sobre la estructura organizacional y ubicación de los centros de servicios en la estructura de las universidades, el presente trabajo recomienda que se realice una evaluación de la organización o dependencia del Centro de Servicios Empresariales a las direcciones de la estructura universitaria tradicional, esto toma mayor importancia con las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad con ejecutivos de gran minería, muchos de los cuales precisaron que no tenían conocimiento que Cendes pertenece a la Universidad Católica San Pablo, o que era este centro el que brindaba estos servicios, confundiéndolo con la Escuela de Posgrado.

## Referencias

- AméricaEconomía Intelligence. (s/f). *Este es el Ranking de las 500 Mayores Empresas de Perú 2021*. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/este-es-el-ranking-de-las-500-mayores-empresas-de-peru-2021>
- Ant Work (2022). *Estudio de Mercado de Servicios Empresariales en la ciudad de Arequipa para CENDES - Universidad Católica San Pablo*.
- Centro de Servicios Empresariales de la Universidad Católica San Pablo. (s.f). *Capacitaciones y Servicios Para Empresas*. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <https://cendes.ucsp.edu.pe/>
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley 30220 de 2014. Por lo cual se expide Ley Universitaria*.  
[https://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria\\_04\\_02\\_2022.pdf](https://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf)
- Correa, F. & Versino, M. (2015). Relaciones universidad-empresa: ¿y cuando la universidad es la empresa? *Cuestiones de Sociología*, 12.  
<https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/article/view/CSn12a07>
- Jobber, D. & Geoffrey, L. (2012). *Administración de Ventas*. Pearson Educación.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (s.f). *Ranking Merco Empresas Perú 2023*. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2021). *III informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf?v=1>

Universidad Católica San Pablo. (2015). Resolución N° 13 del 3 de junio del 2015 CU-UCSP. *Acta de Sesión de Consejo Universitario, Declaración de Responsabilidad del Centro de Servicios Empresariales*. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <https://ucsp.edu.pe/transparencia/actas-de-consejo-universitario/#2015>

Universidad Católica San Pablo. (2018). *Memoria Institucional de la Universidad Católica San Pablo del 2018*. Fondo Editorial Universidad Católica San Pablo.

Universidad Católica San Pablo. (2022). *Memoria Anual de la Universidad Católica San Pablo del 2021*. Fondo Editorial Universidad Católica San Pablo.



## **Anexos**

Enlace:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/12lsjpM9Xy-STQbBKDpu7VaoibkVRbN5cGN-\\_5Yc7JMY/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/12lsjpM9Xy-STQbBKDpu7VaoibkVRbN5cGN-_5Yc7JMY/edit?usp=sharing)

## Anexo 1

### Flujos de Caja Proyectado: Escenario Pesimista

	Oct 23	Nov 23	Dic 23	Ene 24	Feb24	Mar 24	Abr24	May 24	Jun24	Jul 24	Ago24	Set 24	Oct24	Nov 24	Dic 24
INGRESOS POR VENTAS	103,236.00	103,236.00	103,236.00	206,924.68	248,309.62	289,694.56	372,464.43	620,774.05	744,928.86	910,468.61	206,924.68	165,539.75	124,154.81	124,154.81	124,154.81
COSTO DE VENTAS	-72,265.20	-72,265.20	-72,265.20	144,847.28	173,816.73	202,786.19	260,725.10	434,541.83	521,450.20	637,328.02	144,847.28	115,877.82	-86,908.37	-86,908.37	-86,908.37
UTILIDAD BRUTA	30,970.80	30,970.80	30,970.80	62,077.40	74,492.89	86,908.37	111,739.33	186,232.21	223,478.66	273,140.58	62,077.40	49,661.92	37,246.44	37,246.44	37,246.44
GASTO DE VENTAS				-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-17,982.42	-17,982.42	-17,982.42	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00
GASTOS DE MARKETING	-2,286.67	-2,286.67	-2,286.67	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-49,287.00	-9,287.00	149,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00
UTILIDAD OPERATIVA	10,701.72	10,701.72	10,701.72	23,708.40	36,123.89	48,539.37	73,370.33	147,863.21	185,109.66	194,771.58	23,708.40	128,707.08	-1,122.56	-1,122.56	-1,122.56

*Nota.* Esta tabla representa los Flujos de Caja Proyectados en un escenario pesimista para diferentes meses. (de Oct 23 a Dic 2), el escenario pesimista muestra que la empresa genera ingresos por ventas que aumentan gradualmente, pero también incurre en costos significativos. Aunque la utilidad bruta es positiva, los gastos operativos, especialmente los gastos de marketing en algunos meses, pueden resultar en una utilidad operativa variable. En algunos meses, la empresa tiene una utilidad operativa negativa, lo que puede ser preocupante.

## Anexo 2

### Flujos de Caja Proyectado: Escenario Moderado

	Oct 23	Nov 23	Dic 23	Ene 24	Feb24	Mar 24	Abr24	May 24	Jun24	Jul 24	Ago24	Set 24	Oct24	Nov 24	Dic 24
INGRESOS POR VENTAS	103,236.00	103,236.00	103,236.00	242,054.41	290,465.29	338,876.17	435,697.93	726,163.22	871,395.87	1065039.3908	242,054.41	193,643.53	145,232.64	145,232.64	145,232.64
COSTO DE VENTAS	-72,265.20	-72,265.20	-72,265.20	-169,438.08	203,325.70	237,213.32	304,988.55	508,314.25	609,977.11	-745,527.57	169,438.08	135,550.47	101662.85094	101662.85094	101662.85094
UTILIDAD BRUTA	30,970.80	30,970.80	30,970.80	72,616.32	87,139.59	101,662.85	130,709.38	217,848.97	261,418.76	319,511.82	72,616.32	58,093.06	43,569.79	43,569.79	43,569.79
GASTO DE VENTAS				-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-17,982.42	-17,982.42	-17,982.42	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00
GASTOS DE MARKETING	-2,286.67	-2,286.67	-2,286.67	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-49,287.00	-9,287.00	149,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00
UTILIDAD OPERATIVA	10,701.72	10,701.72	10,701.72	34,247.32	48,770.59	63,293.85	92,340.38	179,479.97	223,049.76	241,142.82	34,247.32	-120,275.94	5,200.79	5,200.79	5,200.79

*Nota.* La tabla muestra que, en este escenario moderado, la empresa genera ingresos por ventas que aumentan gradualmente, y aunque también incurre en costos crecientes, la utilidad bruta y la utilidad operativa son positivas en todos los meses. Aunque hay meses con gastos de marketing significativos y otros gastos operativos, la empresa logra mantener una utilidad operativa positiva en todos los meses.

### Anexo 3

#### Flujos de Caja Proyectado: Escenario Optimista

	Oct 23	Nov 23	Dic 23	Ene 24	Feb24	Mar 24	Abr24	May 24	Jun24	Jul 24	Ago24	Set 24	Oct24	Nov 24	Dic 24
INGRESOS POR VENTAS	103,236.00	103,236.00	103,236.00	303,531.42	364,237.71	424,943.99	546,356.56	910,594.27	1,092,713.13	1335538.2656	303,531.42	242,825.14	182,118.85	182,118.85	182,118.85
COSTO DE VENTAS	-72,265.20	-72,265.20	-72,265.20	212,472.00	254,966.40	297,460.80	382,449.59	637,415.99	-764,899.19	-934,876.79	212,472.00	169,977.60	127483.19808	127483.19808	127483.19808
UTILIDAD BRUTA	30,970.80	30,970.80	30,970.80	91,059.43	109,271.31	127,483.20	163,906.97	273,178.28	327,813.94	400,661.48	91,059.43	72,847.54	54,635.66	54,635.66	54,635.66
GASTO DE VENTAS ADMINISTRATIVOS	-17,982.42	-17,982.42	-17,982.42	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00	-23,082.00
GASTOS DE MARKETING	-2,286.67	-2,286.67	-2,286.67	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-49,287.00	-9,287.00	149,287.00	-9,287.00	-9,287.00	-9,287.00
UTILIDAD OPERATIVA	10,701.72	10,701.72	10,701.72	52,690.43	70,902.31	89,114.20	125,537.97	234,809.28	289,444.94	322,292.48	52,690.43	105,521.46	16,266.66	16,266.66	16,266.66

*Nota.* En este escenario optimista, la empresa genera ingresos por ventas que aumentan significativamente, y aunque también incurre en costos crecientes, la utilidad bruta y la utilidad operativa son positivas en todos los meses. A pesar de algunos gastos operativos considerables en ciertos meses, la empresa logra mantener una utilidad operativa positiva en todos los meses.

## Anexo 4

Semana	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes
1	-	Artículos de Opinión Académica orientados al sector minero (Departamento Profesional 1/14)	-	Artículos de coyuntura empresarial del sector minero	-
2	-	Testimonios de clientes del rubro minero del principal servicio del mes (Nota, Video, Fotografías)	-	Difusión de la participación u organización de eventos empresariales del sector	-
3	-	Artículos de Opinión Académica orientados al sector minero (Departamento Profesional 2/14)	-	Testimonios de los beneficiarios del principal servicio del mes (Nota, Video, Fotografías)	-
4	-	Infografías de los resultados de estudios de investigación económicos o sociales relacionados al sector	-	Difusión de Alianzas o Convenios (Nota, Video, Fotografías)	-

*Nota.* Los lunes, miércoles y viernes, el presente trabajo de investigación los reserva para contenido relacionado a otros sectores empresariales o rubros que atiende Cendes, el jueves en el coloquio empresarial está posicionado como un día de la minería, por iniciativas como el Cluster Minero del Sur y el HubMinero peruano. Referente a los Artículos de opinión académica Cendes se apalancará de los 14 departamentos/centros de la UCSP, los cuales serían los autores.