

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



Plan de mejora comercial año 2024 de CESIG E.I.R.L.

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Lic. Quevedo Zelazco, Luis Enrique

Director:

Mag. Rodríguez Callahui, Erika Melvin

TACNA – PERÚ

2023

12%
INDICE DE SIMILITUD

11%
FUENTES DE INTERNET

2%
PUBLICACIONES

5%
TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor”

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincera gratitud a todos aquellos que contribuyeron significativamente a la realización de esta tesis. Sus contribuciones, respaldo y motivación fueron esenciales para llevar a cabo este proyecto significativo.

Mi asesora de tesis, MBA Erika Rodríguez, por su inquebrantable dedicación y consejos expertos. Su conocimiento y experiencia fueron invaluable en cada fase de este trabajo. Agradezco sinceramente su paciencia, sus valiosos consejos y su disposición a dedicar tiempo y orientación.

A mi familia, por su amor y apoyo incondicional en cada paso de este camino. Su perseverancia y comprensión fueron esenciales para superar los obstáculos y lograr este logro. Sin su amor y sacrificio, este trabajo no hubiera sido posible.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a los señores Sandro Sánchez y José Carlos Véliz, quienes ayudaron a llevar a cabo este proyecto.

Dedicatoria

A mi esposa Wendy, y a mi hija Sofia. Mi motorcito y mi gasolinita.

INDICE

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo I Antecedentes del Estudio	3
1.1. Título del Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Objetivos de la Investigación	4
1.4. Metodología.....	6
1.5. Justificación	8
1.6. Definiciones	9
1.7. Alcances y Limitaciones	11
1.8. Cronograma	12
Capítulo II Marco Teórico.....	14
2.1. Conceptualización de los tópicos clave	14
2.2. Importancia de los tópicos clave	21
2.3. Análisis comparativo.....	23
2.4. Análisis crítico	29
Capítulo III Marco Referencial	32
3.1. Reseña histórica.....	32
3.2. Filosofía organizacional.....	34
3.3. Diseño organizacional	34
3.4. Servicios.....	36
3.5. Diagnóstico organizacional.....	37
Capítulo IV Resultados	44
4.1. Diagnóstico.....	44
4.2. Diseño de la mejora.....	46
4.3. Mecanismos de control.....	66
4.4. Conclusiones.....	73
4.5. Recomendaciones.....	74
Bibliografía.....	76
Anexos	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Actividades para atender las necesidades actuales.....	48
Tabla 2 – Acciones de mejora propuestas	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cronograma de actividades	12
Figura 2 - Organigrama	35
Figura 3 – Organigrama funcional	52
Figura 4 – Organigrama por puestos	53
Figura 5 – Lienzo del modelo del Área Comercial	65

Resumen

Este trabajo analiza a la empresa de capacitación y asesoría en salud y seguridad en el trabajo CESIG E.I.R.L. A través del diagnóstico organizacional generar un plan de mejora comercial que permita no solamente cumplir con sus objetivos estratégicos, sino estar en la capacidad de generar y medir el impacto positivo que genera en materia de RSE; además, a través de las asesorías y capacitaciones que brinda a las empresas que buscan sus servicios, el poder sembrar conceptos de impacto positivo relacionados a mejorar en sus trabajadores y entorno la calidad de vida.

Introducción

Nos encontramos en un mundo que sufre las consecuencias de nuestros propias decisiones y actos que llevarán a futuras generaciones a crisis climáticas, económicas, de sobrevivencia y supervivencia. El deseo de generar más ingresos ha llevado a la explotación extrema de recursos, en su mayoría no renovables; y aquellos renovables requieren un tiempo de recuperación mayor al tiempo de explotación.

Es por esto que conceptos, teorías y aplicaciones sobre responsabilidad social e impacto positivo se están llevando a cabo por empresas que usualmente son vistas como no amigables con el ecosistema, que piensan solamente en sus beneficios y que luego de muchos años reconocen que sus productos no son saludables para la población.

Todo esto ha llevado a que las empresas, en una búsqueda de maximizar sus ingresos recurran a prácticas laborales que de no ser por leyes, supervisiones y multas no tomarían conciencia de que los cuidados y medidas preventivas en salud y seguridad son prioritarias y deben ser consideradas una inversión, no un gasto.

Para ello las empresas tienen dos caminos: ser autodidactas aplicando las leyes de salud y seguridad en el trabajo (SST) o solicitar apoyo a terceros en dos situaciones: cumplir con las leyes o tomar conciencia real del cuidado de la SST de su fuerza laboral.

Es por ello que presentamos el análisis de lo que una empresa de capacitación en temas de SST puede hacer si apunta a una mejora comercial que no solamente la lleve a cumplir con su plan estratégico clásico (generar ganancias), sino ir más allá buscando generar en sí misma un impacto positivo en la sociedad y a la vez motivar a la generación de impacto positivo a nivel de SST en las empresas a quienes brinda el servicio de capacitación.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

Plan de mejora comercial año 2024 de CESIG E.I.R.L.

1.2. Planteamiento del Problema

La Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) es un tema crítico para empresas y trabajadores. Los accidentes laborales representan una amenaza significativa pudiendo generar lesiones graves o la muerte. Los costos asociados con las lesiones laborales, como las licencias médicas, indemnizaciones y pérdida de eficiencia, pueden afectar considerablemente la sostenibilidad y el éxito empresarial.

En el Perú, los accidentes laborales son un problema importante. En el Perú, de acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), sucedieron 21 400 accidentes de trabajo en 2022, de los cuales 1 000 fueron fatales. Estos accidentes causaron pérdidas económicas y humanas significativas.

La SST es fundamental para el bienestar y desarrollo tanto de trabajadores como empresas. Sin embargo, los accidentes laborales por falta de capacitación siguen siendo un problema importante en muchos países.

Además de esto, la salud y la seguridad en el trabajo debe estar estrechamente relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS 3 (Salud y bienestar) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), se enfocan en promover entornos laborales seguros y saludables, reducir los accidentes y enfermedades profesionales y proteger los derechos laborales. Además, los ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles) toman en cuenta temas relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo, como la implementación de normas laborales, la modernización de la infraestructura y la

promoción de ciudades y comunidades seguras y sostenibles. Y finalmente la ODS 4 (Educación de Calidad) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) requieren instituciones capacitadas y conscientes sobre los temas relativos a SST.

Proyección del problema a futuro: Si no se toman medidas para prevenir los accidentes laborales, el problema podría empeorar en el futuro. La economía y la automatización de los procesos productivos podrían aumentar los riesgos laborales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) reporta que los accidentes laborales seguirán siendo un problema importante, estimando que para el 2030 se producirán 374 millones de accidentes de trabajo, de los cuales 2,3 millones serán fatales.

Contribución del trabajo de investigación: Desarrollar un plan de mejora comercial de una empresa que ofrece capacitaciones y asesorías en SST.

El plan de mejora se centrará en las siguientes áreas: Propuesta comercial de las capacitaciones y asesorías: a través de la mejora comercial la empresa estará en capacidad de ofrecer capacitaciones y asesorías personalizadas de acuerdo a la necesidad específica, además de demostrar vinculación a los ODS.

Innovación en las metodologías: La empresa utilizará nuevas herramientas para mejorar la calidad de sus capacitaciones y asesorías.

El objetivo del plan de mejora comercial es lograr un impacto positivo no solamente en ofrecer y cumplir con capacitar, sino que exista en seguimiento y apoyo a las empresas, para lograr una cultura de SST alineada a los ODS.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

Desarrollar un plan de mejora comercial para una empresa que ofrece capacitaciones y asesoría en SST.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Realizar un análisis situacional de la empresa respecto a brindar capacitaciones en SST.

Este objetivo es necesario pues identifica fortalezas y debilidades relativas a capacitaciones en SST. Esta información será útil para desarrollar un plan de mejora comercial que sea efectivo.

Objetivo específico 2: Identifica las necesidades en materia de SST.

Esta información será útil para desarrollar un plan de mejora comercial que sea relevante para CESIG E.I.R.L.

Objetivo específico 3: Desarrolla un plan de mejora comercial con estrategias para:

Ofrecer capacitaciones y asesorías personalizadas.

Incorporar la responsabilidad social, la mejora continua, el seguimiento, el compromiso y la medición del impacto en las capacitaciones.

Utilizar metodologías innovadoras.

Promover la participación de los trabajadores.

Evaluar el impacto de las estrategias en la reducción de accidentes laborales de las empresas capacitadas.

Estos objetivos se distinguen por ser cuantificables, factibles y relevantes para abordar el problema en cuestión (Pedros, 2012). Son precisos porque se enfocan en acciones específicas, medibles porque se pueden medir o evaluar, alcanzables porque se pueden lograr con los recursos disponibles, relevantes porque están directamente relacionados con el problema a tratar y oportunos porque se pueden completar dentro del plazo establecido.

El planteamiento del problema expone que la carencia de capacitación y asesoría en materia de SST constituye un problema de gran relevancia que puede acarrear serias consecuencias para los trabajadores (Brunette, 2003).

Este objetivo específico es el núcleo del trabajo de investigación. Se trata de crear un plan de mejora comercial que establezca directrices para ofrecer capacitaciones orientadas a reducir los accidentes laborales, involucrando la responsabilidad social y la medición del impacto de las capacitaciones; mejorando así la SST en empresas capacitadas.

Objetivo específico 4: Analiza los efectos que el plan de mejora comercial tiene en la disminución de los accidentes laborales a corto y mediano plazo y la promoción de la SST que reciben capacitación.

1.4. Metodología

Recolección de datos

Los datos se recopilarán mediante las siguientes técnicas:

Revisión de la literatura: Se revisará sobre capacitación y asesoría, en SST, y planes de mejora.

Entrevista a la dirección de la empresa: se entrevistará a la alta dirección de la empresa para entender y analizar su situación actual en materia de su propuesta comercial.

Análisis de datos

Los datos se analizarán mediante las siguientes técnicas:

Análisis de contenido: Se analizará la literatura existente para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Además de analizar la información brindada por la dirección de la empresa.

Desarrollo del plan de mejora

Se desarrollará luego del análisis de datos. El plan incluirá las siguientes estrategias:

Ofrecer capacitaciones y asesorías personalizadas: Se ofrecerán capacitaciones y asesorías personalizadas para atender las necesidades específicas de cada cliente.

Utilizar metodologías innovadoras: Se utilizarán metodologías innovadoras para mejorar la calidad de las capacitaciones y asesorías.

Promover la participación de los trabajadores: Se promoverá en las instituciones capacitadas la participación de los trabajadores en la identificación y evaluación de riesgos, así como en la implementación de acciones de prevención.

Implementación del plan mejora comercial

El plan de mejora comercial se implementará en dos fases:

Fase 1: Implementación de las estrategias para ofrecer capacitaciones y asesorías personalizadas.

Fase 2: Implementación de las estrategias para utilizar metodologías innovadoras y promover la participación e involucramiento de los trabajadores de las empresas capacitadas.

Evaluación del plan de mejora comercial

El plan de mejora comercial se evaluará mediante las siguientes técnicas:

Recolección de datos: Se recopilarán datos sobre la reducción de accidentes laborales y la mejora de la salud y seguridad de los trabajadores de las

empresas capacitadas. Además, se recopilarán datos sobre la gestión de la empresa.

Análisis de datos: Se analizarán los datos para determinar si el plan de mejora comercial es efectivo.

1.5. Justificación

Justificación teórica

Una de las principales causas de accidentes laborales es la falta de capacitación y orientación sobre SST.

La literatura existente proporciona evidencia que demuestra que la capacitación y asesoría en SST son cruciales para reducir accidentes en el trabajo. La capacitación permite a los empleados identificar y evaluar los riesgos laborales, implementando medidas preventivas adecuadas. Por otro lado, la asesoría ayuda a las empresas a desarrollar programas para promover la salud y seguridad. Ambas estrategias son fundamentales para fomentar un entorno laboral seguro y saludable (Guerra, 2021).

Este trabajo de investigación aportará al conocimiento sobre la relevancia de las acciones comerciales para la formación y el asesoramiento en SST.

Justificación metodológica

La justificación metodológica: la metodología propuesta se considera apropiada para alcanzar los objetivos establecidos.

La metodología brinda flexibilidad y adaptabilidad a la empresa que será objeto de estudio. Esta metodología incorpora técnicas de recolección de datos confiables y válidas, que permiten obtener información precisa y relevante para el análisis. Además, la metodología de análisis es adecuada para el tipo de datos que serán recopilados (Díaz, 2003).

Justificación práctica

Se basa en la siguiente premisa: el plan de mejora comercial propuesto será efectivo brindar capacitaciones que permitan reducir los accidentes laborales además de generar un impacto positivo en responsabilidad social.

Las estrategias propuestas en el plan de mejora comercial son innovadoras y están basadas en las mejores prácticas existentes. El plan de mejora comercial está diseñado para ser implementado en dos fases, lo que permitirá a la empresa evaluar los resultados de cada fase antes de implementar la siguiente.

1.6. Definiciones

Plan de mejora

Documento que define en una organización los objetivos y las estrategias para un período. Debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y oportuno (Villavicencio, 2017).

En este contexto, un plan de mejora comercial en una empresa que ofrece capacitaciones y asesoría en SST es un documento que establece los objetivos y las estrategias de la empresa para brindar capacitaciones que permitan reducir accidentes laborales.

Gestión comercial

Se refiere al conjunto de acciones, estrategias y procedimientos que implementa una organización para administrar y optimizar sus operaciones comerciales con el fin de alcanzar sus objetivos y maximizar su rentabilidad (Serna, 2005).

Impacto positivo

El impacto positivo se refiere a una transformación ventajosa que ocurre ya sea en una organización o en su entorno (Cantos, 2018). Disminuir accidentes laborales y mejorar la SST a través de capacitaciones y asesorías para lograr impacto social son beneficios de este estudio.

Capacitación y asesoría en SST

La capacitación y asesoría en SST son actividades que se realizan para identificar y evaluar los riesgos laborales (Gestión de la capacitación para entidades públicas), y a implementar medidas preventivas (Fernández, 2014).

En el contexto de este trabajo de investigación, la capacitación y asesoría en SST se refieren a las actividades que la empresa realiza para sus clientes.

Accidente laboral

Un accidente laboral es un suceso repentino que ocurre durante el trabajo y causa lesiones, enfermedades o muerte al trabajador. (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011).

En este contexto, un accidente laboral es un suceso que se produce durante la jornada laboral de sus clientes.

Salud y Seguridad en el Trabajo (SST)

Condiciones y factores que aportan a la salud y seguridad (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011).

En este contexto, se refiere a la seguridad y salud de los trabajadores capacitados por la empresa.

Los tópicos clave de estudio son:

- SST
- Accidentes laborales
- Prevención

1.7. Alcances y Limitaciones

Alcances

El presente trabajo tiene los siguientes alcances:

Cobertura geográfica: El trabajo se realizará en Lima, Perú.

Cobertura sectorial: El trabajo se centrará en el sector de empresas que brindan capacitaciones y asesoría en SST.

Cobertura organizacional: El trabajo se centrará en la empresa CESIG E.I.R.L., la cual brinda capacitaciones y asesoría en SST.

Limitaciones

El presente trabajo de investigación tiene las siguientes limitaciones:

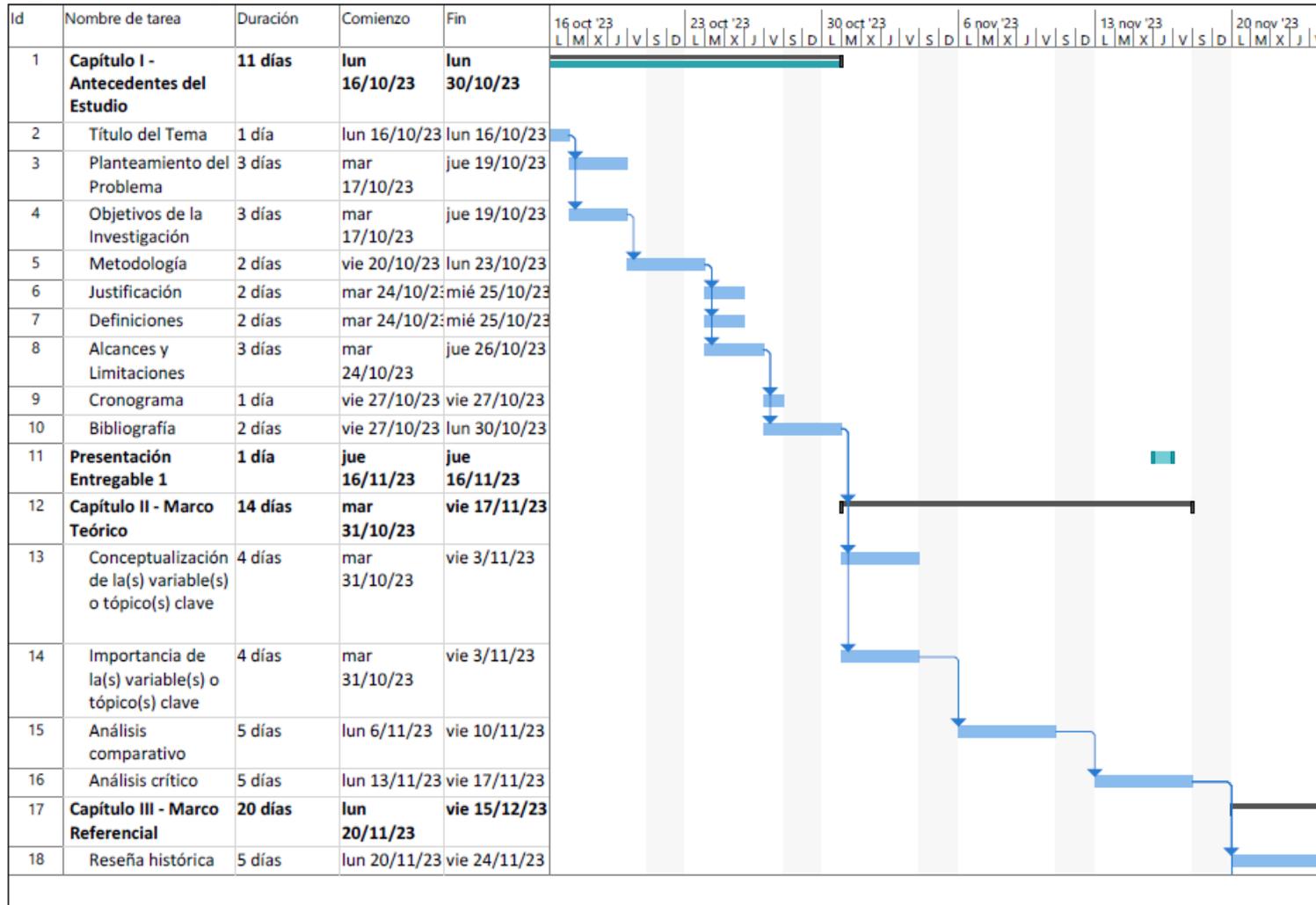
Cobertura geográfica: Si bien el trabajo se centrará en una empresa en Lima, Perú, la aplicación final es válida para cualquier realidad geográfica, tanto a nivel nacional como internacional.

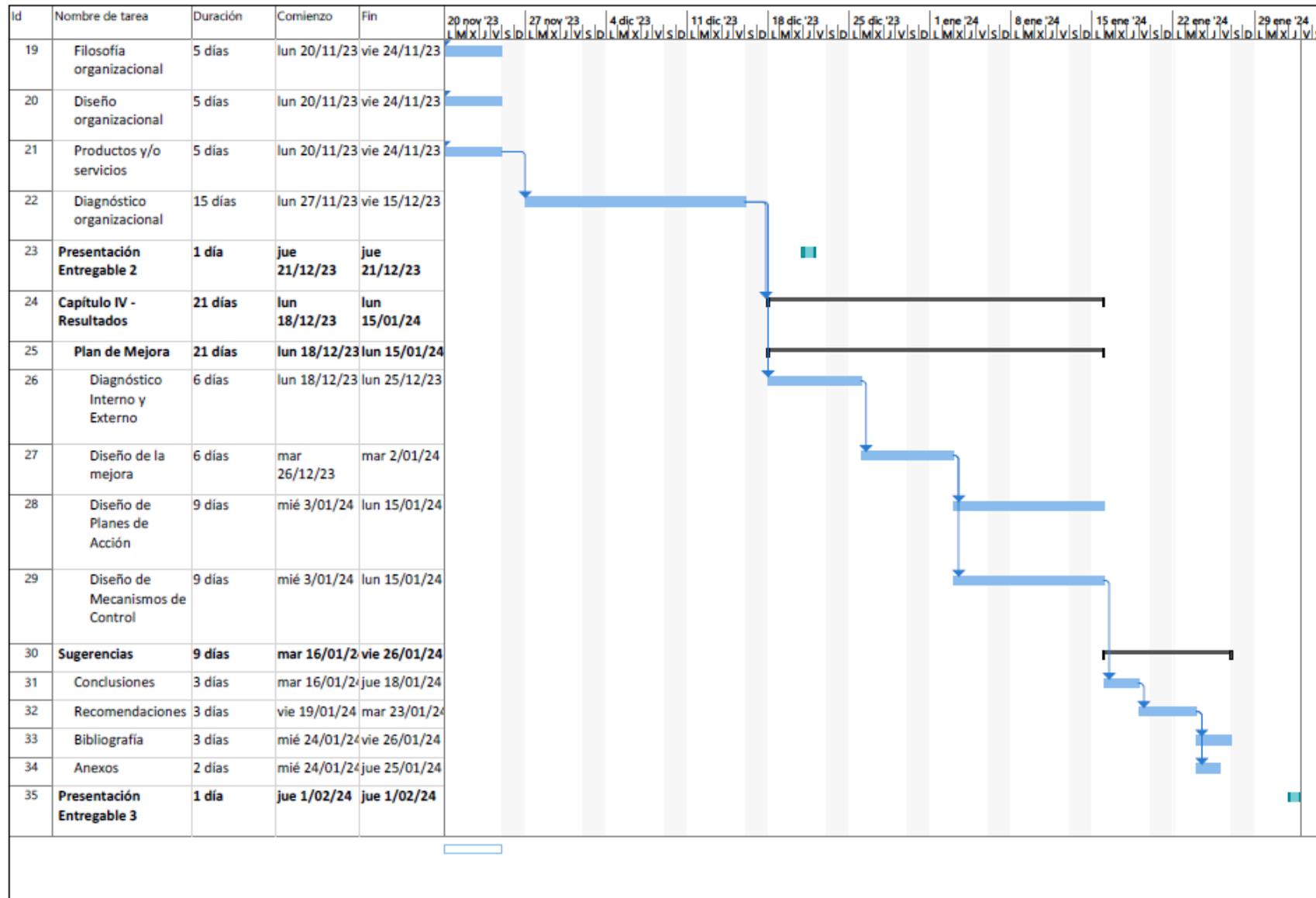
Cobertura sectorial: El trabajo se centrará en un solo sector: el comercial para capacitaciones y asesoría en SST.

Cobertura organizacional: El trabajo se realizará en una sola empresa, pero puede ser aplicado en empresas similares que brinden capacitaciones y asesoría en SST.

1.8. Cronograma

Figura 1 - Cronograma de actividades





Capítulo II Marco Teórico

2.1. Conceptualización de los tópicos clave

El proceso de planeamiento de mejora es un flujo constante que abarca la revisión y análisis de los elementos que impactan a una organización (externos/internos), la formulación de metas y estrategias para el futuro, y la ejecución y evaluación de dichas estrategias (Porter, 1996).

El propósito principal de dicho plan es llevar a cabo modificaciones y correcciones que permitan mejorar el rendimiento, la eficiencia y la calidad en una determinada área.

Al implementar un plan de mejora comercial, la empresa busca garantizar el mayor y mejor alcance a las empresas a capacitar y asesorar a fin que los empleados adquieran los conocimientos y las habilidades necesarios para prevenir accidentes, crear un entorno laboral seguro y saludable y cumplir con las regulaciones y estándares de la industria. Un plan de mejora efectivo también puede aumentar la cultura de seguridad en la empresa y reducir los riesgos laborales.

El planeamiento de mejora es importante para las organizaciones porque les ayuda a alcanzar sus objetivos y metas (Porter, 1996). También puede ayudar a las organizaciones a ser más competitivas y a adaptarse a los cambios del entorno (Villavicencio, 2017).

También hablamos de planeamiento estratégico debido a la importancia que tiene en cualquier organización, especialmente en organizaciones jóvenes como CESIG; implica un plan que establece objetivos y estrategias en una organización con un horizonte de tiempo. Los logros o resultados que una organización busca alcanzar a través de la planificación estratégica se conocen como objetivos de mejoras. (Avolio,

2011). Las estrategias organizacionales son los medios o enfoques utilizados por una entidad para lograr sus objetivos de mejoras establecidos. Estas estrategias son cuidadosamente planificadas y ejecutadas con el fin de maximizar los resultados deseados (Hidalgo, 2014).

Los tópicos clave que se manejan en el presente trabajo de investigación son aquellos que se refieren a los conceptos y procesos involucrados en la planificación de la mejora, así como del impacto positivo. Todos ellos presentados a continuación:

- **Análisis de la situación actual:** Se realiza una evaluación exhaustiva de la situación actual para identificar las áreas de mejora.
- **Objetivos y metas:** Se establecen objetivos y metas claras y específicas que se desean lograr con el plan de mejora. Estas metas deben ser alcanzables, medibles y alineadas con la visión y estrategia de la organización.
- **Estrategias de mejora:** Se definen las estrategias y acciones específicas que se implementarán para alcanzar los objetivos establecidos. Estas estrategias pueden incluir la adopción de nuevas tecnologías, cambios en los procesos, mejoras en la capacitación del personal, entre otros.
- **Recursos necesarios:** Se identifican los recursos necesarios para implementar las estrategias de mejora, como personal, financiamiento, tecnología, herramientas o infraestructura. Es importante asignar los recursos de manera adecuada y asegurar su disponibilidad durante la implementación del plan.
- **Responsabilidades y roles:** Se asignan responsabilidades claras a las personas involucradas en la implementación del plan de mejora. Esto implica establecer roles y responsabilidades para cada miembro del equipo y establecer formas de comunicarse bien.

- **Cronograma:** Se establece un cronograma detallado que define los plazos y las fechas límite para la implementación de las acciones de mejora. Esto ayuda a mantener el plan en el tiempo y garantizar que se realicen los progresos esperados de manera oportuna.
- **Indicadores de seguimiento y evaluación:** Se definen los indicadores clave de desempeño (en inglés KPI) que se utilizarán para monitorear y evaluar el progreso del plan de mejora. Estos indicadores permiten medir el éxito de las acciones implementadas y realizar ajustes si es necesario.
- **Comunicación y participación:** Se establece un plan de comunicación para informar a todas las partes interesadas sobre el plan de mejora, sus objetivos, avances y resultados. Además, se fomenta la participación activa de los empleados y se promueve una cultura de mejora continua en toda la organización.
- **Seguimiento y revisión:** Se establece un sistema de seguimiento continuo para evaluar el progreso del plan de mejora y realizar ajustes si es necesario. Esto implica recopilar y analizar datos, realizar revisiones periódicas y retroalimentar los resultados obtenidos.
- **Planificación estratégica:** Proceso efectuado por una organización para establecer objetivos y estrategias para un período de tiempo determinado.
- **Misión:** La declaración de propósito de una organización.
- **Visión:** Es el cómo se ve la organización en el futuro.
- **Valores:** Los principios de comportamiento de una organización.
- **DAFO:** Evaluar los elementos internos que influyen (de manera externa/interna) la organización, siendo Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

- Cadena de valor: El proceso crear valor para los clientes.
- Benchmarking: La comparación de las prácticas de una organización con las de otras organizaciones líderes.

Los tópicos clave que se manejan sobre impacto positivo son aquellos que se refieren a los conceptos y procesos involucrados en la creación de un impacto positivo en el mundo. A continuación, su descripción:

- Impacto positivo: El efecto que una acción tiene en el mundo, ya sea positivo o negativo.
- Responsabilidad social empresarial (RSE): La responsabilidad que tienen las empresas al considerar a los empleados, clientes, las comunidades, grupos de interés y medio ambiente.
- Desarrollo sostenible: crecimiento y desarrollo deben cumplir con las necesidades actuales evitando el peligro para las futuras generaciones con sus propias necesidades.
- Triple cuenta de resultados: Enfoque de gestión que se centra en el impacto que una organización tiene en tres áreas: económica, social y ambiental.
- Iniciativa social: Un esfuerzo para abordar un problema social o ambiental.
- Innovación social: La aplicación de nuevas ideas o enfoques para atender problemas ambientales o sociales.
- Emprendimiento social: El uso de la empresa para atender problemas ambientales o sociales.
- Impacto social: El efecto que una organización tiene en la sociedad, ya sea positivo o negativo.

Los temas clave que se abordan en relación a la SST son aquellos relacionados con los conceptos y procesos necesarios para establecer un ambiente laboral seguro y saludable, los cuales son:

- Salud y seguridad en el trabajo (SST): El conjunto de condiciones, factores, influencias del entorno de trabajo y la organización que afectan la seguridad y salud de los trabajadores.
- Enfermedad profesional: Causada por exposición a riesgos en el trabajo.
- Accidente de trabajo: Cualquier suceso causante de daño físico a una persona durante el trabajo.
- Factores de riesgo: Cualquier elemento o situación en el entorno laboral que aumenta la probabilidad de sufrir accidentes laborales o enfermedades profesionales.
- Prevención de riesgos laborales: Actividades, medidas y procesos para evitar, reducir o controlar los mismos.
- Ergonomía: Se refiere a la aplicación de conocimientos científicos sobre el ser humano en la concepción, planificación y organización del trabajo, con el objetivo de adaptarlo a la capacidad y limitación ya sea física y/o mental de la persona.
- Medicina del trabajo: La disciplina médica que se encarga de la salud ocupacional, prevenir enfermedades y accidentes laborales, además de rehabilitar a los trabajadores que han sufrido una enfermedad o lesión relacionada con el trabajo.
- Higiene industrial: La disciplina que investiga cómo evaluar y controlar los elementos ambientales del lugar de trabajo que pueden afectar a trabajadores.

- Seguridad industrial: La disciplina que evalúa y controla los riesgos mecánicos, eléctricos, ergonómicos, ambientales y otros que pueden provocar accidentes en el entorno laboral se conoce como seguridad laboral o salud ocupacional.

Los tópicos clave que se manejan sobre capacitaciones en SST son los siguientes:

- Conceptos básicos de SST: definición de SST, factores de riesgo laborales, tipos de accidentes y enfermedades laborales, y medidas de prevención.
- Objetivos e importancia de las capacitaciones en SST: Incluyen la prevención, protección y seguridad de los empleados, así como el aplicar y respetar las leyes en materia de SST.
- Metodologías de las capacitaciones en SST: Estas metodologías incluyen la selección de los contenidos, el diseño de programas, buenos instructores, y la evaluar resultados.
- Evaluación de las capacitaciones en SST: Conocimientos y habilidades de los trabajadores fruto de las capacitaciones, así como cambio en su comportamiento, además de la reducción de accidentes y enfermedades laborales.
- Factores de éxito para las capacitaciones en SST: La calidad de la capacitación, la motivación para participar en ella y el apoyo proporcionado por la dirección de la empresa son algunos de estos factores.
- Las tendencias en las capacitaciones en SST: Estas tendencias incluyen la adopción de nuevas tecnologías, la incorporación de la SST en otras áreas de la gestión empresarial y la consideración de los riesgos emergentes.

De igual manera integramos el tópico de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) porque impulsan la sostenibilidad, abordan de manera integral los desafíos, promueve la colaboración global, incentiva la responsabilidad social, proporciona una ventaja competitiva, ayuda al cumplimiento normativo, mejora la reputación y relaciones con clientes y contribuye al desarrollo sostenible. Este tópico es considerado como parte importante en el área de capacitaciones (y por consecuente en las relaciones comerciales), así como debe ser considerado como parte integral del plan estratégico que elabore la empresa.

En 2015, 193 países establecen y adoptan 17 ODS: metas globales para diversos desafíos a nivel mundial, adoptados por las Naciones Unidas. Los ODS fomentan el desarrollo sostenible mientras atienden problemas actuales como el cambio climático, desigualdad y pobreza. Para garantizar un futuro sostenible y próspero, buscan equilibrar el progreso social, económico y ambiental. Los tópicos clave relacionados a los ODS son aquellos que se refieren a los conceptos y procesos involucrados en el logro de los ODS, siendo:

- Pobreza: Condición de privación de los recursos básicos necesarios para una vida digna. Los ODS tienen como objetivo erradicar la pobreza extrema.
- Desigualdad: La distribución no equitativa de recursos y oportunidades entre las personas y las sociedades. Los ODS tienen como objetivo disminuir la falta de equidad dentro y entre los países.
- Cambio climático: Se refiere a los cambios en las condiciones climáticas de una región a lo largo del tiempo. Los ODS abordan de manera prioritaria el cambio climático y sus impactos, promoviendo acciones urgentes para combatir este fenómeno.

- Degradación del medio ambiente: Los ODS tienen como objetivo promover el uso correcto de los recursos naturales.
- Poca o ninguna educación: Considerada como causante principal de la pobreza y los ODS tienen como objetivo asegurar educación de calidad para todos, lo que busca romper el ciclo de la pobreza y empoderar para mejores condiciones de vida.
- Escasez de alimentos: La escasez de alimentos es otra causa importante de la pobreza. Los ODS tienen como objetivo poner fin al hambre, la desnutrición y la malnutrición en todas sus formas.
- El acceso escaso o nulo a agua potable es un desafío que impacta a numerosas personas a nivel global. Los ODS promueven su aseguramiento y disponibilidad para todos.

2.2. Importancia de los tópicos clave

A nivel general en un trabajo de investigación, los tópicos clave que se manejan en este trabajo de investigación son importantes porque:

- Ayudan a organizar el texto: Los tópicos clave proporcionan una estructura para el texto, lo que ayuda a comprender el contenido. En este caso, los tópicos clave se organizan en dos categorías: planificación estratégica e impacto positivo. Esto ayuda a comprender que el trabajo de investigación trata sobre dos temas relacionados, pero distintos.
- Destacan la información importante: Los tópicos clave señalan la información que es más importante en el texto. En este caso, los tópicos clave son conceptos y procesos clave que son relevantes para la planificación estratégica y el impacto positivo.

- Facilitan la búsqueda de información: Los tópicos clave pueden utilizarse para encontrar información específica en el texto. En este caso, los tópicos clave pueden utilizarse para encontrar información sobre un concepto o proceso específico relacionado con la planificación estratégica o el impacto positivo.

En el caso específico los tópicos clave son importantes según:

Tópico clave: Plan de mejora

- El proceso esencial para las organizaciones que buscan optimizar su desempeño y alcanzar niveles superiores de eficiencia y calidad es la creación de un plan de mejora. Los temas importantes relacionados con el plan de mejora ayudan a comprender los pasos involucrados en su desarrollo, que van desde la identificación de áreas de mejora hasta la implementación y seguimiento de acciones correctivas (Villavicencio, 2017).
- En un plan de mejora, el enfoque de mejora continua es esencial porque implica la búsqueda constante de formas de optimizar los procesos y los resultados. Los conceptos fundamentales de mejora continua ayudan a comprender las ventajas que este método puede ofrecer a las organizaciones, como la reducción de costos, el aumento de la productividad y la satisfacción del cliente.

Tópico clave: Impacto positivo

- El impacto positivo se puede medir de diversas maneras, incluyendo el impacto económico, social y ambiental. Los tópicos clave relacionados con el impacto positivo ayudan a comprender cómo medir el impacto positivo de una organización.
- El impacto positivo puede generar diversos beneficios para las organizaciones, incluyendo una mejor reputación, una mayor lealtad de los

clientes y una mayor atracción de talento. Los tópicos clave relacionados con el impacto positivo ayudan a comprender los beneficios que el impacto positivo puede tener para las organizaciones (Cantos, 2018).

Tópico clave: Desarrollo sostenible

- Atender la necesidad actual sin perjudicar la capacidad a futuro de la misma. Los tópicos clave relacionados con el desarrollo sostenible ayudan a comprender cómo el planeamiento de mejora para impacto positivo puede contribuir al desarrollo sostenible.

Tópico clave: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>)

- Presentan principales desafíos actuales y a futuro.
- Proporcionan una estructura para pensar sobre el desarrollo sostenible y cómo contribuir a él.
- Pueden utilizarse para medir su propio progreso.
- Son una herramienta importante para comprender los desafíos más importantes actualmente.

2.3. Análisis comparativo

La planificación de mejora para impacto positivo se relaciona con otros enfoques de RSE. La RSE se refiere al compromiso de las empresas de operar de manera ética, sostenible y responsable, teniendo en cuenta los efectos de sus actividades en los aspectos social, ambiental y económico. Al implementar un plan de mejora con el objetivo de generar un impacto positivo, la empresa demuestra su compromiso con la RSE de la siguiente manera:

- Impacto social: La seguridad y el bienestar de los empleados están directamente influenciados por la capacitación en SST. Al mejorar la calidad de las capacitaciones, las empresas protegen la salud y la integridad física de sus empleados, lo que crea un entorno laboral más seguro y saludable. Esto demuestra un compromiso con el bienestar de la comunidad y los empleados.
- Cumplimiento normativo: Muchas naciones y sectores exigen la capacitación en SST. Las empresas se aseguran de cumplir con las regulaciones y estándares de seguridad laboral al implementar un plan de mejora en esta área. Esto demuestra un compromiso con el cumplimiento de la ley y el cumplimiento de las obligaciones legales, que son componentes esenciales de la responsabilidad social.
- Desarrollo de habilidades: La capacitación en SST afecta la seguridad física y el desarrollo de habilidades y competencias. Las empresas mejoran la satisfacción laboral y la trayectoria profesional de sus empleados al brindarles capacitación de alta calidad, lo que contribuye a su desarrollo profesional y personal. Esto demuestra un compromiso con el crecimiento y el desarrollo del personal.
- Transparencia y rendición de cuentas: Las empresas demuestran su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas al implementar un plan de mejora. Esto implica comunicar de manera clara y transparente los esfuerzos, los resultados y los obstáculos. Los elementos clave de la RSE son la transparencia y la rendición de cuentas, que permiten a las partes interesadas evaluar y comprender el impacto social y ambiental de la empresa.
- Mejora continua: La planificación de mejoras demuestra seriedad y compromiso. La responsabilidad social corporativa (RSE) implica buscar

continuamente formas de mejorar el impacto social y ambiental de la empresa. Al implementar un plan de mejora, la empresa busca identificar áreas de mejora, llevar a cabo cambios y evaluar continuamente los resultados. Esto demuestra un enfoque proactivo y comprometido con la mejora continua, que es un principio fundamental de la RSE.

Las empresas se sienten cada vez más obligadas a contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente. Esto ha llevado a la creación de planes de mejoras que tengan un impacto positivo.

Este análisis sirve para identificar las similitudes y diferencias entre los diferentes enfoques, y así comprender mejor las opciones disponibles para las empresas.

a. Enfoques basados en planificación de mejora

Los enfoques basados en planificación de mejora proporcionan estructura y orientación para promover mejoras en una variedad de contextos y áreas. Estos métodos permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora, llevar a cabo cambios de manera sistemática y evaluar los resultados para lograr mejoras continuas en su desempeño y eficiencia.

Algunos ejemplos de empresas peruanas pequeñas y medianas que han implementado planes de mejora exitosos son:

- Inkaterra (<https://www.inkaterra.com/>): empresa peruana dedicada al hotelería sostenible y el ecoturismo. Han implementado planes de mejora en términos de conservación del medio ambiente, promoviendo la educación ambiental y la conservación de la biodiversidad en las áreas donde operan.
- EcoFibras (<https://ecofibras.com.pe/>): empresa peruana que produce y comercializa productos textiles sostenibles utilizando algodón orgánico y fibras

recicladadas. Han implementado planes de mejora en términos de producción sostenible, reducción de residuos y promoción del comercio justo.

- Kuyapa (<http://kuyapa.com/>): empresa peruana de productos alimenticios naturales y orgánicos. Han implementado planes de mejora en términos de producción sostenible, promoviendo prácticas agrícolas ecológicas y el uso responsable de los recursos naturales.
- Chakipi: empresa peruana que produce y comercializa productos artesanales y de comercio justo, como joyería y accesorios. Han implementado planes de mejora en términos de responsabilidad social, apoyando a comunidades locales y promoviendo prácticas justas y éticas en su cadena de suministro.
- Ecolnca (<https://ecoinca.com/es/>): empresa peruana que se dedica a la producción y comercialización de productos de limpieza y cuidado personal ecológicos. Han implementado planes de mejora en términos de ingredientes naturales, envases biodegradables y promoción de prácticas sostenibles en el hogar.

b. Enfoques basados en la sostenibilidad

Los enfoques basados en la sostenibilidad se centran en la reducción del impacto negativo en la sociedad y medio ambiente (Gallopín, 2003). Estos enfoques suelen centrarse en:

Medio ambiente: reducir la producción de desechos, el consumo de agua, energía y las emisiones de gases.

Sociedad: igualdad de oportunidades, desarrollo de comunidades locales y respeto a los derechos humano.

Algunos ejemplos de empresas que utilizan enfoques basados en la sostenibilidad son:

- Bioandina (<https://bioandina.com.co/>): empresa dedicada a la producción y comercialización de productos naturales y orgánicos, como superalimentos y alimentos funcionales. Su enfoque se basa en la sostenibilidad ambiental, la promoción de prácticas agrícolas orgánicas y el comercio justo con comunidades locales.
- Kero Coco (<https://www.instagram.com/kerococo/?hl=es>): empresa que produce y comercializa agua de coco natural en envases biodegradables. Su enfoque se basa en la sostenibilidad ambiental y la reducción de residuos plásticos, ofreciendo una alternativa sostenible a las bebidas embotelladas convencionales.
- Mishky (<https://mishky.com/>): empresa de joyería artesanal que utiliza materiales sostenibles, como cuentas de semillas y algodón orgánico. Su enfoque se centra en la sostenibilidad ambiental y social, colaborando con comunidades locales y promoviendo el empoderamiento de las mujeres artesanas.

c. Enfoques basados en la filantropía

Los enfoques basados en la filantropía se centran en la donación de recursos financieros o materiales a organizaciones sin ánimo de lucro (León, 2022). Estos enfoques suelen centrarse en los siguientes aspectos:

- Educación: ayuda a las personas a aprender y prepararse.
- Salud: apoyo brindado a la atención sanitaria y a las medidas preventivas para evitar enfermedades.
- Pobreza: lucha contra la desigualdad y pobreza.

Algunos ejemplos de empresas que utilizan enfoques basados en la filantropía son:

- Google (<https://www.google.org/intl/es-419/>): la empresa lleva 10 años donando más de 10.000 millones de dólares a organizaciones.
- Microsoft (<https://news.microsoft.com/es-xl/tag/microsoft-filantropia/>): la empresa ha donado en los últimos 10 años más de 5.000 millones de dólares a organizaciones sin fines de lucro.
- The Coca-Cola Company (<https://www.coca-cola.com/ar/es/social>): la empresa por 10 años ha donado casi 3.000 millones de dólares.

d. Enfoques basados en el capitalismo consciente

Los enfoques basados en el capitalismo consciente buscan integrar objetivos sociales y ambientales en la estrategia empresarial. Estos enfoques suelen centrarse en los siguientes aspectos:

Gestión: establecimiento de una cultura organizacional que fomente la sostenibilidad y la RSE.

Productos y servicios: con impacto positivo en la sociedad y medio ambiente.

Relaciones con los stakeholders: construcción de relaciones sólidas con los empleados, clientes, proveedores y comunidades locales.

Algunos ejemplos de empresas que utilizan enfoques basados en el capitalismo consciente son:

- H&M (<https://career.hm.com/pe-es/sustainability/>): para el 2023 utilizar materiales sostenibles.
- IKEA (<https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/climate-environment/la-estrategia-de-sostenibilidad-de-ikea-pubfea4c210>): para el 2030 reducir al 40% las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Ben & Jerry's (<https://www.ben-jerrys.es/valores>): la empresa se compromete a utilizar ingredientes de origen sostenible y a apoyar a las comunidades locales.

Estos enfoques son importantes para el desarrollo de este trabajo de investigación ya que se aplican desde dos puntos de vista:

- a. Desde el punto de vista de la empresa que brinda el servicio de capacitación en SST: estos casos de éxito pueden considerarse una inspiración de a dónde quieren llegar como empresa y a la vez diseñar herramientas y soluciones de capacitación para empresas que logren sembrar o hacer crecer el impacto positivo a mediano y largo plazo de las empresas que recibirán sus servicios de capacitación. Significa que CESIG no solamente irá a una empresa a brindar una capacitación, sino que buscará alinear los temas a los ODS, a la RSE y al impacto positivo que el capacitado llevará consigo producto de participar en las capacitaciones. Además de ofrecer un monitorio continuo y asesorías en estos temas, lo que dará brillo a la reputación de CESIG como una empresa de capacitaciones que va más allá de dar las capacitaciones básicas y mínimas.
- b. Desde el punto de vista de las empresas y personas capacitadas: los casos de éxito presentados y existentes a nivel nacional y mundial sirven de base y ejemplo para las empresas que buscan ser responsables apuntando al futuro sostenible. Todas las empresas buscan crecer, ser reconocidas y tener un ciclo de vida amplio. Por lo que es necesario que su fuerza laboral esté correctamente capacitada en temas de SST, RSE y el impacto positivo de las actividades individuales y de equipo.

2.4. Análisis crítico

Los estudios actuales sobre la planificación de mejora para generar un impacto positivo presentan algunas limitaciones significativas. Una de las limitaciones principales es que las capacitaciones se miden en función del porcentaje de

capacitados y de ser necesario la calificación asociada a la misma, más no se mide el impacto a mediano y largo plazo de las mismas. Otra de las limitaciones principales es que la mayoría de estudios se basan en datos cualitativos, lo que complica generalizar resultados a una escala más amplia. Otra limitación importante es que estos estudios suelen centrarse en organizaciones individuales, lo cual dificulta la comprensión de los factores de éxito de la planificación estratégica para generar un impacto positivo en un contexto más amplio.

Algunas áreas de investigación futuras que podrían ayudar a superar estas limitaciones:

- Estudios cuantitativos: Es necesario llevar a cabo investigaciones cuantitativas con muestras más amplias para poder extrapolar los resultados de los estudios actuales de manera más generalizada.
- Estudios comparativos: Es fundamental realizar análisis comparativos que examinen las experiencias de diferentes organizaciones para obtener una comprensión más completa de factores de éxito tanto del capacitador como del capacitado y su impacto positivo. Esto permitirá obtener una visión más amplia de qué factores son relevantes y cómo pueden influir en los resultados.
- Estudios longitudinales: Se necesitan estudios longitudinales que sigan a las organizaciones a lo largo del tiempo para comprender mejor el impacto positivo.
- La forma en que las organizaciones asocian la efectividad de las capacitaciones como parte del impacto positivo que generan. Esto ayuda también a incorporar en su planeamiento los criterios de responsabilidad.
- Los retos y oportunidades de las organizaciones al implementar la capacitación que genere impacto positivo.

- Pocos instrumentos de medición del impacto positivo: En la actualidad no existen herramientas uniformes (como las normas ISO), para medir el impacto positivo en las actividades de una empresa, incluyendo las capacitaciones.

Para las empresas que desean disminuir su impacto negativo sobre la sociedad y el medio ambiente, los enfoques basados en la sostenibilidad son una buena opción. Estos enfoques son para tomar medidas que garanticen la sostenibilidad a largo plazo y adoptar prácticas empresariales responsables (Báez, 2016).

Por otro lado, los enfoques basados en la filantropía son adecuados para las empresas que buscan apoyar causas sociales o ambientales a través de donaciones, patrocinios u otras formas de apoyo financiero.

En lo que respecta a los enfoques basados en el capitalismo consciente, son una buena opción para las empresas que quieren incorporar objetivos sociales y ambientales en su plan de negocios. Estos métodos tienen como objetivo mejorar la sociedad y el medio ambiente al mismo tiempo (Pérez, 2020).

En definitiva, elaborar plan de mejora para áreas de capacitación con impacto positivo es un proceso complejo que demanda una cuidadosa planificación. Las empresas deben analizar de manera detallada sus necesidades y objetivos específicos, así como evaluar las ventajas/desventajas de los diferentes enfoques disponibles (Porter, 2005).

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

La empresa CESIG E.I.R.L. (Centro de Especialistas en Servicios Integrados de Gestión E.I.R.L.) con RUC 20609438976 y página web <https://cesig.com.pe/> inicia sus actividades en 2019, formalizándose ante SUNAT y Registros Públicos en mayo de 2022. Está ubicada en Micaela Bastidas Mza. K Lote. 20 Sec. 3 Grupo 20, Villa El Salvador, Lima, Perú. Fundada por Edgar Benavente Chero (Director General) con un presupuesto de cinco mil soles, quien buscaba emprender un negocio propio basado en sus conocimientos y experiencia profesional, la cual es todo lo relativo a SST. Es una empresa en la categoría MYPE, con tipo de razón social EIRL (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada).

El giro de la empresa es Consultoría, capacitaciones y entrenamiento en Sistemas Integrados de Gestión y afines. Además de confección y venta de prendas textiles de uso industrial y educativo.

La empresa ha tenido tres momentos importantes:

- Cuando fue certificada como un Centro de Competencias Laborales por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/4694787-listado-de-centros-de-certificacion-de-competencias-laborales-autorizados-29-09-2023>) en noviembre del 2022. Lo que les autoriza a efectuar el soporte a la implementación de los mecanismos y acciones para la prevención de riesgos laborales, de acuerdo a los factores de riesgo presentes y la normativa técnica y legal; y verificar el cumplimiento de las

medidas preventivas, de acuerdo a la evaluación de riesgos del lugar de trabajo y la normativa técnica y legal.

- Cuando se celebró el convenio con el Colegio de Ingenieros – Departamental Callao.
- Cuando lanzó el primer curso de especialización en junio de 2023 culminando el 31 de agosto.

Desde su fundación la empresa ha evolucionado en una forma creciente, lo que les ha permitido contar con una oficina en el tercer piso del domicilio del Director General dividida en dos ambientes: un salón de clases equipado para 14 alumnos y un ambiente destinado para recepción y atención. Lo que les ha permitido realizar capacitaciones presenciales además de las virtuales.

CESIG busca ser reconocido por importantes instituciones en el rubro de SST para poder brindarles valor añadido a los servicios que busquen siendo sus principios más importante la integridad y la sinceridad.

Su mayor desafío ha sido y es mantenerse en el mercado debido a la competencia que existe, por lo que hay periodos bajo el punto de equilibrio. Otro desafío ha sido el lanzamiento de cursos en la zona cercana a su ubicación (Villa El Salvador), donde a pesar de no haber competencia directa, se tenía que observar el nivel de ingresos o el financiamiento para los interesados.

La empresa ha realizado una investigación de mercado propia tanto para identificar cursos, mercados potenciales; así como para mostrarse en medios sociales, página web propia, publicidad en línea.

Los principales clientes que ha tenido son: Línea 1, Promigas, Minera Nexa, Goldfields; ofreciendo servicios con soporte a mediano plazo y lo que llaman servicios “spot”, es decir, puntuales a pedido del cliente.

3.2. Filosofía organizacional

Misión: *“Tenemos como misión el brindar servicios de consultoría, capacitación y entrenamientos de calidad, por lo cual nuestros clientes & alumnos encuentren soluciones y alcancen sus expectativas.”*

Visión: *“Vamos a lograr un crecimiento equilibrado para hacer de CESIG una empresa sólida líder en su rubro y seguir brindando productos & servicios de calidad a más personas.”*

Valores: Integridad y Sinceridad.

Metas más importantes: - Atender las necesidades inmediatas de nuestros clientes y alumnos, ofreciendo calidad y variedad en nuestros productos, servicios y cursos con costos adecuados que nos permita afianzar y seguir llegando a nuevos clientes.

Cinco palabras que definen a la empresa:

- Especialización
- Liderazgo
- Aprendizaje
- Estratégico
- Soluciones

3.3. Diseño organizacional

CESIG cuenta con una organización pequeña pero eficiente, donde en algunos casos más de una función es realizada por el Director General, de acuerdo a la Figura 2:

Figura 2 - Organigrama



El Director General cuenta como único personal fijo a su hermana, quien junto con él gestionan de manera funcional cada área exceptuando a los terceros. Las responsabilidades por las áreas funcionales son compartidas, pero considerando que el Director General debe estar al tanto, revisar y aprobar las acciones que se realicen.

El tema financiero es atendido por un tercero contratado por CESIG para cumplir con todas las obligaciones financieras a las que está sujeta.

Siendo el núcleo de su negocio brindar capacitaciones y asesorías en SST, CESIG cuenta con un grupo de terceros con experiencia comprobada en SST con disponibilidad para atender los requerimientos de clientes que no pueden ser atendidos por el Director General, quien también cuenta con experiencia, certificaciones y acreditaciones; pero en temas que estén más allá de su especialización solicita el apoyo respectivo. El grupo de terceros son considerados a la vez como parte del equipo regular de instructores tal como se visualiza en la sección “Nuestro Equipo” en la página web institucional. A través de ellos CESIG está en la capacidad de brindar asesoría y capacitaciones en SST, prevención de riesgos laborales y ambientales, primeros auxilios, medio ambiente, calidad y monitoreos.

3.4. Servicios

Los servicios que brinda CESIG son de consultoría, capacitaciones y entrenamiento en Sistemas Integrados de Gestión y afines. Además de confección y venta de prendas textiles de uso industrial y educativo.

CESIG ha separado en dos el tipo de instrucción que da:

1. Formación profesional: es el capacitar estudiantes que aún no cuentan con experiencia profesional y desean adquirir conocimientos adicionales a las universidades o institutos donde estudian una carrera profesional.
2. Cursos cortos: para empresas que buscan el cumplimiento legal de la SST.

Actualmente y puntualmente ofrece:

- ✓ Consultoría e implementación de sistemas de gestión SST: para implementar y operar correctamente el sistema de seguridad y salud en el trabajo (SST) para prevenir accidentes y enfermedades laborales, cumplir con la normativa nacional vigente y mantener un ciclo de mejora continua.
- ✓ Auditoría MINTRA: servicio de auditoría a cargo de auditores registrados en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- ✓ Conformación de comité o supervisor de SST: asesoría en conformación y funcionamiento acorde como lo solicitan las entidades fiscalizadoras.
- ✓ Capacitaciones y entrenamientos: en diversos temas de SST, tanto presenciales o virtuales.
- ✓ Elaboración de matrices IPERC y mapas de riesgos: identificar y evaluar los riesgos del entorno laboral, y así elaborar matrices IPERC (identificación de peligros, riesgos y controles), así como los mapas de riesgos para la gestión oportuna y prevenir eventos no deseados.

- ✓ Asesoría ante notificaciones y/o fiscalizaciones de SUNAFIL u otras instituciones: como cartas de notificación de SUNAFIL, OEFA, municipios u otros; garantizando la adecuada respuesta, cumplimiento normativo y levantamiento de observaciones.
- ✓ Venta de artículos empresariales variados: como uniformes, equipos de protección personal, herramientas, plásticos, artículos de limpieza.

3.5. Diagnóstico organizacional

Utilizaremos las siguientes herramientas:

- Análisis DOFA: o FODA, herramienta para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa (Huerta, 2020).

- Análisis PESTEL: evalúa los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales (Environmental) y Legales de una empresa (Betancourt, 2019).

- Cinco fuerzas de Porter: evalúa a una organización de acuerdo a la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

Análisis DOFA

Debilidades:

- No se maneja un presupuesto básico, es más un control de gastos e ingresos.
- La disponibilidad de expertos: la disponibilidad y las habilidades de los expertos en SST puede impactar en la calidad de los servicios que brinda CESIG; pudiéndose ver afectada por la calidad de los servicios prestados si no cuenta

con suficientes expertos o si estos expertos no están actualizados en sus conocimientos y habilidades.

- Costos operativos: la capacitación y la asesoría en SST pueden requerir grandes cantidades de dinero. Esto incluye los gastos relacionados con la publicidad y el marketing, la contratación de especialistas y la adquisición de materiales y equipos, afectando la rentabilidad y la viabilidad de CESIG.
- Capacidad actual para atender pocos clientes.
- Pocos clientes fijos, la mayoría son “spot”, es decir, servicios puntuales sin continuidad.
- Uso básico de medios sociales/página web institucional.
- Empresa joven sin nombre ganado (prestigio) en el mercado.

Oportunidades

- Nula presencia de empresas similares a CESIG en zonas cercanas a su ubicación actual (Villa El Salvador).
- Regular presencia de empresas, fábricas, talleres y otros con necesidades legales de implementación de SST en zonas cercanas a la ubicación actual.

Fortalezas

- Certificaciones y habilitaciones avaladas por organismos gubernamentales.
- Conocimientos y competencias actualizados del personal interno y terceros.
- Organización y toma de decisiones ágiles.
- Registro codificado de cada participante, que puede ser consultado por cualquier interesado.
- Instalaciones habilitadas para capacitaciones presenciales.

- Cuenta con centro de capacitación presencial.

Amenazas

- Competencia en el mercado: en el campo de SST, hay muchas empresas que ofrecen servicios similares, lo que hace que el sector sea muy competitivo.
- Dependencia de la actitud y el compromiso de los clientes: si los clientes no tienen una actitud proactiva hacia la SST o no están dispuestos a invertir en servicios de capacitación y asesoría.
- Las regulaciones y leyes en el campo de la SST están sujetas a cambios constantes.
- Resistencia al cambio y falta de conciencia: Algunas organizaciones pueden oponerse al cambio o no comprender el valor de la SST.
- Precios de capacitaciones para la zona de influencia.

A partir del Análisis FODA listaremos estrategias que serán analizadas en el siguiente capítulo de la presente investigación:

Estrategias (ofensivas) basadas en Fortalezas/Oportunidades:

- Establecer alianzas estratégicas.
- Desarrollar programas de capacitación personalizados.
- Mejorar la presencia en medios sociales.
- Diversificar los servicios ofrecidos.

Estrategias (preventivas) basadas en Fortalezas/Amenazas:

- Mejorar la conciencia y la educación sobre los beneficios de la SST.
- Ofrecer servicios de consultoría especializada en adaptación a los cambios normativos.

Estrategias (proactivas) basadas en Debilidades/Oportunidades:

- Establecer alianzas estratégicas (proactiva y ofensiva).
- Mejorar el uso de medios sociales (proactiva y ofensiva).
- Expandir la capacidad de atención a través de subcontratación o asociaciones.

Estrategias (defensivas) basadas en Debilidades/Amenazas:

- Establecer alianzas estratégicas (proactiva/ofensiva/defensiva).
- Capacitación y desarrollo del personal interno.
- Diversificar los servicios ofrecidos (ofensiva y defensiva).

Análisis PESTEL

Político

- Legislación laboral: La demanda de capacitación y entrenamiento en SST puede verse afectada por cambios en las leyes laborales y regulaciones relacionadas con la SST.
- Políticas gubernamentales: La necesidad de capacitación y entrenamiento adicional puede verse afectada por las políticas gubernamentales en relación con la SST.
- Turbulencia política: actualmente se vive un clima político donde puede surgir conflictos dentro y entre los poderes del estado, lo cual puede impactar en el desarrollo normal de las instituciones.

Económico

- Ciclo económico: La demanda de capacitación y entrenamiento en SST puede verse afectada por circunstancias económicas generales, como la recesión que está atravesando el país.

- Presupuestos de las empresas: durante períodos económicos difíciles, las empresas pueden reducir sus presupuestos para la capacitación, lo que podría reducir la demanda de servicios de capacitación.
- Acceso a financiamiento: la coyuntura política y económica no favorece el acceso a financiamiento para inversiones, sobre todo en pequeñas empresas.

Social

- Conciencia de la seguridad: La concientización sobre la importancia de la SST puede impulsar la demanda de capacitación en este campo.
- Cambios demográficos: Los cambios en la fuerza laboral, como la diversidad cultural o el envejecimiento de la población trabajadora, pueden requerir enfoques de capacitación específicos.

Tecnológico

- Avances tecnológicos: Los avances tecnológicos pueden tener un impacto en cómo se enseña y se brindan servicios. Por ejemplo, el uso de simuladores o la capacitación en línea pueden ser cada vez más utilizados.
- Automatización: Puede ser necesario recibir capacitación y entrenamiento especializado para implementar tecnologías de automatización en el lugar de trabajo.

Ambiental (Environmental)

- Regulaciones ambientales: Los cambios en las regulaciones ambientales pueden tener un impacto en las prácticas de SST, lo que significa que es necesario entrenamiento y capacitación.
- Sostenibilidad: La creciente preocupación por la sostenibilidad puede hacer que los temas relacionados con la SST se incluyan en los programas de capacitación.

- Impacto: Si bien son las grandes empresas que manejan más y mejor las iniciativas de impacto positivo en la sociedad, se espera que sin importar la dimensión de las mismas, todas las empresas adopten medidas e iniciativas relacionadas con impacto positivo.

Legal

- Responsabilidad legal: Las empresas pueden estar sujetas a responsabilidad legal en caso de lesiones o accidentes en el lugar de trabajo. Esto puede aumentar la necesidad de capacitación y entrenamiento en SST para prevenir litigios.

Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes:

Competencia directa: existen diversas empresas con diversos tamaños que brindan capacitaciones y asesoría en SST (tales como GESSOMAC, Geneva Consultores, Instituto de Ciencias HEGEL, Instituto de la Calidad Ambiental, entre otros). Todos ofreciendo el mismo servicio. Con 225 Centros de Certificación de Competencias Laborales relativas a SST.

Diferenciación de servicios: la diferenciación en el sector de capacitaciones y asesoría en SST depende de las certificaciones/acreditaciones/experiencia de cada empresa competidora. Además, cada una cuenta con infraestructura para atender los requerimientos específicos de cada cliente.

Amenaza de nuevos competidores:

Barreras de entrada: existen costos iniciales para nuevos competidores, como certificaciones, acreditaciones, formación, infraestructura. Además, no solamente

implica el tener técnicas y habilidades para poder lograr el efecto esperado en una capacitación en SST; y tiempo y dedicación a la parte legal involucrada en SST.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Existen cursos on-line o las mismas capacitaciones internas que brinde una empresa a fin de no invertir en capacitación. Estos sustitutos son fáciles de conseguir más no garantizan la efectividad de la capacitación frente a un experto entrenado y certificado.

Poder de negociación de los clientes:

Concentración de clientes: existiendo varias empresas similares y considerando la situación económica, los clientes tienen muchas opciones de proveedores, lo cual les dé un alto poder de negociación; esto a pesar que las capacitaciones y asesorías en SST son críticas sin importar el tamaño de la empresa.

Poder de negociación de los proveedores:

Concentración de proveedores para CESIG: existen varios proveedores para complementar los servicios de capacitación y asesoría en SST tanto en infraestructura, materiales, etc. Siendo muy similar al alto poder de negociación de clientes, CESIG tiene un alto poder de negociación con proveedores.

Concentración de proveedores para empresas en búsqueda de capacitación y asesoría en SST: existe varios proveedores, por lo que el poder de negociación se basa en el precio, seguido por la experiencia y competencias del equipo.

Capítulo IV Resultados

4.1. Diagnóstico

Para poder efectuar un adecuado diagnóstico es necesario establecer dos niveles: el nivel estratégico porque proporciona una visión clara y un enfoque direccionado para CESIG; además de brindarle orientación y enfoque, tomar decisiones informadas, asignar recursos, adaptarse al cambio y aunque tiene pocos colaboradores es lógico su crecimiento a mediano plazo, por lo que debe sentar las bases de comunicación y alineamiento. El otro nivel, el cual es el objeto principal de este trabajo de investigación es el nivel operativo del área comercial de CESIG. Existe una relación directa entre el nivel estratégico (brinda los lineamientos y la dirección a la que CESIG quiere llegar) y el área comercial, es por ello que realizamos el diagnóstico a nivel de ambos, las actividades de capacitaciones están relacionadas a la planificación estratégica que CESIG defina.

De acuerdo a lo investigado en el capítulo anterior podemos concluir que a nivel estratégico CESIG carece de una estrategia comercial sólida que describa cómo lograr los objetivos que encaminan y dan dirección a la organización, la misión de la empresa, la visión y los planes de acción. Se entiende que es una empresa joven, pero es necesario sentar las bases para el crecimiento y diferenciación. Además de ello no maneja un presupuesto básico, lo que puede generar problemas de gestión financiera considerando los costos operativos en capacitación y asesoría en SST, que pueden requerir grandes cantidades de dinero.

La falta de una estrategia clara y sólida es visible en la cantidad de clientes fijos y clientes "spots". Donde los clientes fijos son pocos y los spots son los más regulares. Los clientes fijos permiten un grado básico de ingresos financieros regulares, mientras que los spots no necesariamente tienen continuidad. Tener pocos clientes fijos implica

que CESIG tiene un alto riesgo de falta de ingresos, que, combinado a la falta de gestión de un presupuesto no permitirá tener un horizonte claro sobre el futuro económico de la empresa.

De igual manera, se evidencia que la falta de planeamiento que afecta las actividades comerciales como promoción y visibilidad de CESIG. Si bien actualmente posee una página web institucional y cuentas en medios sociales (Facebook, Instagram), el movimiento generado (visitas, me gusta, comentarios, etc) es relativamente bajo.

La falta de planeamiento se evidencia en la falta de objetivos, metas e indicadores a corto, mediano y largo plazo en CESIG, lo que no permite alinear sus esfuerzos.

Lo encontrado a nivel estratégico da como consecuencia que a nivel operativo del área comercial encontremos que CESIG no haya definido las estrategias y tácticas que le permitan una mayor visibilidad y penetración en el mercado. Contando con pocos clientes fijos y variables, la empresa está en una fase de incertidumbre al no tener claro el horizonte sobre cómo lograr el crecimiento deseado. Las capacitaciones y entrenamientos se dan cumpliendo los requisitos legales, sin brindar mayor valor diferenciador.

Una alternativa que CESIG considera elementos diferenciadores son el brindar certificaciones avaladas por el gobierno, infraestructura propia, los conocimientos del grupo de instructores y el registro codificado de los certificados de cada participante; más no tiene un mecanismo de medición para confirmar si estos son en realidad diferenciadores.

Como podemos apreciar las alternativas, soluciones o propuestas de mejora para el área de comercial deben estar estrechamente relacionadas con la generación de las bases necesarias de un plan estratégico para CESIG.

4.2. Diseño de la mejora

Para el diseño del plan de mejora seguiremos los siguientes pasos:

- a. Evaluar las necesidades actuales: identificaremos qué necesita CESIG para mejorar el área comercial, lo que también implicará recomendar mejoras a nivel estratégico.
- b. Establecer objetivos claros: lo que haremos es indicar aquellos componentes del plan estratégico que intervienen directamente en el plan de mejora del área comercial y son claves para su desempeño. Es decir, partiremos del plan de mejora comercial para que CESIG E.I.R.L. incorpore los objetivos a su plan estratégico.
- c. Revisión de estructura organizacional actual: es necesario revisar la estructura (tal como se presenta en el organigrama), y actualizar a una que sea adecuada a mediano plazo.
- d. Generación de acciones de mejora a partir del análisis efectuado: utilizar todo el diagnóstico efectuado para poder generar alternativas de mejora.
- e. Integración y alineamiento con los ODS a fines a CESIG: el área comercial e incluso la empresa deben alinear sus actividades tanto internas como externas a los ODS para contribuir al bienestar y salud, ganar reputación como una empresa con

responsabilidad social corporativa, mejorar su sostenibilidad empresarial, cumplir con estándares internacionales, lo que conllevará a mejorar su reputación y ventaja competitiva.

- f. Mejora sobre la metodología y contenidos de las capacitaciones: de acuerdo a lo que se establezca como objetivos y acciones se podrán sugerir enfoques que permitan el aprendizaje y participación efectiva de los capacitados.
- g. Planificar la logística: toda actividad de capacitación, entrenamiento e incluso actividades internas requiere una logística efectiva, ya que al ser una empresa pequeña necesitan recursos de manera inmediata, pero sin altos costos.

A continuación, el desarrollo de cada uno:

- a. Evaluar las necesidades actuales:

En la actualidad ninguna empresa puede tener la facilidad de detener sus operaciones para desarrollar un plan estratégico, operativo o de mejora. CESIG es una empresa relativamente joven, que quiere crecer y para ello, es necesario que cubra necesidades actuales de manera interna como externa. La Tabla 1 presenta las acciones comerciales inmediatas:

Tabla 1

Actividades para atender las necesidades actuales

Actividad	Justificación	Responsable	Tiempo de Ejecución
Establecer mecanismos de retroalimentación	La retroalimentación ayudará a CESIG a ver sus puntos fuertes y de mejora, tanto a nivel de contenidos como de capacitador.	Director Gerente	Permanente para cada curso/programa/charla/entrenamiento
Relanzar la página web y medios sociales	Actualmente la página web institucional y los medios sociales tiene links inválidos, blog desactualizado.	Director Gerente	En paralelo a todas las actividades ejecutadas.
Ampliar red de contactos	Participar en eventos, conferencias y seminarios para conectarse con profesionales y empresas relacionadas con la salud y la seguridad en el trabajo.	Director Gerente	Permanente

b. Establecer objetivos claros:

El presente trabajo de investigación está orientado a la mejora del área comercial, es por ello que brindaremos objetivos orientados a la misma, los cuales no representan la totalidad de objetivos estratégicos institucionales que CESIG debe gestionar.

Para el área comercial presentamos los siguientes objetivos estratégicos:

- Ampliar la oferta de capacitaciones: desarrollar y diversificar la variedad de programas de capacitación para cubrir una amplia gama de temas relacionados con la salud y la seguridad laboral. Esto podría incluir capacitaciones específicas para varias industrias y para roles y responsabilidades particulares dentro de las organizaciones.

- Mejorar la calidad de las capacitaciones: establecer altos estándares de calidad en todas las capacitaciones que se imparten. Esto requiere instructores altamente calificados, materiales didácticos actualizados y métodos de enseñanza efectivos. Para garantizar una mejora continua, realice evaluaciones regulares de la calidad y la satisfacción de los participantes.
- Adaptarse a las regulaciones y estándares: mantenerse al día con las leyes, regulaciones y normas de salud y seguridad laborales. asegurarse de que las capacitaciones cumplan con los estándares de la industria y cumplan con los requisitos legales. Esto implica revisar y actualizar los contenidos de capacitación con frecuencia para asegurarse de que sean relevantes y conformes.
- Personalizar las capacitaciones: ofrecer programas de capacitación personalizado. Esto puede incluir realizar una evaluación de necesidades y ajustar los contenidos y métodos de capacitación para satisfacer las necesidades y desafíos únicos de cada cliente.
- Medir el impacto de la capacitación: Establecer métodos de monitoreo y evaluación para evaluar el impacto de las capacitaciones en los participantes y las organizaciones. Esto puede incluir la realización de pruebas de conocimientos antes y después de la capacitación, la recopilación de comentarios de

los participantes y la evaluación del desempeño y los resultados relacionados con la salud y la seguridad laboral.

- Promover la adopción de buenas prácticas: Fomentar la aplicación de las habilidades y conocimientos adquiridos durante las capacitaciones en el entorno laboral. Esto puede incluir establecer programas de seguimiento y apoyo posteriores a la capacitación, difundir buenas prácticas a través de materiales educativos y fomentar en las organizaciones una cultura de seguridad y salud.
- Desarrollar programas de capacitación innovadores: siempre están buscando nuevas formas de brindar capacitación que sean creativas y efectivas. Esto puede incluir el uso de tecnologías avanzadas como la realidad virtual o las simulaciones para mejorar la experiencia de aprendizaje y la retención de conocimientos. Además, se puede considerar ofrecer educación en línea o educación combinada, combinando técnicas presenciales y virtuales para mayor flexibilidad.
- Establecer alianzas con instituciones educativas: colaborar con universidades, escuelas técnicas u otras instituciones educativas para crear programas conjuntos de capacitación u obtener certificaciones reconocidas. Esto puede aumentar la confianza de la empresa y dar a los participantes acceso a más oportunidades educativas.
- Expandir a nivel internacional: considerar la posibilidad de brindar capacitación en salud y seguridad a nivel global. Esto

implica adaptar los programas de capacitación a las regulaciones y requisitos particulares de cada país y colaborar con socios locales en esos mercados.

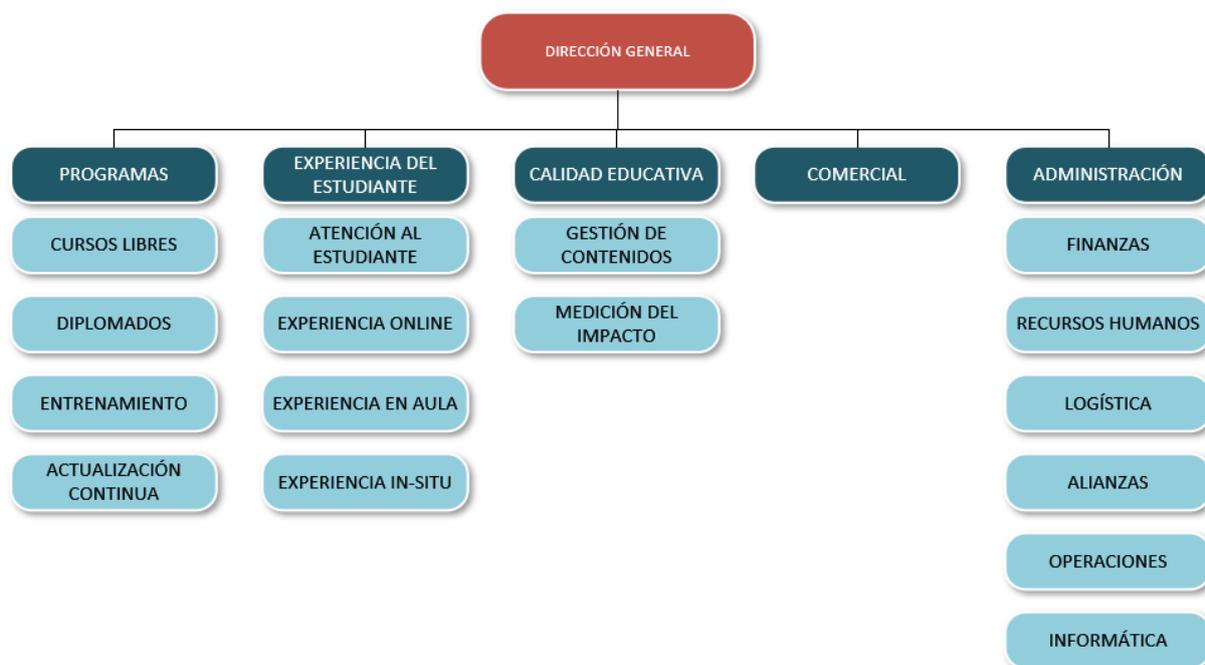
- Implementar programas de actualización y desarrollo profesional continuo: para aquellos que ya han completado los cursos iniciales, ofrecer programas de capacitación continua y actualizaciones periódicas. Esto permitirá a los participantes mantenerse al día con las últimas tendencias y regulaciones en el campo de SST y aumentará la fidelidad de los clientes existentes.
- Obtener certificaciones y acreditaciones relevantes: buscar certificaciones y acreditaciones reconocidas en salud y seguridad laboral. Esto puede incluir certificaciones de industria, como OHSAS 18001 o ISO 45001, que demuestran el cumplimiento de estándares internacionales de salud y seguridad.
- Desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes: Crear relaciones sólidas y duraderas con los clientes, convirtiéndose en un socio confiable en sus iniciativas mejorar la salud y la seguridad laboral. Esto puede incluir brindar apoyo y asesoramiento continuos, brindar servicios adicionales para adaptarse a medida que cambian las necesidades y mantener una comunicación constante para satisfacer las necesidades de los clientes.

c. Revisión de estructura organizacional actual:

CESIG es una empresa relativamente pequeña, pero el crecimiento a mediano plazo requiere que la estructura organizacional se amplíe y diversifique. Actualmente el Director Gerente realiza varias actividades y coordinaciones, las cuales por el momento puede atender, pero conforme se dé el crecimiento esperado, la organización deberá evolucionar. A fin de estar preparados para este crecimiento deberá adoptar la estructura funcional presentada en la Figura 3:

Figura 3

Organigrama funcional



De acuerdo al organigrama funcional, CESIG deberá contar inicialmente con los puestos presentados en la Figura 4:

Figura 4

Organigrama por puestos

Al ser una empresa relativamente nueva y pequeña iniciaremos con los cargos de coordinadores y practicantes; conforme se dé el crecimiento esperado y a través de promociones internas se dará la evolución de puestos de jefes a gerentes y de practicantes a coordinadores. Esto permitirá la evolución del gasto de tal manera que no afecte la liquidez.

d. Generación de acciones de mejora a partir del análisis efectuado:

Después de efectuado el análisis y diagnóstico, aplicado un enfoque estructurado, identificado prioridades, establecido objetivos y, además de establecer pasos previos que permitirán ordenar y sentar las bases de una gestión exitosa para CESIG, presentaremos acciones específicas con implicancia directa en el área de capacitaciones. La Tabla 2 presenta las acciones de mejora propuestas:

Tabla 2
Acciones de mejora propuestas

Actividad	Justificación de la mejora	Acciones a realizar	Responsable	Tiempo de Ejecución
Tomar alianzas estratégicas	Realizar asociaciones con otras empresas, organizaciones o instituciones relacionadas con la SST. Estas alianzas pueden aumentar la red de contactos y atraer a nuevos clientes. Por ejemplo, colaborar con asociaciones industriales, proveedores de equipos de seguridad laboral o empresas de consultoría complementaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar en internet, directorios, publicaciones, medios sociales empresas e instituciones que ofrezcan soluciones para SST (pero no capacitaciones). - Establecer contacto con las gerencias decisoras de cada empresa/institución, solicitando reuniones presenciales a fin de presentar las soluciones de CESIG y específicamente (por cada empresa/institución) los beneficios de una alianza estratégica. - En cada presentación deberán resaltar sus fortalezas y oportunidades, demostrar resultados, clientes, testimonios e impacto positivo. 	Director Gerente Jefe Comercial	3 meses
Documentar referencias o testimonios	Solicitar a los clientes satisfechos si tienen experiencias positivas y comentarios sobre los servicios que ofrece la empresa. Estos testimonios pueden utilizarse en el sitio web y medios sociales para generar confianza y credibilidad entre los clientes potenciales. También implementar programas de referencias para motivar a los clientes actuales a recomendar la empresa a otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un registro de todos los alumnos y el curso/programa estudiado. - Contactar al menos 20 alumnos para comentarles que se les pide su apoyo para grabar un testimonio de su experiencia con CESIG y cómo lo aprendido les ha servido en su vida profesional. - Revisar con cada alumno si la forma de testimonio será texto + 	Director Gerente Jefe Comercial	3 meses

Actividad	Justificación de la mejora	Acciones a realizar	Responsable	Tiempo de Ejecución
		fotografía o video corto de 30 segundos. - En caso que sea texto + foto pedirles que lo envíen por correo electrónico. - En caso de video, acordar la posibilidad de visitarlo o que el alumno envíe el video (30 segundos máximo, calidad alta).		
Realizar ofertas y descuentos	Implementación de ofertas especiales, descuentos o paquetes promocionales para atraer a nuevos clientes. Estas ofertas pueden ser transitorias o dirigidas a grupos de clientes específicos. ofrecer descuentos a empresas que contraten servicios de capacitación para un número determinado de empleados, por ejemplo.	- Establecer los tipos de descuentos que se podrían brindar: individuales, grupales, referenciales, exalumnos. - Analizar la estructura de costos y determinar los márgenes de descuento posibles (límites) que se pueden brindar de acuerdo al tipo de descuento. - Los descuentos aprobados deben ser presentados como parte del marketing de CESIG en medios sociales y web institucional.	Director Gerente Jefe Comercial	4 meses
Desarrollar relaciones con clientes	Para aumentar la fidelidad y obtener referencias adicionales, establecer una comunicación cercana y constante con los clientes existentes. Mantener un seguimiento regular después de cada capacitación para asegurarse de que las necesidades del cliente se satisfagan y brinde servicios adicionales si es necesario.	- Registrar los correos de todos los alumnos (sin importar el tipo de capacitación) - Generar e-mailing (una vez al mes para no sobrecargar) con el formato de boletín: recomendaciones de SST, nuevos testimonios, resumen de actividades de CESIG, nuevos cursos y entrenamientos, ofertas y beneficios para exalumnos. - Llamar a los exalumnos que han obtenido las notas más altas; esto	Director Gerente Jefe Comercial	Permanente

Actividad	Justificación de la mejora	Acciones a realizar	Responsable	Tiempo de Ejecución
		<p>permitirá no perder el contacto y un efecto multiplicador a través de las referencias que pueda generar.</p>		
<p>Mayor investigación de mercado.</p>	<p>Realizar estudios de mercado para determinar las demandas y necesidades actuales de SST. Esto permitirá que la empresa adapte sus servicios a las necesidades particulares de los clientes potenciales. Es decir, tocar puertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No centrarse como fortaleza que cerca de CISEG físicamente no hay otras empresas similares. Los servicios que ofrece van más allá de ubicaciones cercanas. - Censar las empresas competidoras por ubicación y detalles que presenten (soluciones que ofrecen, clientes, instructores, certificaciones). - Analizar a nivel grupal e individual las diferencias positivas y negativas con CESIG. - Iniciar la visita de empresas de la zona industrial más cerca a CESIG (Villa el Salvador), para ofrecer y a la vez consultar los servicios que requieran. - Determinar lo que se puede duplicar en CESIG y lo que se puede mejorar y lo que se puede innovar en CESIG a nivel de oferta académica. 	<p>Director Gerente Instructores Jefe Comercial</p>	<p>Permanente</p>
<p>Desarrollo de nuevos temas y programas.</p>	<p>Al identificar en el mercado, tanto a nivel cliente como competidores, CESIG podrá generar un portafolio de programas, cursos y entrenamiento robusto en capacidad de atender las actuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uniformizar la estructura de cada programa/curso/entrenamiento. - Utilizar formatos y plantillas estandarizados y aprobados para generar los datos de cada uno. - El formato debe ser similar a un syllabus académico (sumilla del 	<p>Director Gerente Instructores Jefe Comercial</p>	<p>3 meses</p>

Actividad	Justificación de la mejora	Acciones a realizar	Responsable	Tiempo de Ejecución
	<p>y nuevas necesidades de capacitaciones.</p> <p>Producto de la continua investigación de mercado se podrán generar nuevos temas, programas, capacitaciones, entrenamientos; tanto en fondo (contenidos) como en forma (entrega)</p>	<p>curso, objetivos de aprendizaje, temas, material de apoyo, mecanismos de evaluación).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Completar los modelos tanto para cada servicio previamente ofertado, así como para los nuevos. - El equipo de profesionales instructores de CESIG debe validar los contenidos antes de su aplicación. 		
<p>Relanzar página web y presencia en medios sociales</p>	<p>La página web debe contener más información sobre los servicios ofrecidos, casos de éxito, testimonios e información actualizada relativa a SST; y la información destacada debe presentarse en medios sociales de manera constante. Considerar la asesoría de un community manager.</p> <p>Parte de la investigación de mercado también debe estar orientada a analizar las páginas web de empresas que ofrecen servicios similares y destacar lo más atractivo de cada una.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las características más resaltantes de webs y medios sociales de empresas similares a CESIG. - Generar una lista de todos los contenidos de la web y medios sociales de CESIG. - Verificar con la lista lo que está actualizado, lo desactualizado, lo inválido. - Contrastar con lo más resaltante de las empresas similares. - En un inicio las mejoras deberán presentarlas los colaboradores y profesionales instructores. - Contar con los servicios de un diseñador web para actualizar la página. - Calendarizar revisiones periódicas para mantener los contenidos actualizados. - Incluir en el presupuesto 2025 un community manager. Analizar el 	<p>Director Gerente Instructores Jefe Comercial</p>	<p>En paralelo a las demás actividades.</p>

Actividad	Justificación de la mejora	Acciones a realizar	Responsable	Tiempo de Ejecución
		costo/beneficio de un community manager o que personal interno mantenga la información actualizada.		
Revisión de capacidad instalada	En paralelo, mientras se identifican las necesidades de mercado, se debe verificar que los instructores tengan los conocimientos y habilidades (además de las acreditaciones) en los temas con mayor relevancia.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y registrar todos los recursos con los que cuenta CESIG a nivel de instructores (edad, experiencia, estudios, especialidades, reconocimientos). - Contrastar con los temas que ofrece actualmente y con los identificados en el análisis del mercado. - Junto con los demás instructores generar un plan de desarrollo de capacidades que mejore y cubra los temas que CESIG ha decidido implementar. - Analizar la incorporación de más instructores para cubrir los temas faltantes. Esto debe ir de la mano del plan estratégico (cursos/programas/entrenamientos a dictar) y del análisis financiero. 	Director Gerente Instructores Jefe Comercial	2 meses
Aplicación del Net Promoter Score (NPS)	Adaptar el NPS como una herramienta útil para medir el éxito de las capacitaciones, además de encontrar oportunidades de mejora y evaluar la satisfacción del estudiante.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el formato para la aplicación de encuestas de satisfacción. Deberá contener como primera pregunta "En una escala del 0 al 10, ¿cuán probable es que recomiendes a CESIG a un amigo/colega/empresa?". - A partir de esa primera pregunta continuar con la evaluación del 0 al 	Director Gerente Instructores Jefe Comercial	Permanente

Actividad	Justificación de la mejora	Acciones a realizar	Responsable	Tiempo de Ejecución
		<p>10 del instructor, de los temas impartidos, de los materiales entregados. Además, discuta los beneficios y desventajas de la capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las encuestas deben tomarse concluyendo cada capacitación/entrenamiento/curso. - Los resultados deben analizarse en una hoja de cálculo bajo los lineamientos de NPS y analizando los comentarios más resaltantes. Debe ser por cada capacitación/entrenamiento/curso dictado. - El Director Gerente, junto con los instructores deberán analizar los resultados y generar oportunidades de mejora. 		

e. Integración y alineamiento con los ODS a fines a CESIG:

CESIG debe adoptar los ODS a nivel estratégico como operativo en el área de capacitaciones. A nivel estratégico le permitirá evidenciar responsabilidad social corporativa y contribución al desarrollo sostenible, cumplimiento normativo y regulatorio, ingresar a nuevos mercados y oportunidades de negocio a través de la gestión comercial.

Los ODS relevantes para el área de capacitaciones son:

- ODS 3 para la salud y el bienestar: asegurar una vida saludable y fomentar el bienestar. A través de la capacitación de los empleados en prácticas de SST y la promoción de un entorno laboral seguro y saludable.
- ODS 4 sobre la educación de calidad: garantizar que todas las personas tengan acceso a una educación inclusiva, justa y de alta calidad mientras se fomentan las oportunidades de aprendizaje para todos. Al brindar capacitaciones de alta calidad en SST y promover el conocimiento y las habilidades necesarios para un entorno laboral seguro.
- ODS 8 sobre crecimiento económico y trabajo decente: fomentar un crecimiento económico sostenible, un empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos. Al brindar capacitaciones en SST, se busca promover un entorno laboral seguro, reducir los accidentes y enfermedades y mejorar la calidad del trabajo.
- ODS 9 sobre industria, innovación e infraestructura: promover la creación de infraestructuras robustas, fomentar la

industrialización sostenible y fomentar la creatividad. CESIG apoya este ODS capacitando a empleados y empleadores en prácticas de SST, lo que contribuirá a crear entornos de trabajo más seguros y saludables.

- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles: crear comunidades y ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. CESIG puede abordar temas relacionados con la salud y seguridad en el trabajo en el entorno urbano, como la planificación y gestión de espacios de trabajo seguros, la promoción de transporte seguro y sostenible para los trabajadores y la reducción de la contaminación ambiental en los lugares de trabajo.
- ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas: crear sociedades pacíficas e inclusivas, facilitar el acceso a la justicia y establecer instituciones sólidas y responsables. CESIG puede promover prácticas justas y seguras en el lugar de trabajo al brindar capacitaciones en SST.

La adopción de estas ODS sirven a la vez como elementos de entrada y de salida para el planeamiento estratégico, y para las áreas comercial y capacitaciones. Como elemento de entrada permite a CISEG establecer objetivos, metas, acciones e indicadores que permitan ir más allá del planeamiento básico, los ODS sirven como consideraciones a tomar, como orientadores de las actividades, como sustento de su propia responsabilidad social. De igual manera, las ODS permiten al área de capacitaciones

generar cursos, programas y entrenamientos orientados a atender las necesidades del alumno como a evidenciarle que CESIG busca que el resultado esté alineado a los ODS como beneficio del capacitado.

Pero si preguntamos ¿cómo lo hará?, la respuesta es:

- Actualizar en el plan estratégico cada objetivo, estrategia, táctica que tome deberá indicar a qué ODS está alineado (pudiendo ser más de un ODS). Esto deberá quedar registrado. Al identificar y redactar los objetivos/estrategias/tácticas deberán estar también orientadas a las ODS alineadas, buscando que CESIG pueda dar un aporte significativo a las mismas.
- Tanto en su página web como en medios sociales deberá resaltar que adopta los ODS como compromiso de mejora y alineamiento a buscar un futuro próspero para todos.
- En el diseño de sus programas/cursos/entrenamientos deberá también indicar las ODS involucradas. Las ODS permitirán que el desarrollo de contenidos también incluya puntos relativos a lograr que el alumno tome conciencia de su involucramiento en los mismos.

f. Planificar la logística:

Esto es necesario para garantizar los compromisos comerciales de CESIG. Los aspectos a considerar son:

- Identificar las especificaciones del curso: describir los detalles del curso, como su duración, temas, materiales y número de

participantes; para tener una idea de los recursos y el espacio necesarios.

- Elaborar un cronograma: incluir las fechas y horarios de los cursos; teniendo en cuenta la disponibilidad de los instructores, los participantes y las instalaciones.
- Reserva lugares: identificar los mejores lugares para realizar las capacitaciones (ofreciendo un plus que sean en las instalaciones propias de CESIG, en el cliente, en espacios alquilados para conferencias, simuladores). Asegurándose de que los espacios cumplan con los requisitos de seguridad, tengan suficiente espacio y estén equipados con los recursos necesarios, como proyectores, pizarras y equipos de simulación.
- Contratación de instructores y personal de apoyo: en caso que se acepten temas que los instructores actuales no puedan cubrir, se debe manejar una base de datos de profesionales con conocimientos, experiencias y se encuentren calificados en el tema a dictar. De igual manera, evaluar por curso la necesidad de personal de apoyo, como asistentes administrativos o técnicos, para administrar equipos especializados.
- Gestionar los materiales y recursos: asegurar todos los materiales didácticos necesarios para el curso, como manuales, presentaciones, videos y equipo de protección personal (EPP) para las prácticas. Verificar el buen estado para cada curso organizando la logística de transporte y almacenamiento.

- Comunicación con los participantes: comunicación clara con los participantes proporcionando información detallada sobre fechas, horarios, ubicación y requisitos previos para las capacitaciones. Para mantener a los participantes informados y responder a sus preguntas, usar correos electrónicos, llamadas telefónicas o la misma web de CESIG.

Al ser estas actividades repetitivas, CESIG debe redactar un procedimiento que sirva para gestionar la logística de acuerdo a cada opción (curso/programa/capacitación). El procedimiento deberá incluir todos los pasos para soportar al área comercial.

Adaptando el lienzo de modelo de negocios al área de capacitaciones, nos permite tener una herramienta visual que muestra cómo una empresa genera valor.

La Figura 5 presenta el lienzo de modelo del área comercial:

Figura 5

Lienzo del modelo del Área Comercial



Lienzo del modelo del Área Comercial

SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de contenido. • Expertos en salud y seguridad laboral. • Proveedores de equipos y materiales de seguridad. • Empresas de servicios complementarios. • Egresados. • Transportistas. 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de contenidos. • Diseño de programas. • Enseñanza. • Gestión logística. • Retroalimentación. 	PROBLEMA  <p>Los trabajadores de cualquier empresa/entidad/institución/independientes laborales por falta de conocimiento en mecanismos de prevención.</p>	RELACIÓN CON CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar relaciones seguras. • Atención personalizada. • Mantener la comunicación. • Obtener retroalimentación. • Programas de fidelización. 	SEGMENTOS DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de contenido. • Expertos en salud y seguridad laboral. • Proveedores de equipos y materiales de seguridad. • Empresas de servicios complementarios. • Egresados. 
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Base de clientes. • Base de empresas. • Equipo de entrenadores. • Instalaciones propias. • Material didáctico. 	PROPÓSITO  <p>Brindar servicios de capacitación y entrenamientos de calidad en temas de salud y seguridad en el trabajo generando impacto positivo.</p>	CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad digital (medios sociales). • Página web institucional. • E-mailing. • Visitas a empresas/entidades/instituciones. • Networking. • Referencias y testimonios. 	
	ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Publicidad. • Recursos humanos. • Recursos didácticos y materiales. • Transporte. 	PROPUESTA DE VALOR  <p>Toda capacitación y entrenamiento debe ir acompañada de la medición del impacto que ha generado a nivel individual y del centro de trabajo, además del seguimiento y feedback.</p>	FUENTES DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> • Cursos. • Programas. • Entrenamientos. • Asesorías. 	
		MÉTRICAS DE IMPACTO  <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan de capacitaciones. • Cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. • Tasa de enfermedades o accidentes laborales de los capacitados. • Participantes inicio/fin. • NPS. 		

4.3. Mecanismos de control

El control y medición de resultados partirá de los indicadores asociados a los objetivos, estrategias y propuestas de mejora de CESIG para el área comercial. Es aquí donde también mediremos el impacto generado. Cuando hablamos de impacto nos referimos al efecto que las capacitaciones tendrán a mediano y largo plazo sobre los capacitados a fin de mejorar sus condiciones promoviendo el bienestar como valor añadido. En base a lo propuesto, generamos mecanismos de control y medición que permitirán evaluar y supervisar el progreso de dichas acciones:

1. Alianzas estratégicas:

- Establecer un registro de las empresas o instituciones con las que se ha establecido contacto y las fechas de las reuniones realizadas.
- Registrar el número de alianzas estratégicas exitosas que se han concretado.
- Realizar un seguimiento de los beneficios obtenidos a través de estas alianzas, como el número de nuevos clientes adquiridos o el aumento en la red de contactos.

2. Documentar referencias o testimonios:

- Mantener un registro de los testimonios obtenidos de los clientes satisfechos, incluyendo los detalles de contacto de cada cliente.
- Contabilizar el número de testimonios recopilados y utilizados en el sitio web y medios sociales.

- Realizar un seguimiento de las referencias generadas por los clientes actuales y medir el número de nuevos clientes obtenidos a través de estos programas de referencia.

3. Ofertas y descuentos:

- Mantener un registro de los diferentes tipos de descuentos ofrecidos y los períodos de validez correspondientes.
- Controlar el número de clientes que han aprovechado las ofertas o descuentos.
- Monitorear el impacto de las ofertas y descuentos en términos de incremento de clientes y ventas.

4. Desarrollo de relaciones con clientes:

- Registrar la frecuencia y el tipo de comunicación establecida con los clientes existentes.
- Realizar un seguimiento de los servicios adicionales proporcionados a los clientes y evaluar su satisfacción.
- Medir el número de referencias obtenidas de los clientes existentes y el impacto de estas referencias en la adquisición de nuevos clientes.

5. Investigación de mercado:

- Mantener un registro de los estudios de mercado realizados, incluyendo los temas investigados y los resultados obtenidos.
- Evaluar la efectividad de la investigación de mercado en términos de identificación de nuevas oportunidades y adaptación de servicios.

- Realizar un seguimiento de la implementación de nuevas ofertas basadas en los hallazgos de la investigación de mercado y medir su aceptación por parte de los clientes.

6. Desarrollo de nuevos temas y programas:

- Mantener un inventario actualizado de los temas y programas desarrollados, junto con los recursos y habilidades necesarios para impartirlos.
- Registrar la cantidad de programas nuevos implementados y evaluar su demanda y éxito.
- Realizar un seguimiento de los comentarios y evaluaciones de los participantes para identificar oportunidades de mejora y de desarrollo adicionales.

7. Relanzamiento de la página web y presencia en medios sociales:

- Evaluar la frecuencia de actualización de la página web y los medios sociales de la empresa.
- Realizar un seguimiento de los cambios implementados y medir su impacto en términos de tráfico web, interacción de usuarios y generación de clientes potenciales.
- Analizar los comentarios y reacciones de los usuarios en línea para identificar áreas de mejora y ajustes necesarios.

8. Revisión de capacidad instalada:

- Mantener un registro actualizado de los instructores y sus respectivas habilidades y conocimientos.
- Evaluar la alineación de las capacidades de los instructores con los temas relevantes identificados en la investigación de mercado.
- Realizar un seguimiento de las mejoras en las capacidades de los instructores y evaluar su impacto en la calidad de la capacitación brindada.

9. Aplicación del Net Promoter Score (NPS):

- Diseñar y administrar encuestas de satisfacción que utilicen el NPS como una métrica clave.
- Calcular y analizar el puntaje NPS obtenido en cada capacitación o entrenamiento.
- Evaluar los comentarios y sugerencias proporcionados por los participantes para identificar oportunidades de mejora y áreas de fortaleza.

En relación a los ODS 3, 4, 8, 9, 11 y 16 los mecanismos de control y medición propuestos son:

ODS 3: Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos en todas las edades.

1. Mortalidad y morbilidad:

- Evaluar la efectividad de los programas midiendo la reducción de accidentes y enfermedades en el trabajo.

2. Acceso a servicios de salud:

- Evaluar la disponibilidad de servicios de salud y la cantidad de empleados capacitados en las empresas donde se implementan los programas.

3. Promoción de estilos de vida saludables:

- Realizar encuestas antes y después de los cursos para evaluar los cambios en los comportamientos y hábitos de salud de los empleados.

ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

1. Acceso a la educación:

- Realizar un seguimiento de la participación de los empleados en los programas y evaluar la equidad en el acceso a la capacitación.

2. Calidad de la educación:

- Realizar evaluaciones de aprendizaje para medir el conocimiento adquirido por los empleados y la efectividad de la capacitación.

3. Equidad en la educación:

- Realizar acciones afirmativas para garantizar que grupos subrepresentados tengan acceso a programas de capacitación en salud y seguridad.

ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.

1. Crecimiento económico:

- Evaluar el impacto de programas dictados en la productividad y la reducción de costos involucrados con accidentes y enfermedades laborales.

2. Empleo y trabajo decente:

- Medir la participación de los empleados en la capacitación y realiza seguimiento de su satisfacción con las condiciones laborales.

3. Emprendimiento y productividad:

- Generar mecanismos de seguimiento para evaluar la implementación de las medidas de SST por parte de las empresas capacitadas.

ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.

1. Infraestructura y conectividad:

- Evaluar la efectividad de la capacitación a través de la reducción de accidentes relacionados con la infraestructura y la mejora de las prácticas de seguridad.

2. Industrialización sostenible:

- Realizar seguimiento de la implementación de las medidas aprendidas y evaluar su impacto en la reducción de riesgos y la sostenibilidad.

3. Innovación e investigación:

- Fomentar la investigación en colaboración con instituciones académicas para desarrollar mejores prácticas y soluciones innovadoras en salud y seguridad laboral.

ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

1. Reducción del impacto ambiental:

- Establecer indicadores para medir la reducción del impacto ambiental de las actividades laborales en los entornos urbanos, promoviendo prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

ODS 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

1. Promoción de la seguridad y la justicia:

- Evaluar el impacto de la capacitación en gestión de conflictos en la reducción de incidentes violentos en las empresas.

2. Fortalecimiento de instituciones inclusivas y responsables:

- Comprometerse a iniciativas de RSE y transparencia para demostrar el compromiso de CESIG con la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

3. Participación y acceso a la información:

- Promover la activa participación de los empleados en la implementación de medidas de seguridad y la identificación de riesgos.

4.4. Conclusiones

- Identificación de áreas de mejora: durante el proceso de creación del plan de mejora comercial, hemos identificado acciones particulares en las que CESIG puede demostrar un compromiso constante con la excelencia y la mejora en la prestación de servicios buscando generar impacto positivo a través de las iniciativas y acciones que evidenciarán que CESIG atiende el problema y los objetivos planteados en esta investigación.
- Enfoque en las necesidades del cliente: el plan de mejora comercial se ha basado en las expectativas y necesidades del cliente, lo que permitirá adaptar los programas de capacitación para satisfacer sus requisitos específicos. Esto aumentará la satisfacción del cliente y el valor de las capacitaciones.
- Actualización de contenidos y enfoques: el plan de mejora comercial impulsará la actualización y mejora de los contenidos y enfoques de capacitación para asegurarse de que estén alineados con las últimas regulaciones, normativas y mejores prácticas en SST. Esto aumentará la calidad y relevancia de la capacitación.
- Integración de tecnología y herramientas innovadoras: el plan de mejora comercial incentivará que CESIG incorpore tecnología y herramientas innovadoras, lo que permitirá que el aprendizaje sea más interactivo y efectivo. Esto mejorará la retención de conocimientos y la participación en la capacitación.
- Evaluación y seguimiento de resultados: el plan de mejora comercial creará un sistema sólido para evaluar y monitorear los resultados de la capacitación en salud y seguridad laboral. Esto permitirá medir la eficacia de los programas,

encontrar áreas de mejora adicionales y demostrar cómo la capacitación reduce los accidentes y enfermedades laborales.

- Compromiso con la mejora continua: el plan de mejora comercial demostrará el compromiso de la empresa con la mejora continua en las capacitaciones en SST. Esto indicará que CESIG se esfuerza por ofrecer programas de capacitación cada vez más efectivos y relevantes y busca estar a la vanguardia de las mejores prácticas.
- La colaboración y la participación de los empleados serán fomentadas en CESIG, ya que se les brindará la oportunidad de contribuir en el proceso de desarrollo del plan de mejora. De esta manera, podrán identificar áreas que requieran mejoras y proponer soluciones. Este enfoque promoverá la participación activa de los empleados y fortalecerá la cultura de seguridad dentro de la empresa.

4.5. Recomendaciones

- Incentivar la mejora continua: esto es fundamental para crear una cultura comprometida y de alta calidad.
- Atender las mejoras propuestas lo más pronto posible: es necesario que CESIG evalúe y priorice las recomendaciones brindadas en este trabajo de investigación, considerando también las capacidades (como el financiamiento y personal).
- No dejar de lado el alineamiento de las ODS: si bien incorporar y medir el alineamiento de CESIG (y de muchas empresas) a los ODS es algo nuevo, se debe perseverar en su incorporación y aplicación como cualquier otra variable o criterio para el desarrollo de actividades.

- Dinamismo: CESIG debe seguir siendo dinámica y no perder esa fortaleza a pesar que implemente planes y mediciones.
- No perder el enfoque: CESIG debe continuar un desarrollo ordenado, donde pueda combinar desarrollar planes, implementarlos, hacerles seguimiento, medirlos y mejorarlos; todo esto sin perder su esencia: brindar capacitaciones en SST de calidad y de impacto.

Bibliografía

- 5 Fuerzas de Porter. (2022, June 19). Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa. 5 Fuerzas De Porter. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80.
- Báez, S. B., & Muñoz, F. W. (2016). ¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental? *Gestión de las Personas y Tecnología*, 9(27), 21-33.
- Brunette, M. (2003). Satisfacción, salud y seguridad ocupacional en el Perú. *Revista Economía y Sociedad*, 49, 47-52.
- Boletín estadístico: Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales. Disponible en: <https://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/estadisticas-accidentes-de-trabajo/>
- Cantos, J. C., & Kamarova, S. R. (2018). Responsabilidad social corporativa y su impacto positivo en la empresa y la sociedad. *Espacios*, 20.
- Castro Rodríguez, D. P. (2016). Desarrollo sostenible, basado en el concepto triple cuenta de resultados.
- Díaz, M. S., & Vega-Valdés, J. C. F. (2003). Algunos aspectos teórico-conceptuales sobre el análisis documental y el análisis de información. *Ciencias de la Información*, 49-60.
- Fernández, H. H., Marín, M. V., & Ulloa Santiler, N. M. (2014). Propuestas metodológicas para elevar la calidad de la capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo. *Infociencia*, 18(3).
- Gallopín, G. C. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Cepal.

- Guerra, P., Viera, D., Beltrán, D., & Bonilla, S. (2021). Seguridad industrial y capacitación: un enfoque preventivo de salud laboral.
- Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 30(131), 153-161.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok.
- León, V. M. (2022). *Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina*.
- Ley N° 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Disponible en: https://www.munlima.gob.pe/images/descargas/Seguridad-Salud-en-el-Trabajo/Ley%2029783%20_%20Ley%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo.pdf
- Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- OMS/OIT: Casi 2 millones de personas mueren cada año por causas relacionadas con el trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_819802/lang--es/index.htm
- Orellana, A. R. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia financiera*, 231, 56-63.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez Allés, M. (2020). *Nuevos paradigmas organizacionales: capitalismo consciente*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9038472.pdf>
- Porter, M. E. (n.d.). *What is strategy?* Uniba.It. https://www.uniba.it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf

- Rosenstiehl-Martínez, J. L. (2017). Tópicos generales de planeación estratégica. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Serna, C. C. (2005). Estrategias de gestión comercial. EOI Escuela de Organización Industrial.
- van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2021). Towards nexus-based governance: defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(3), 210-226.
- Vázquez, C. H. B., & Martínez, J. J. G. (2022). Seguridad y salud ocupacional en el sector industrial. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 12(33), 36-46.
- Villavicencio, D. X. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 50-56.

Anexos

Anexo 1

Carta de aceptación de CESIG E.I.R.L. para el inicio del trabajo de investigación.



Lima, 20 de noviembre de 2023

Señores

Escuela de Posgrado Newman

Av. Bolognesi 987, Tacna 23001, Perú

Estimados señores,

Es un honor poder dirigirme a ustedes y a la vez confirmar que el señor Luis Enrique Quevedo Zelazco, con DNI 07644925; quien actualmente estudia en vuestra institución la Maestría en Administración de Negocios; se encuentra realizando un trabajo de investigación necesario para generar un plan de mejora comercial.

Nos comprometemos a brindar al señor Quevedo toda la información que necesite a fin de que el trabajo que realice no sea en vano y podamos aplicar sus conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

.....
Edgar Erick Benavente Chero
Director General – CESIG E.I.R.L.
DNI 72972186

Anexo 2

Carta de aceptación de CESIG E.I.R.L. del informe final del trabajo de investigación.



Lima, 01 de marzo de 2024

Señores

Escuela de Posgrado Newman

Av. Bolognesi 987, Tacna 23001, Perú

Estimados señores,

Es un honor poder dirigirme a ustedes nuevamente y a la vez confirmar que el señor Luis Enrique Quevedo Zelazco, con DNI 07644925; quien actualmente estudia en vuestra institución la Maestría en Administración de Negocios; ha presentado ante mi persona y el resto del equipo de CESIG E.I.R.L. los resultados y recomendaciones generados a partir del trabajo de investigación necesario para generar un plan de mejora comercial. Habiendo revisado detenidamente la información presentada, nos comprometemos a aplicar el plan de mejora contando con la asesoría del señor Quevedo, a quien agradecemos su esfuerzo y dedicación para brindarnos soluciones y mejoras aplicables a nuestra realidad.

Agradecemos también a la Escuela de Posgrado Newman por brindar educación de calidad e impacto, la cual se ve reflejada en sus alumnos.

Atentamente,

Edgar Erick Benavente Chero
Director General – CESIG E.I.R.L.
DNI 72972186