



**“PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN  
CENTRO DE ENTRENAMIENTO  
PARA KPMG EN PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magister en Administración**

**Presentado por :**

**Sr. Miguel Ángel Cosio Jara  
Sr. Jorge Armando Guerrero Monge  
Sr. Luis Enrique Lujan Patrón  
Sra. Paola Mendoza Mendoza  
Sr. Juan Francisco Pérez Lamas**

**Asesora: Carolina Rojas Arias**

**2015**

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres  
por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

La creación del Centro de Entrenamiento de KPMG se plantea como una respuesta de nuestra Firma a la necesidad que hay en el mercado de contar con conocimiento especializado y actualizado.

La búsqueda constante de información y conocimiento por diversos profesionales nos invita a proponer la conformación de un Centro de Entrenamiento que nos posicione como expertos y como una referencia en asesoría empresarial integral.

Lima concentra el 75% de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) a nivel nacional, así también es la sede de las principales empresas públicas y privadas del país, lo que la convierte en un mercado potencial para el desarrollo de un centro de entrenamiento con las características que proponemos, dirigido a ejecutivos y profesionales que mantienen puestos de alta dirección en empresas, que se encuentran permanentemente enfocados a la especialización, y requieren obtener conocimiento de calidad.

Los sectores económicos hacia los que enfocaremos el centro de entrenamiento son: minería, construcción, hidrocarburos, energía y servicios financieros, que son los de mayor crecimiento en los últimos años en el país. La edad promedio de nuestros potenciales clientes oscila entre los 30 y 55 años de edad.

En el Perú existe una limitada oferta de servicios de capacitación por parte de empresas similares a KPMG. La oferta de servicios se limita a instituciones superiores (Universidades), las cuales mantienen diversos programas de especialización generales; sin enfocarse directamente a temas específicos para altos ejecutivos.

Las competencias clave que posee KPMG y que le permitirán posicionar su Centro de Entrenamiento como una alternativa distinta a las existentes, son las siguientes:

- Conocimiento especializado – El Centro de Entrenamiento contará con un staff de profesionales con experiencia destacada en temas contables, tributarios, regulatorios y legales. Asimismo, en casos sea necesario y requerido, podemos contar con asistencia de los centros de excelencia de otras oficinas de KPMG en el exterior y el acceso a bibliografía especializada.
- Red de contactos – KPMG cuenta con una red de contactos en la comunidad de negocios y el medio académico.
- Experiencia – KPMG conoce el mercado, lo que le permitirá diseñar un programa de cursos y temas acorde con las necesidades de nuestro mercado objetivo.

La estrategia de posicionamiento del Centro de Entrenamiento se basará en:

- Marca prestigiosa: La marca KPMG es reconocida y tiene prestigio a nivel mundial, lo que hace que el cliente tenga una percepción de valor superior frente a la oferta del mercado.
- Profesionales con reconocida experiencia y altos estándares de conocimiento especializado: Nuestros profesionales, Socios Directores y Gerentes, son reconocidos en nuestro mercado objetivo como expertos y cuentan con el conocimiento especializado que será brindado a nuestros clientes.
- Oferta de productos: La oferta de productos está conformada por cursos sobre temas especializados dirigidos principalmente a los sectores target.
- Calidad y diseño: Los servicios que brinde el Centro de Entrenamiento cuentan con los estándares de calidad que la Firma posee en todos los países donde se encuentra presente.
- Apoyo internacional: En caso sea necesario podremos contar con profesionales de la red internacional de KPMG, lo cual permitirá acceder a especialistas de la Firma relacionados a diversos sectores.
- Publicidad y Marketing: La estrategia de publicidad estará orientada a los clientes target.
- Estructura de costos: la infraestructura, materiales y plataforma tecnológica que servirá de respaldo al Centro de Entrenamiento se encuentra disponible.

El Centro de Entrenamiento será administrado directamente por KPMG y conformará una nueva línea de negocios.

Nuestro objetivo es que el Centro de Entrenamiento sea la mejor alternativa para la capacitación y entrenamiento de altos ejecutivos y profesionales que lideran empresas.

Uno de los objetivos adicionales del Centro de Entrenamiento, que generará beneficios colaterales, será potenciar la marca de KPMG y lograr que el mercado empresarial nos reconozca como expertos en los sectores y empresas target, lo cual permitirá que las otras líneas de negocio incrementen su cartera de clientes y sus ingresos.

También conseguiremos trasladar ese conocimiento hacia los demás profesionales de KPMG, lo cual redundará en el cumplimiento de las políticas y exigencias de capacitación que cada profesional de la Firma debe cumplir.

## Índice

Índice de gráficos .....	x
Indice de anexos .....	xi
<b>Capítulo I. Definición y análisis del proyecto .....</b>	<b>1</b>
1. Visión .....	1
2. Misión .....	1
3. Objetivos .....	1
<b>Capítulo II. Análisis Externo .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del Mercado .....	2
2. Análisis de los Clientes .....	3
3. Análisis de los Competidores .....	4
4. Benchmarking .....	5
5. Análisis de la Demanda .....	7
6. Análisis del Entorno Legal .....	9
7. Análisis Económico .....	10
7.1 Escenario Internacional .....	10
7.2 Escenario local del País .....	11
7.3 Balanza comercial .....	13
7.4 Deuda .....	13
7.5 Producto Bruto Interno .....	14
7.6 Demanda Interna .....	16
7.7 Consumo Privado .....	16
7.8 Población económicamente activa (PEA) .....	17
7.9 Tasa de desempleo .....	18
7.10 Inversión privada .....	18
7.11 Inflación .....	19
7.12 Análisis económico por sectores .....	20
8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	25
9. Análisis Pest .....	26
<b>Capítulo III. Análisis Interno .....</b>	<b>28</b>
1. Organización y procesos .....	28
2. Clientes .....	30
3. Activos y Recursos .....	31
3.1 Instalaciones .....	31
3.2 Equipamiento .....	31

3.3 Sistemas .....	32
3.4 Base de clientes.....	32
3.5 Know How y Marca KPMG .....	32
4. Productos, Servicios y Competencias Clave.....	33
4.1 Descripción del Servicio .....	33
4.2 Características .....	33
4.3 Beneficios .....	34
4.4 Competencias Clave.....	34
5. Estrategia .....	35
<b>Capítulo IV: Análisis DAFO .....</b>	<b>37</b>
1. Debilidades .....	37
2. Amenazas .....	37
2.1 Competidores .....	37
2.2 Posicionamiento de marca .....	37
2.3 Desaceleración de la economía y coyuntura política .....	37
3. Fortalezas .....	38
3.1 La Marca KPMG .....	38
3.2 Nuestras Credenciales y nuestra Base de clientes.....	38
3.3 Experiencia de nuestros profesionales .....	38
3.4 Apoyo Internacional de KPMG .....	38
3.5 Conocimiento del Mercado y sus Necesidades.....	38
3.6 Infraestructura y equipamiento .....	39
4. Oportunidades.....	39
4.1 Crecimiento económico .....	39
4.2 Cambios en el marco contable aplicado.....	39
4.3 Mayor demanda en especialización .....	39
4.4 Incremento de empresas transnacionales .....	39
4.5 Tendencias del mercado laboral.....	40
5. Conclusiones.....	40
<b>Capítulo V: Posicionamiento y revisión de Modelo de Negocio .....</b>	<b>42</b>
1. Definición de Mercado .....	42
2. Segmentación.....	42
3. Posicionamiento.....	42

<b>Capítulo VI: Marketing Mix</b> .....	<b>44</b>
1. Producto .....	44
2. Precio .....	44
3. Distribución .....	45
4. Comunicación .....	45
<b>Capitulo VII: Operaciones y Recursos</b> .....	<b>46</b>
<b>Capitulo VIII: Valoración Económica</b> .....	<b>48</b>
1. Plan de Contingencia .....	48
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>50</b>
1. Conclusiones .....	50
2. Recomendaciones: .....	50
Bibliografía .....	51
Anexos .....	52
Nota biográfica.....	69



## Índice de gráficos

Gráfico 1	Crecimiento del PBI .....	10
Gráfico 2	FMI Proyecciones PBI Mundo .....	11
Gráfico 3	PBI por sectores.....	11
Gráfico 4	Cuenta Corriente y Balanza Comercial .....	13
Gráfico 5	Deuda Pública.....	14
Gráfico 6	Demanda Interna y PBI .....	14
Gráfico 7	Crecimiento del PBI .....	15
Gráfico 8	Producto Bruto Interno 2007 – 2016 .....	15
Gráfico 9	Demanda Interna 2007 – 2016 .....	16
Gráfico 10	Consumo Privado 2007 – 2016 .....	17
Gráfico 11	Tasa de desempleo.....	18
Gráfico 12	Inversión Privada 2007 – 2016.....	19
Gráfico 13	Inflación.....	19
Gráfico 14	Producción Minera .....	21
Gráfico 15	Crecimiento sólido.....	23
Gráfico 16	Potencia de las energías renovables no convencionales .....	24
Gráfico 17	Crecimiento total de consumo de electricidad en América Latina .....	24
Gráfico 18	Organigrama del Centro de Entrenamiento .....	46

## Índice de anexos

Anexo 1	Lista de las empresas de los sectores Target pertenecientes a las mil empresas Top del país.....	53
Anexo 2	Lista de las doscientas empresas Top de los sectores no target.....	58
Anexo 3	Centro de entrenamiento de KPMG .....	63
Anexo 4	Detalle de ingresos .....	63
Anexo 5	Detalle de gastos.....	65
Anexo 6	Estado de resultados .....	66
Anexo 7	Estado de situación financiera - inicial.....	67
Anexo 8	Flujo de caja .....	68

## **Capítulo I. Definición y análisis del proyecto**

### **1. Visión**

Ser líderes en la formación de profesionales altamente especializados, con visión global y capacidad de innovación.

### **2. Misión**

Proporcionar conocimiento altamente especializado y actualizado a la comunidad de negocios y a nuestro entorno profesional, generando valor y desarrollo para nuestro país, buscando posicionarnos como expertos en asesoría empresarial integral.

### **3. Objetivos**

- Apoyar con el crecimiento de la reputación y de imagen que proyectamos a la comunidad.
- Posicionarnos como la Firma con el mejor centro de entrenamiento del país.
- Establecer una estructura que permita la participación de nuestros Gerentes y Socios, de tal manera que facilite la mejor realización de los propósitos de la Firma.
- Proveer a la comunidad de negocios conocimientos especializados en aspectos financiero contables, tributarios, laborales, regulatorios y legales de alta calidad.

## Capítulo II. Análisis Externo

### 1. Análisis del Mercado

La Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) del Perú está conformada por aproximadamente por cerca de 16 millones de personas, lo que representa un 96%<sup>1</sup> de la Población Económicamente Activa (PEA). Lima concentra cerca del 31% de la PEAO a nivel nacional, de los cuales el 4% representanta a los profesionales incluidos en las 1,000 compañías top (sectores Target) y 200 compañías top de otros sectores, en ese sentido Lima es un mercado enorme para el desarrollo de servicios educativos y de capacitación, a nivel de educación inicial, primaria, secundaria, superior (pregrado y postgrado) y cursos de especialización.

En ese sentido KPMG busca incorporar a su Centro de Entrenamiento de altos ejecutivos y a profesionales líderes de empresas de sectores económicos relevantes de la economía nacional.

El mercado objetivo incluye los profesionales que buscan estudios de postgrado y cursos de especialización. El número de estos profesionales es amplio y se mide por sectores económicos: Nuestro servicio estará orientado a profesionales de los sectores A y B, quienes mantienen puestos de alta dirección en las empresas y se encuentran permanentemente enfocados a la especialización, y dispuestos a obtener conocimiento con calidad. Según informe 2014 de Ipsos Apoyo “Percepción de recursos humanos sobre el egresado universitario” se ha duplicado la presencia de personal con estudios de postgrado y cursos de especialización en las empresas.

En el Perú, los programas postgrado se encuentran desarrollados por diversas Universidades Públicas y Privadas, segmentadas por niveles socioeconómicos. Dichos programas se encuentran bastante organizados y estructurados y cuentan con certificaciones de doble grado otorgadas en alianzas con instituciones educativas del exterior. Los programas de especialización cuentan con una oferta de productos menor, siendo un mercado no explotado en un 60%. La mayoría de cursos es otorgada por instituciones que representan un gremio empresarial, organismos gubernamentales o empresas privadas sin un cronograma permanente.

---

<sup>1</sup> Cuadro “Población Económicamente Activa – Evolución de la Población Económicamente Activa, según ámbito geográfico 2004-2013 - INEI”.

## 2. Análisis de los Clientes

Nuestros potenciales clientes constituido por altos ejecutivos de las 1,000 compañías top (sectores Target) y 200 compañías top de otros sectores que requieren obtener conocimientos especializados en aspectos financiero contables, tributarios, regulatorios y legales de alta calidad (anexo 1 y 2).

- Los consumidores de nuestro servicio tienen las siguientes características:
  - Tienen alto nivel cultural.
  - Mantienen un status económico y estilo de vida de acuerdo con sus ingresos.
  - Desempeñan sus labores en entidades públicas o privadas de sectores económicos especializados.
  - Buscan ser profesionales de referencia en la comunidad de negocios.
  - Profesionales de una edad promedio entre 30 y 55 años.
  - Son personas motivadas por un crecimiento profesional permanente.
  
- Y buscan lo siguiente:
  - Obtener conocimientos de calidad con enfoque innovador.
  - Prepararse para las atender las tareas de las principales área de una empresa.
  - Obtener ascensos en su empresa, principalmente hacia los puestos de alta dirección.
  - Obtener reconocimiento interno y externo por el conocimiento que muestran.
  - Contar con subvenciones o financiamientos de sus centros de trabajo para la realización de estudios de capacitación.

Los sectores económicos donde nuestro centro de entrenamiento enfocará su especialización serán minería, construcción, servicios financieros, hidrocarburos y energía.

Dichos sectores son los de mayor crecimiento en los últimos años en el país. El proceso de globalización ha ocasionado también la necesidad de mayor capacitación pero especializada en sectores que fortalezcan la actividad económica del país. Para tal fin los altos ejecutivos y profesionales de grupo económicos buscan especialización diferenciada.

Son profesionales jóvenes con gran ambición y perspectiva de crecimiento a largo plazo, los que hoy ocupan puestos gerenciales relevantes.

### 3. Análisis de los Competidores

Como parte del análisis efectuado al mercado, hemos identificado que en el Perú existe una limitada oferta de servicios de capacitación a través de una de las Big4.

Asimismo, hemos identificado que si bien existen competidores a nivel de Universidades tales como: Universidad Esan, Universidad del Pacífico, Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, entre otras, las cuales mantienen diversos programas de especialización, diplomados y dictado de cursos; sin embargo, no existe en el mercado un centro de entrenamiento o escuela de negocios que ofrezca cursos de alta especialización para altos ejecutivos y por industrias de especialización.

Algunos de los programas de especialización que ofrecen estos eventuales competidores son los siguientes:

- Diplomado de Finanzas: Universidad de Piura: Como parte del programa se dictan algunos cursos específicos referidos a Instrumentos financieros.
- Programa de especialización en Gestión de Tesorería – Universidad de Lima
- Programa de especialización en Gestión Integral de Riesgos – Universidad de Lima.
- Programa de especialización en IFRS/NIIF – Universidad del Pacífico.
- Programa de Alta especialización en IFRS – ESAN.
- Programa de Alta especialización en Finanzas corporativas – ESAN.
- Gestión Financiera en las organizaciones – Universidad del Pacífico.
- Fundamentos y aplicaciones en Finanzas – Universidad Católica.
- Programa de Especialización en Tributación - Universidad de Lima, Universidad Católica.

Las Big4 en el Perú, conformadas por: KPMG, Ernst & Young, PriceWaterhouse Cooper (PWC) y Deloitte&Touche Tomatsu, son competidoras en servicios de auditoría, consultoría e impuestos y sus clientes están conformados por los grandes grupos empresariales peruanos y extranjeros, así como empresas medianas y pequeñas dedicadas a los diversos sectores de la economía peruana.

Como parte del análisis de la competencia hemos identificado que:

- PWC mantiene un programa interno para la firma en Alianza con la Universidad del Pacífico en relación a un diplomado de Normas Internacionales de Información Financiera.
- PWC Perú, mantiene un programa anual de capacitaciones a clientes referidos a cursos de actualización de temas tributarios, contables y legales.

Algunas Universidades del país (principalmente en la Ciudad de Lima), ofrecen escuelas de negocios pero enfocadas a temas como finanzas corporativas, macro economía, negocios internacionales y especializaciones de carrera.

Como resultado de nuestro análisis, hemos identificado que los diversos cursos y seminarios tienen una duración de entre 3 horas en un solo día y llegan hasta 64 horas en un periodo de cuatro meses.

Los precios de dichos cursos van desde S/. 300 hasta S/. 15,000, lo que refleja un costo promedio por hora de entre S/. 100 y S/. 250 aproximadamente.

#### **4. Benchmarking**

Para efectuar el análisis de Benchmarking hemos tomado como referencia a PwC, una de las Firmas de nuestra competencia directa (Big 4), que tiene desarrollado un concepto similar de capacitación directa y entrenamiento a ejecutivos de empresas y que además celebró una alianza con una entidad educativa de prestigio, como es la Universidad del Pacífico.

Con relación a la capacitación que esta Firma brinda de forma directa a sus clientes, hemos identificado lo siguiente:

- La Firma cuenta con un equipo dedicado a la preparación y difusión de los eventos de capacitación.
- El proceso involucra una planificación anual de todas las actividades que se van a desarrollar a lo largo del periodo.

- Los expositores son principalmente Socios, Directores y Gerentes de la Firma local.
- Las exposiciones son llevadas a cabo en sus instalaciones.
- Los asuntos tratados son regularmente temas reiterativos y, en ocasiones, de coyuntura.
- Se otorgan certificados de participación.
- Los costos están dentro del mercado.

Con relación a la capacitación llevada a cabo en alianza con la Universidad del Pacífico, PwC ha llevado a cabo un programa de Diplomado en NIIFs para su personal interno.

Tomando como referencia sus principales puntos fuertes y estrategias, podemos aportar las siguientes ideas o mejoras que nos podrán diferenciar y dar mayor valor para nuestros clientes y la comunidad de negocios, así el Centro de Entrenamiento de KPMG se enfocará en:

- Implementar un equipo dedicado a la preparación y difusión de los eventos de capacitación, que tenga como misión, además de las labores organizativas, la de identificar en el mercado los temas más relevantes y de interés para los ejecutivos. Este equipo trabajará muy de cerca con el área de Investigación y Desarrollo de la Firma.
- Preparar eventos de capacitación sectorial, lo cual nos permitirá acercarnos a los mercados que son de nuestro interés, buscando posicionarnos como expertos en temas relevantes de índole financiera, tributaria, regulatoria y legal.
- Efectuar y difundir de forma trimestral la planificación de eventos, con la finalidad de incorporar rápidamente temas de actualidad que el mercado requiere y también para estar en contacto permanente con nuestros clientes. Sin perjuicio de ello, la planificación será bastante flexible para poder incorporar en tiempo oportuno aquellos temas relevantes de coyuntura.
- Los expositores serán Socios, Directores y Gerentes, básicamente de nuestra Firma local, contando sobre todo con el apoyo de los Centros de Excelencia de KPMG y de las firmas líderes en determinados sectores de interés (Banca y Finanzas, Minería y Petróleo, Infraestructura y sectores diversificados), que participarán con material relevante preparado por la firma para nuestros clientes sectoriales.



- En caso se considere necesario, podremos contar también con la participación de expositores de la Firma Internacional de KPMG.
- Las exposiciones serán llevadas a cabo en nuestras instalaciones y también podremos considerar alguna locación de mayor relevancia y capacidad, en base al auditorio al cual se encuentre dirigido el entrenamiento.
- Los asuntos tratados serán temas de importancia y coyunturales, además de aquellos temas recurrentes que identifiquemos como de interés común y estacional.
- Se otorgan certificados de participación y material especializado.
- Se efectuarán encuestas nivel de satisfacción y calidad sobre cada evento realizado y se pedirá a los asistentes que sugieran los temas para futuros eventos.
- La inversión económica estará acorde con el nivel de los expositores, de los temas a tratar y de los participantes.

Con relación a los programas que se pueden ofrecer mediante una alianza o acuerdo con una Universidad o Institución Educativa de prestigio, en la oportunidad que sea necesario se evaluará la conveniencia de hacerlo.

## **5. Análisis de la Demanda**

Como parte del análisis, hemos identificado que hay una importante demanda para programas de capacitación empresarial en Lima pues los ejecutivos y empresarios son conscientes de la necesidad de contar con especialización para enfrentar el reto del mundo competitivo actual.

Los esquemas de capacitación especializada que el mercado solicita están distribuidos de la siguiente manera:

- Seminarios
- Diplomados
- Capacitación virtual
- Programas de alta especialización

Las instituciones que brindan este tipo de servicios principalmente son universidades, asociaciones académicas, y alianzas entre universidades y firmas de auditoría (PwC principalmente).

Esta variedad de oferta que hoy en día tienen acceso las personas y las empresas se da por el gran crecimiento que ha tenido la demanda en este tipo de servicios, motivado por la buena situación económica que atraviesa actualmente nuestro país y a su vez por la necesidad de la especialización para poder hacer frente a la competencia actual.

Sin embargo, en estos últimos años ha empezado un cambio en el mercado, de estar centrado en la oferta, está migrando a centrarse en la demanda. Las empresas que se encuentran en el rango de hacer de la capacitación una inversión, vinculan el entrenamiento con las metas de la organización y sus programas tiene el interés por hacer bien las funciones de los procesos productivos, se preocupan por fomentar programas formativos, y cuentan con planes de carrera y sofisticados sistemas de selección y entrenamiento vinculados al desempeño y desarrollo. Desafortunadamente aún son pocas las empresas que tienen este enfoque, ya que la mayoría orienta sus esfuerzos solamente para asegurar que sus empleados desempeñen con eficiencia sus posiciones de trabajo. En estas empresas la capacitación empieza y termina con el propio puesto.

Dado también que la oferta de servicios de capacitación ha aumentado mucho en los últimos 5 años, las empresas reciben gran cantidad de ofrecimiento de servicios de formación de instituciones educativas, centros de formación, instructores, facilitadores y consultores. La oferta es amplia y diversificada, por ello los precios se reducen, y los profesionales e instituciones que tienen conocimiento y experiencia en la materia se están viendo en la necesidad de competir con oferentes improvisados, que ofrecen sus servicios en función del precio, con evaluaciones y, en menor medida, en la generación de aprendizaje que impacte en el desempeño.

Esta tendencia provoca que la demanda por obtener conocimiento significativo, que valga más de lo que cuesta, sea cubierta de forma interna por las propias organizaciones, al habilitar a sus gerentes y técnicos especializados como facilitadores, de forma tal que el conocimiento de las empresas sea transferido por las personas que dentro de las organizaciones conocen el expertise del negocio.

En resumen, al haber aumentado la oferta de este tipo de servicios, la calidad del mismo no suele ser la esperada ni de una magnitud tan especializada, mayormente el mercado ofrece servicios para niveles de pregrado, diplomados, etc.

Existe una demanda importante de servicios muy especializados y son muy pocos los cursos especializados donde los facilitadores tienen el nivel adecuado. Es éste el nicho de negocio que podemos aprovechar, pues KPMG cuenta con la plataforma adecuada que satisface estas expectativas.

## **6. Análisis del Entorno Legal**

Los servicios de capacitación de alto nivel que ofreceremos a nuestros clientes, de forma directa, a través de nuestro Centro de Entrenamiento KPMG, no constituyen una actividad regulada o supervisada por algún ente del Estado y no se encuentran bajo el ámbito de aplicación de la Ley General de Educación pues no constituyen parte del Sistema Educativo Peruano, en la medida que no otorgaremos certificaciones o acreditaciones con valor oficial o reconocimiento a nombre de la Nación. El entrenamiento que brindaremos no conforma alguna de las etapas, niveles, modalidades, ciclos o programas regulados por la Ley del Sector educación.

Las actividades de capacitación se desarrollarían como la cuarta línea de negocios de nuestra Firma, sin necesidad de constituir un vehículo legal distinto o adicional a las entidades legales que hoy representan a KPMG en Perú.

En caso el proyecto del Centro de Entrenamiento KPMG evolucione hacia el ámbito educativo, celebraremos alianzas o acuerdos con Universidades y Centros de Educación Superior especializados de prestigio, para que nuestros servicios, de forma conjunta con los dichos centros de educación, otorguen grados académicos y certificaciones de post grado con valor oficial.

Los servicios de capacitación que el Centro de entrenamiento KPMG brindará al mercado se registrarán por las normas pertinentes del Código Civil relacionadas con el Contrato de Prestación de Servicios, regulado en los artículo 1755° y siguientes del referido cuerpo legal.

Desde el punto de vista tributario, la prestación de dichos servicios se encontrará gravada con el 18% del IGV (IVA), conforme a dispuesto por el inciso b) del artículo 1° de la Ley del IGV y los artículos pertinentes de la referida Ley y su reglamento.

## 7. Análisis Económico

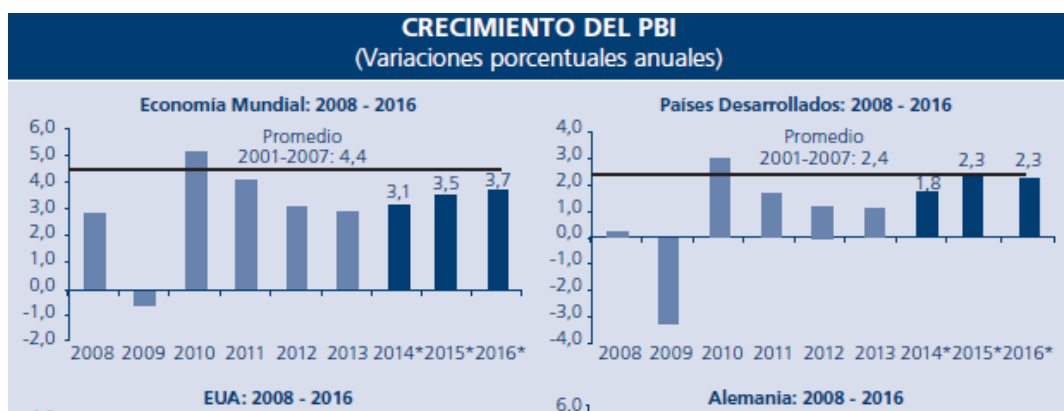
### 7.1 Escenario Internacional

Mientras que la recuperación de la economía de Estados Unidos se consolida, las perspectivas de algunas economías desarrolladas como la Eurozona y Japón se han deteriorado<sup>2</sup>. Se estima un crecimiento del PBI mundial de 3,1 por ciento en 2014, de 3,5 por ciento en el año 2015 y de 3,7 por ciento en el año 2016.

La recuperación de la economía mundial es lenta por el menor crecimiento de los países emergentes tanto China como América Latina. Asimismo, se pueden mencionar los siguientes factores:

- **La caída abrupta en el precio del petróleo**, si bien tendría un impacto positivo en el consumo global, incrementa el riesgo de crisis en algunas economías exportadoras de dicho producto, lo que podría elevar la aversión al riesgo y deteriorar las condiciones de financiamiento a las economías emergentes.
- **Los riesgos de deflación en la Eurozona y Japón** se mantienen y podrían acentuarse con la reciente corrección en el precio de petróleo. Sin embargo, estas presiones incrementan la probabilidad de nuevos estímulos.
- **Una desaceleración de China mayor a la prevista** sigue siendo un factor de riesgo en un contexto en que las probabilidades de una deflación se han incrementado en los últimos meses.

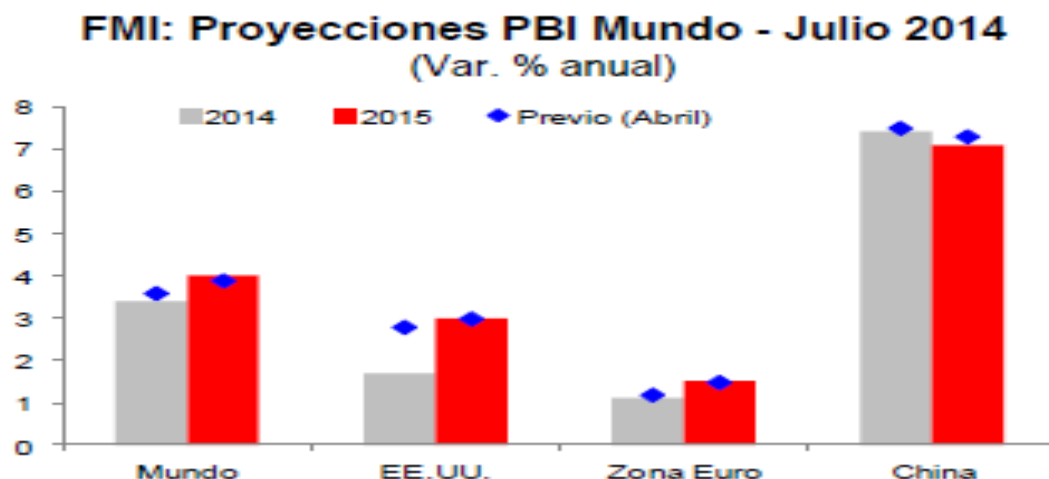
**Gráfico 1 Crecimiento del PBI**



Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

<sup>2</sup> Reporte de inflación Enero 2015, Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2014-2016.- BCR

**Gráfico 2 FMI Proyecciones PBI Mundo**



Fuente: Marco macroeconómico multianual 2015 MEF

### 7.2 Escenario local del País

En medio de un entorno internacional menos favorable, las proyecciones de crecimiento del PBI para el 2014 ha disminuido a 4.2 por ciento, 6 por ciento para 2015 y 6.2 por ciento para el 2016 y 2017<sup>3</sup>.

**Gráfico 3 PBI por sectores**

**PBI por Sectores**  
(Variación % real)

	2013	MMM 2015-2017				MMMR 2015-2017			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Agropecuario	1,4	3,5	4,4	4,2	4,2	1,7	4,0	4,0	4,4
Agrícola	1,0					1,0	4,2	4,1	4,8
Pecuario	2,5					2,9	3,7	3,7	3,8
Pesca	18,1	3,5	4,2	4,5	5,0	-4,2	4,5	9,3	10,8
Minería e hidrocarburos	4,9	6,2	12,8	10,8	6,4	1,8	8,7	8,4	7,3
Minería metálica	4,2					1,3	10,1	9,5	8,1
Hidrocarburos	7,2					3,5	3,7	4,5	4,2
Manufactura	5,7	4,5	4,5	4,8	4,8	1,4	4,3	4,6	4,7
Electricidad y agua	5,5	5,7	5,8	6,0	6,0	5,6	6,0	6,0	6,0
Construcción	8,9	7,5	7,8	7,8	7,8	4,7	7,3	7,5	7,7
Comercio	5,9	6,0	6,0	6,1	6,1	5,4	5,8	6,1	6,2
Servicios	6,4	6,0	6,1	6,2	6,2	6,3	6,2	6,4	6,4
<b>PBI</b>	<b>5,8</b>	<b>5,7</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6,0</b>	<b>4,2</b>	<b>6,0</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>

Fuente: Marco macroeconómico multianual 2015 MEF

<sup>3</sup> Marco macroeconómico multianual 2015- MEF

La baja en el crecimiento de la economía se debe a un menor dinamismo de la inversión privada y de los sectores transables. El crecimiento de la inversión privada del 2014 se ha revisado a la baja debido a una caída de los precios de exportación que impactan sobre la inversión minera (20% de la inversión privada total). En la misma línea, entre enero y julio del 2014, la importación de camiones mineros acumula una caída de -40,8%.

En cuanto a las expectativas de inversión, si bien se encuentran en el tramo optimista desde setiembre del 2013, han mostrado una recuperación más lenta que en anteriores episodios, en un contexto de menor crecimiento mundial, costos de financiamiento al alza y presiones depreciatorias.

La proyección de crecimiento de la minería metálica se revisa a la baja de 6,6% a 1,3% debido a los siguientes factores:

- Menor crecimiento de la producción de cobre, por un mantenimiento general de la planta de Antamina (38% de la producción total de cobre) y menor producción de Cerro Verde (18% de la producción total de cobre);
- Caída significativa en la producción de zinc, por menores leyes de Antamina (27% de la producción total de zinc); y c) fuerte contracción en la extracción de oro, por agotamiento de Yanacocha (21% de la producción total de oro).
- En el caso del sector pesquero, la proyección de crecimiento se revisa de 3,5% a -4,2% por efectos negativos del Fenómeno de “El Niño”. Adicionalmente, se estima menor crecimiento de las exportaciones no tradicionales, en línea con un menor crecimiento mundial, que impacta a la actividad manufacturera principalmente en las exportaciones del rubro textiles y confecciones.

Para el año 2015, se espera una modera recuperación en el crecimiento de la economía debido a los siguientes factores:

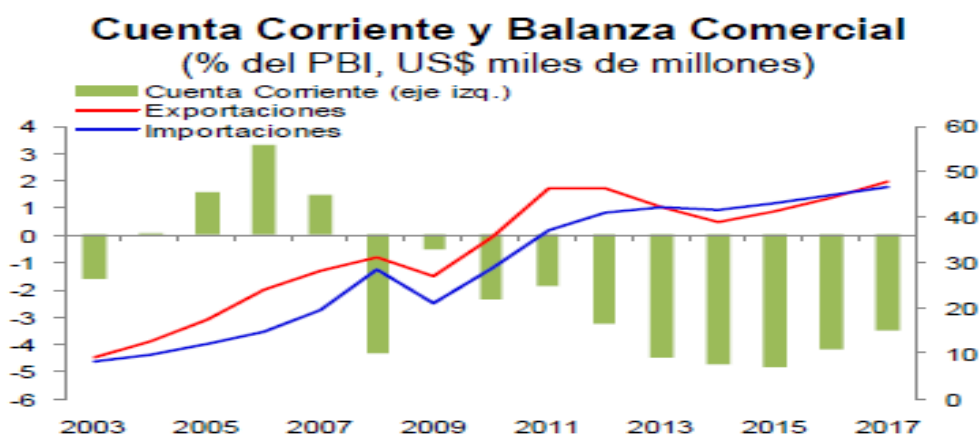
- Recuperación de las expectativas de los agentes económicos.
- Inicio la construcción de importantes megaproyectos de infraestructura como la Línea 2 del Metro de Lima y Callao (US\$ 5 075 millones), el Gasoducto Sur Peruano (US\$ 3 643 millones) 17, el Aeropuerto Chinchero (US\$ 538 millones), la Línea de Transmisión Moyobamba-Iquitos (US\$ 499 millones) y el Terminal Portuario General San Martín (US\$ 129 millones), entre otros.

- Se proyecta mayor inversión bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas, un incremento de más de 100% respecto del 2014.
- Mayor impulso de las inversiones como la ampliación de Toromocho, los lotes Z-1, Z-2B, 67 y la ampliación del Lote 88.

### 7.3 Balanza comercial

Las cuentas externas en 2014, registró un déficit comercial en torno a US\$ 2,500 millones (-1,2% del PBI), debido al mayor deterioro de las exportaciones. En el mediano plazo, el déficit en cuenta corriente se irá reduciendo progresivamente de 4,8% del PBI a niveles en torno a 3,5% del PBI hacia el año 2017, como reflejo del inicio de producción de proyectos mineros como Las Bambas y Constancia y la ampliación de Cerro Verde.

**Gráfico 4 Cuenta Corriente y Balanza Comercial**

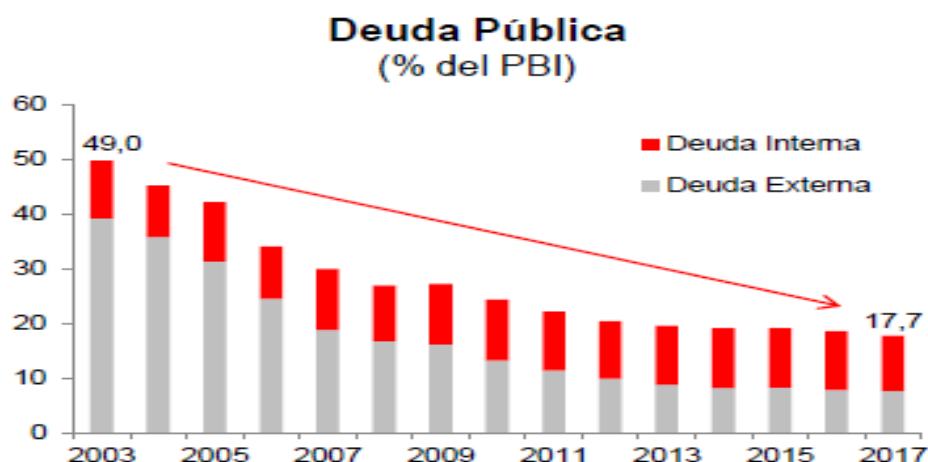


Fuente: Marco macroeconómico multianual 2015 MEF

### 7.4 Deuda

Con la finalidad de reducir los riesgos de mercado, de refinanciamiento y seguir mejorando el perfil de la deuda pública, se continuará con un manejo activo de administración de pasivos en el marco de la Estrategia de Gestión Global de Activos y Pasivos. Las proyecciones de deuda pública continuarán reduciéndose y se ubicará en 17,7% al cierre del año 2017, uno de los ratios más bajos entre los países de la región, evidenciando una sólida posición de las finanzas públicas.

**Gráfico 5 Deuda Pública**



Fuente: Marco macroeconómico multianual 2015 MEF

### 7.5 Producto Bruto Interno

Dada la dinámica de un ciclo económico débil y la menor previsión de inversión se prevé la baja del crecimiento de la demanda interna para el año 2014 de 3,1 a 2,4 por ciento, en línea con la dinámica de la inversión privada, cuya tasa de crecimiento se ha revisado de -0,4 a -1,5 por ciento<sup>4</sup>.

**Gráfico 6 Demanda Interna y PBI**

DEMANDA INTERNA Y PBI (Variaciones porcentuales reales)						
	2013	2014*	2015*		2016*	
			RI Oct.14	RI Ene.15	RI Oct.14	RI Ene.15
<b>I. Demanda interna</b>	<b>7,0</b>	<b>2,5</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>	<b>5,5</b>	<b>5,2</b>
<b>1. Gasto privado</b>	<b>6,7</b>	<b>2,4</b>	<b>4,6</b>	<b>3,9</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>
Consumo	5,3	4,3	4,7	4,5	5,2	4,8
Inversión privada fija	6,4	-1,5	5,2	3,0	6,3	5,2
<b>2. Gasto público</b>	<b>8,4</b>	<b>3,0</b>	<b>6,9</b>	<b>8,3</b>	<b>7,9</b>	<b>7,9</b>
Consumo	6,7	6,4	6,0	6,6	6,0	6,0
Inversión	12,1	-3,6	8,8	12,0	11,6	11,6
<b>II. Demanda Externa Neta</b>						
<b>1. Exportaciones</b>	<b>-0,9</b>	<b>-2,2</b>	<b>6,5</b>	<b>3,4</b>	<b>9,4</b>	<b>9,4</b>
<b>2. Importaciones</b>	<b>3,6</b>	<b>-1,3</b>	<b>4,2</b>	<b>2,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>
<b>III. PBI</b>	<b>5,8</b>	<b>2,4</b>	<b>5,5</b>	<b>4,8</b>	<b>6,3</b>	<b>6,0</b>

\* Proyección.  
RI: Reporte de Inflación.

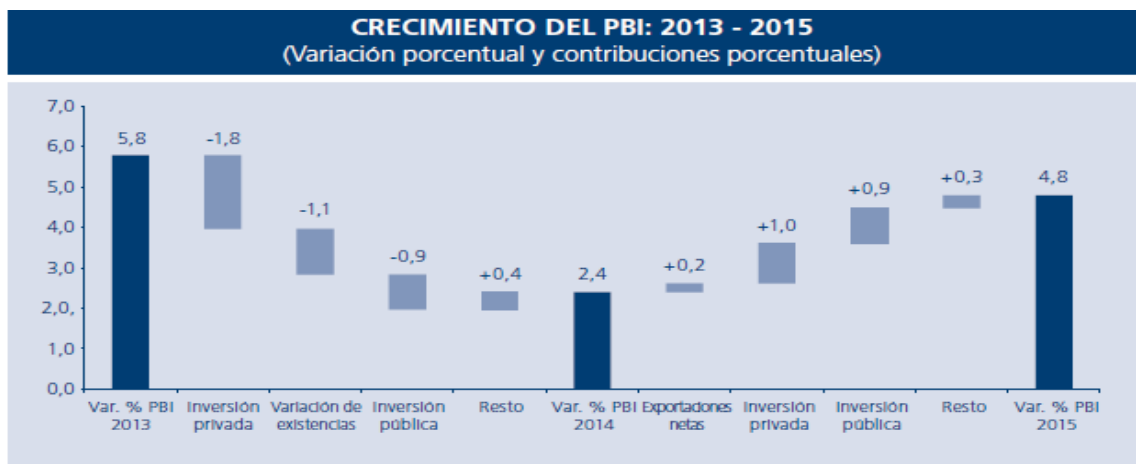
Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

<sup>4</sup> Reporte de inflación Enero 2015, Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2014-2016.- BCR



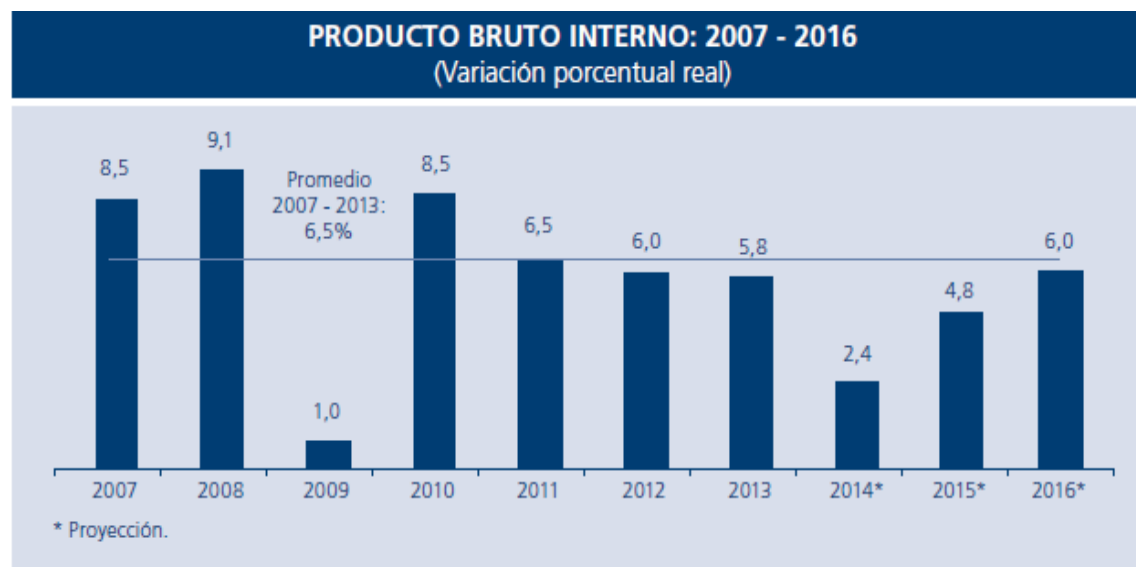
La recuperación prevista del PBI para 2015 se sustenta en un mayor impulso de las exportaciones, principalmente de los envíos mineros en un contexto de recuperación de la producción minera. Asimismo, los montos de proyectos anunciados y otorgados en concesión significarían una tasa de crecimiento positiva de la inversión privada, revirtiendo la caída observada en 2014.

**Gráfico 7 Crecimiento del PBI**



Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

**Gráfico 8 Producto Bruto Interno 2007 – 2016**

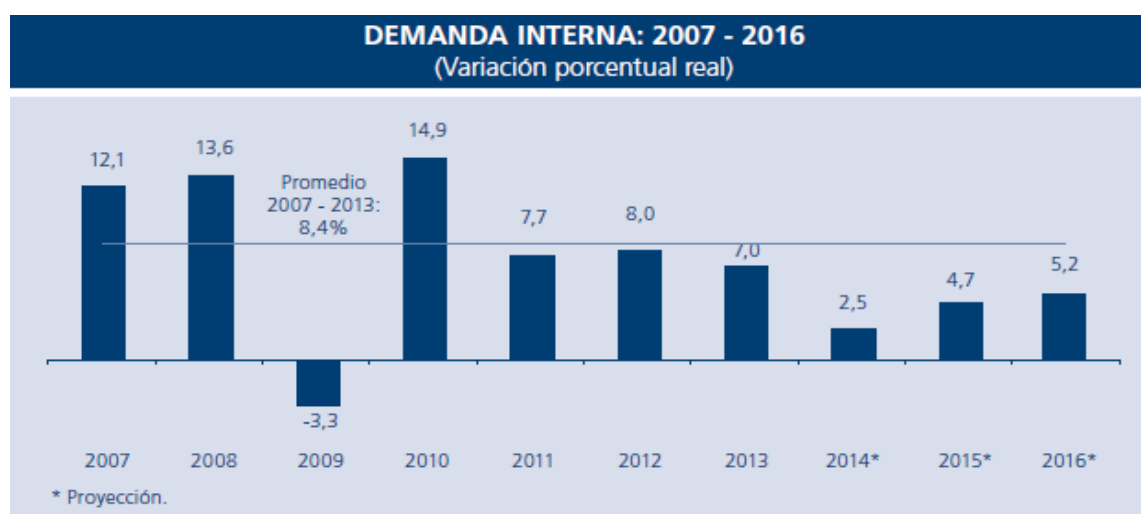


Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

## 7.6 Demanda Interna

Para el año 2015<sup>5</sup> se espera una recuperación en el crecimiento de la demanda interna, cuya tasa de crecimiento se estima en 4,7 por ciento, tasa mayor a la que se registró en el año 2014. Esta expansión se debe a un mayor dinamismo esperado de la inversión tanto privada como pública. Para el año 2016 se estima una tasa de crecimiento de 5,2 por ciento para la demanda interna considerando que la inversión privada crecería 5,2 por ciento, tomando en cuenta los anuncios de inversión y los proyectos entregados en concesión.

**Gráfico 9 Demanda Interna 2007 – 2016**



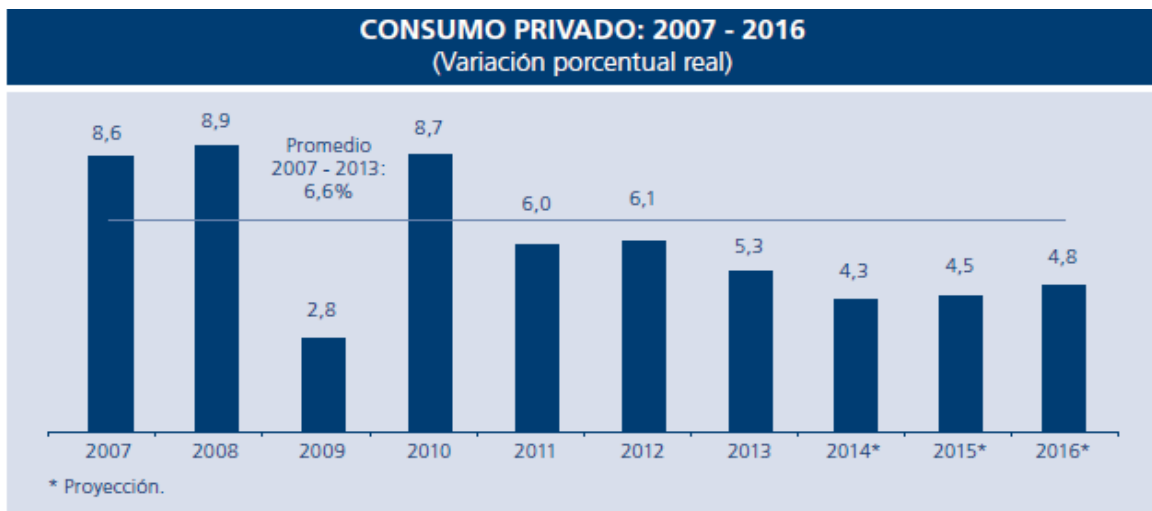
Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

## 7.7 Consumo Privado

Las tasas de crecimiento del consumo privado continúan con un ritmo moderado de desaceleración hasta el cuarto trimestre del año 2014. El gasto de consumo privado habría crecido 4,3 por ciento en el año 2014, tasa inferior a la del año anterior (5,3 por ciento). La información reciente de diversos indicadores refleja la evolución del consumo privado.

<sup>5</sup> Reporte de inflación Enero 2015, Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas 2014-2016.- BCR

**Gráfico 10 Consumo Privado 2007 – 2016**



Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

A continuación se presentan algunos indicadores que reflejan la dinámica del gasto de consumo privado:

- El Índice de Confianza del consumidor tuvo un nivel optimista de 58 puntos en promedio durante el año 2014.
- Asimismo las ventas de supermercados registraron un crecimiento acumulado de 9,4 por ciento en el año 2014, tasa ligeramente superior a la del año previo (9,3 por ciento).
- El crecimiento del circulante que registró una tasa de variación de 7,2 por ciento en diciembre del año 2014. Este incremento refleja una mayor disponibilidad de liquidez, asociada a una dinámica moderada del consumo a nivel agregado.

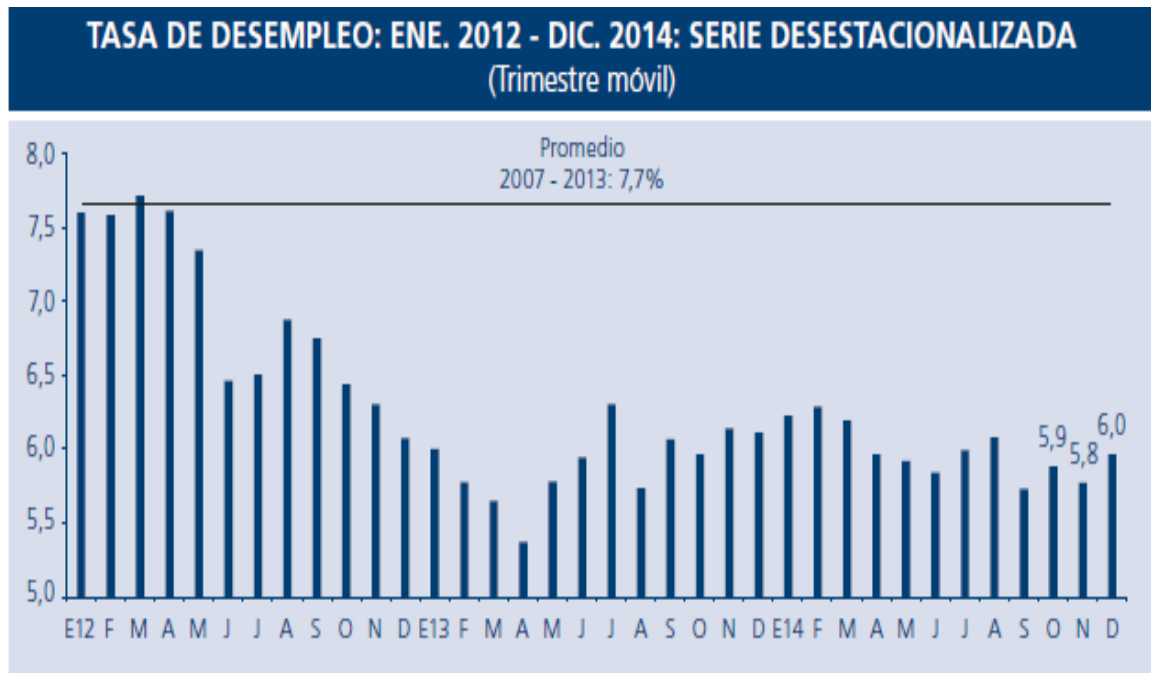
### **7.8 Población económicamente activa (PEA)**

Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestran que el crecimiento de la población ocupada asalariada durante el año 2014 (2,3 por ciento) fue mayor al registrado en el año anterior (1,6 por ciento). Además, el ingreso laboral real registró en diciembre de 2014 una tasa de crecimiento superior a la tasa promedio del periodo 2007-2013 (4,1 por ciento).

## 7.9 Tasa de desempleo

La tasa de desempleo, indicador que refleja la parte de la población activa que busca empleo sin éxito, alcanzó una tasa de 5,9 durante el año 2014, igual a la tasa observada en el año 2013. Este resultado se debe a que en 2014 tanto el número de personas desocupadas como la Población Económicamente Activa (PEA) crecieron 1,0 por ciento.

**Gráfico 11 Tasa de desempleo**



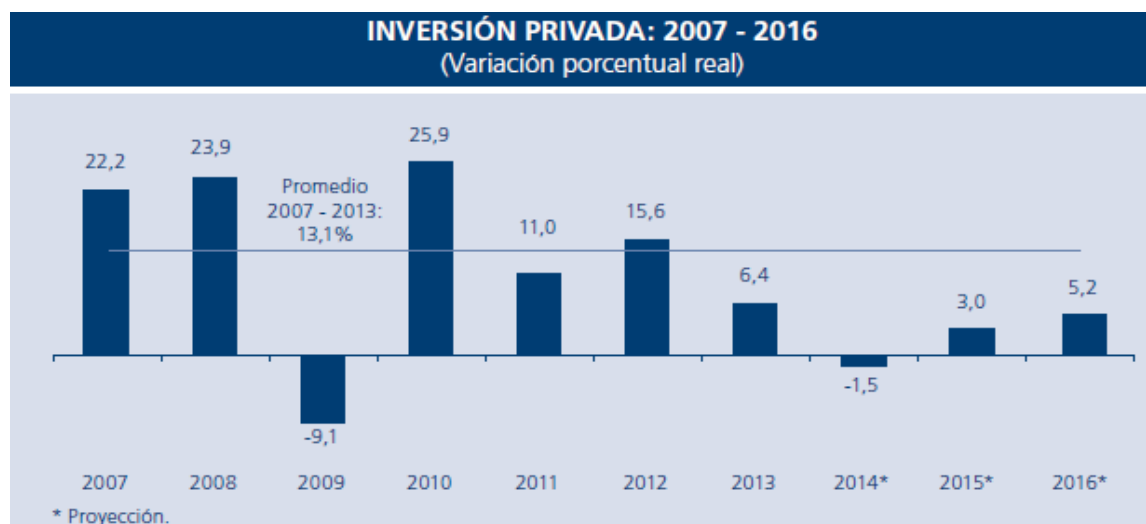
Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

## 7.10 Inversión privada

La inversión del sector privado registraría una reducción de 1,5 por ciento en el año 2014, debido principalmente a un frágil desempeño de la mayoría de los sectores económicos que se refleja principalmente en la evolución de las importaciones de bienes de capital que han mostrado tasas negativas a lo largo del año 2014. Asimismo, las expectativas de los inversionistas se han mantenido en el tramo optimista, pero aún en niveles bajos respecto a años previos.

Para los años 2015 y 2016 se prevé que la inversión privada crecerá a tasas de 3,0 y 5,2 por ciento respectivamente considerando los proyectos anunciados y los otorgados en concesión. De esta manera, el ratio de inversión bruta fija total, que incluye a los sectores privado y público, pasaría de 27,3 por ciento en 2015 a 27,4 por ciento en el año 2016.

**Gráfico 12 Inversión Privada 2007 – 2016**



Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

## 7.11 Inflación

La inflación sin alimentos y energía, es decir descontando estos rubros de alta volatilidad de precios ascendió a 2,5% en el año 2014.

**Gráfico 13 Inflación**

	Peso	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
									Diciembre	Año
<b>IPC</b>	<b>100,0</b>	<b>3,93</b>	<b>6,65</b>	<b>0,25</b>	<b>2,08</b>	<b>4,74</b>	<b>2,65</b>	<b>2,86</b>	<b>0,23</b>	<b>3,22</b>
<b>1. IPC sin alimentos y energía</b>	<b>56,4</b>	<b>1,49</b>	<b>4,25</b>	<b>1,71</b>	<b>1,38</b>	<b>2,42</b>	<b>1,91</b>	<b>2,97</b>	<b>0,49</b>	<b>2,51</b>
a. Bienes	21,7	1,79	3,21	2,31	1,07	2,37	1,60	2,62	0,23	2,43
b. Servicios	34,8	1,33	4,97	1,24	1,58	2,45	2,10	3,18	0,66	2,55
<b>2. Alimentos y energía</b>	<b>43,6</b>	<b>5,91</b>	<b>8,58</b>	<b>-0,86</b>	<b>2,98</b>	<b>7,70</b>	<b>3,55</b>	<b>2,73</b>	<b>-0,08</b>	<b>4,08</b>
a. Alimentos y bebidas	37,8	6,02	9,70	0,57	2,41	7,97	4,06	2,24	0,32	4,83
b. Combustibles y electricidad	5,7	5,21	1,65	-10,40	6,80	6,01	0,22	6,09	-2,81	-0,85
Combustibles	2,8	6,45	-0,04	-12,66	12,21	7,54	-1,48	5,95	-5,46	-5,59
Electricidad	2,9	1,92	6,31	-4,56	1,36	4,30	2,19	6,23	-0,02	4,37

Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

## 7.12 Análisis económico por sectores

**Sector agropecuario;** ha registrado un crecimiento de 1,4 por ciento durante el año 2014, la variación se da debido a una menor producción de espárrago para agro exportación en Ica durante el último trimestre del año. Para el año 2015 se espera un crecimiento de 2,6 por ciento en la producción del sector agropecuario.

La recuperación durante el año 2015 se debería a una mejora en la producción de café, que desde finales del año 2014 evidenció un mayor crecimiento en las regiones de Cajamarca, San Martín y Amazonas. Ello gracias a un mejor manejo agronómico y una menor afectación de los cultivos por el hongo de la roya amarilla, que conllevaría un crecimiento de 10,0 por ciento en la producción de café para el año 2015.

Del mismo modo, se espera que la campaña de producción de arroz en la zona norte del país no evidencie los problemas hídricos que se presentaron durante el verano de 2014, con lo que la producción de arroz crecería 3,0 por ciento para el año 2015. Finalmente, la proyección del sector para el año 2016 sería de 3,5 por ciento.

**Sector Pesca;** a producción del sector pesca habría disminuido en 25,3 por ciento durante el año 2014, debido a los bajos resultados observados durante la primera temporada de pesca de anchoveta de la región norte-centro se le sumó en el mes de noviembre, la decisión de suspender la segunda temporada de extracción de este recurso.

Ello se debió a que el arribo de sucesivas ondas Kelvin de aguas cálidas durante el año 2014 habrían afectado el ciclo reproductivo de la anchoveta.

Luego de disiparse las anomalías climáticas observadas durante el año 2014 y alcanzar una normalización gradual de la temperatura del mar se recuperarían las condiciones ambientales adecuadas para la alimentación y reproducción de la anchoveta. Con ello, para el año 2015 se espera un crecimiento del sector de 17,2 por ciento, explicado completamente por la mayor captura de anchoveta. Para el año 2016, se espera que se complete la recuperación con lo que se alcanzaría un crecimiento del sector de 18,1 por ciento.

**Sector Minero;** Se estima que la producción minera se reduciría en 2,2 por ciento en el año 2014, este resultado es menor del que se esperaba a inicios de año, esto debido al mayor crecimiento en la producción de oro por mayor producción de la empresa minera Yanacocha y una mayor producción de zinc por parte de Antamina.

Para el año 2015, se espera un crecimiento de la producción de minería metálica de 6,3 por ciento que estaría explicado por una mayor producción de cobre (10,7 por ciento) y zinc (7,3 por ciento), mientras que se registra una menor caída en la producción de oro.

La mayor producción de cobre para 2015 se debería a una mayor producción de Toromocho, que estaría cerca de duplicar su producción durante el año 2014 y Antamina por una recuperación en las leyes de extracción de la mina. Del mismo modo, el inicio de la operación comercial de Constancia contribuiría positivamente al crecimiento de la producción de este metal. En el caso del zinc, se espera una recuperación del sector, que alcanzaría un crecimiento de 7,3 por ciento, impulsada por una mayor producción de Antamina y El Brocal, la última por la ampliación de capacidad de la mina.

Durante el año 2016 el crecimiento de la producción de cobre sería mayor (23,8 por ciento) debido a la puesta en operación de la ampliación de Cerro Verde y el inicio del proyecto las Bambas. Además, Antamina recuperaría sus leyes de extracción para alcanzar niveles de producción cercanos a los observados previamente al año 2014.

#### Gráfico 14 Producción Minera

PRODUCCIÓN MINERA (Variaciones porcentuales)				
	2013	2014*	2015*	2016*
Oro	-3,3	-10,2	-5,4	-8,6
Cobre	7,4	0,6	10,7	23,8
Zinc	5,4	-2,8	7,3	3,0

\* Proyección.

Fuente: Reporte de inflación enero 2015 BCR

**Sector Hidrocarburos;** para el año 2014 crecería 3,9 por ciento un porcentaje mayor al esperado a inicios de año, el incremento se debería a una mayor producción de gas natural del Lote 56 de Pluspetrol dedicado para exportación.

Para el año 2015, algunas empresas petroleras habrían decidido modificar sus planes de inversión y producción para poder mantener sus márgenes operativos ante la disminución del precio del crudo. Por ende, la proyección de crecimiento del subsector para el año 2015 (3,2 por ciento) sería menor a lo observado durante el año 2014. Para el año 2016 se espera un mayor crecimiento (5,0 por ciento) impulsado por una mayor producción de hidrocarburos líquidos, gracias a una mayor producción de gas natural del Lote 88 de Pluspetrol, considerando la ampliación de capacidad de transporte del gasoducto.

**Sector construcción;** La proyección de crecimiento del sector construcción para el año 2014 habría pasado de 2,9 por ciento a 2,1 por ciento debido a una desaceleración de la inversión pública, así como por un menor desarrollo de proyectos inmobiliarios.

**Sector Financiero<sup>6</sup>;** El sector bancario ha reportado resultados financieros sólidos en el primer trimestre del año 2014, a pesar de la desaceleración económica. Todos los bancos del sistema financiero local registraron utilidades positivas y crecientes respecto al año pasado. Los bancos han continuado creciendo por factores transversales y particulares. Hay una moderación en la banca minorista y mayorista.

Los bancos ya no reportan los crecimientos de dos dígitos de antes, no sólo por la desaceleración de la economía, sino también porque los mismos bancos han decidido ser cautelosos y prestar menos, para controlar su morosidad. Ello podría indicar que las acciones expansivas del Banco Central de Reserva (BCR) orientadas a impulsar el crédito (menores encajes y menores tasas de referencia) no están siendo tan efectivas como antes. Los gastos por intereses (debido principalmente a los depósitos de sus clientes), continúan siendo mayores que los ingresos, lo cual podría impactar en la utilidad a futuro. Ello destaca especialmente en casos como el del Banco de crédito del Perú (BCP), donde el crecimiento de los gastos triplica al de los ingresos. A ello también habría que sumarle los gastos operacionales generados por la expansión de las redes de oficinas bancarias que hasta el momento continúan afectando a las utilidades de las entidades.

En el caso del BCP, resalta especialmente las ganancias por operaciones financieras debido a dos razones: las ganancias por operaciones de trading cambiario y los ingresos por mayores dividendos en las empresas donde invirtió, según Credit Suisse. Adicionalmente, la utilidad fue impactada positivamente por los ingresos de Mi banco, que fue adquirido por Credicorp a inicios del año 2014 pero cuyos resultados financieros recién fueron incorporados a la contabilidad del banco. En Interbank, la mayor utilidad neta se dio mediante una reducción de costos (es la entidad que menor variación tuvo en sus gastos por intereses entre los cuatro bancos, como muestra el gráfico 15), menores provisiones y un aumento en las tarjetas de crédito (27% interanual), según explicó la empresa. En el BBVA Continental, el crecimiento en los ingresos vino por el avance de créditos hipotecarios y productos como los préstamos comerciales. También aportaron los productos de *leasing* y comercio exterior, señaló la entidad. Aún así, el crecimiento es más cauto y conservador debido a una necesidad por controlar la morosidad de la cartera. El banco logró tener un 11% de aumento interanual de la utilidad neta. Finalmente, en Scotiabank también resultó importante el negocio de operaciones financieras, además del incremento por productos como comercio exterior y créditos hipotecarios. De esta manera, logró una utilidad de 30%.

---

<sup>6</sup> Semana económica mayo 2015



## Gráfico 15 Crecimiento sólido



Fuente: Revista Semana económica - Mayo 2015

**Sector Energía<sup>7</sup>**; La energía hidroeléctrica domina el sector eléctrico peruano y representa aprox. el 52% de toda la generación. El total de inversiones acumuladas de energía limpia en el periodo 2006-2013 es de USD 3,400 millones. Solo en el año 2013 se invirtieron USD 773 millones, en proyectos eólicos y pequeñas centrales hidroeléctricas en su mayoría. Al cierre del año 2013, los precios spot de electricidad fueron de USD 26.52/MWh y los precios minoristas, en promedio, fueron de USD 76.11/MWh.

En los últimos 5 años, el Estado ha dado en concesión a 58 proyectos de suministro de energía con recursos renovables. De los cuales, los proyectos de las pequeñas centrales hidroeléctricas cuentan con una capacidad de 526 MW; los correspondientes a las fuentes eólicas, 234 MW; y a energía solar, 100 MW, de estos, 20 ya están en servicio.

---

<sup>7</sup> Perspectivas económicas 2015 y balance 2014 – económico sectorial – informe n° LXXXIII Enero 2015.

### Gráfico 16 Potencia de las energías renovables no convencionales



Fuente: Perspectivas económicas 2015 y balance 2014 – Económico Sectorial – Informe N° LXXXIII Enero 2015

### Gráfico 17 Crecimiento total de consumo de electricidad en América Latina



Perspectivas económicas 2015 y balance 2014 – Económico Sectorial – Informe N° LXXXIII Enero 2015

En los últimos cinco años, el Estado ha concesionado más de 50 proyectos de energía renovable, 20 de los cuales se prevé deberían estar operando al cierre del año 2017 produciendo en su conjunto 4.2 millones de MW al año. Además se cuenta con 7,884 MW de capacidad potencial de concesiones temporales que terminarían sus estudios en el año 2017. Asimismo, dada la inauguración del parque eólico más grande del Perú, Cupisnique, se estima que este y otros proyectos eólicos abrirán paso a un fuerte crecimiento de la generación eólica en el país, lo que contribuirá a reducir el uso de recursos fósiles. Además, se estima que los 500,000 paneles solares a implementar, incrementarán en 6% el promedio nacional de cobertura eléctrica y en 26 % la cobertura eléctrica en zonas rurales.

## **8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

### **Competidores potenciales (Amenaza de entrada)**

- Know How en un rubro muy especializado.
- Elevada inversión en infraestructura.
- Requisito de actualización constante de los cursos de entrenamiento.
- Red de contactos en empresas del medio académico.
- Staff de profesionales especializados.
- Elevados costos fijos.

Conclusión: Existen barreras de entrada elevadas que hace poco probable la entrada de nuevos competidores.

### **Proveedores**

#### Artículos de oficina y mobiliario

- Disponibilidad de los sustitutos de los productos.
- El cambio de proveedor no es costoso.
- Productos estándar.
- Baja dependencia y concentración de proveedores.

Conclusión: Existe un bajo poder de negociación de parte de los proveedores por la baja dependencia y concentración de los mismos, existe disponibilidad de los productos y baja dependencia.

### **Clientes**

- Número de clientes importantes.
- Sensibles al precio del servicio.
- Alta rotación de clientes en la compra de servicios capacitación.
- Limitada oferta de productos alternativos en el mercado.
- Clientes con necesidades de capacitación en temas especializados.

Conclusión: Existe un bajo poder de negociación de los clientes, debido a la limitada oferta de servicios alternativos para obtener capacitación especializada.

## **Sustitutos**

- Costo de cambio al uso del sustituto es relativamente bajo.
- Aparición de servicios con alternativas.
- Facilidad de sustitución del producto.

Conclusión: El sector presenta servicios alternos sustitutos, con variedad de oferta de precios.

## **Rivalidad Competitiva**

- Alta rivalidad competitiva en el mercado educativo y de especialización.
- Industria intensiva en el uso de activos fijos – Inversión en infraestructura y mobiliario.
- Alta diferenciación del producto por ser altamente especializado.
- Barreras de salida de competidores por la alta inversión de capital.
- Crecimiento de la industria.

Conclusión: La rivalidad de los competidores es baja debido a las barreras de entrada y altos costes de salida de la industria.

## **9. Análisis Pest**

### **Factores político - legales**

La política fiscal que viene desarrollando el gobierno peruano a través de los dispositivos legales buscar brindar seguridad y estabilidad a los inversionistas.

### **Factores económicos.**

Se cuenta con un entorno económico favorable, de acuerdo a la evolución de las variables económicas claves, tales como las tasas de interés, política monetaria, inflación tipo de cambio, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de recurso y nivel de desarrollo. Dentro del marco macroeconómico multianual 2011-2013 revisado, el actual gobierno puso en marcha un programa económico basado en garantizar la viabilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica. Para lograr eso, viene desarrollando diversas políticas: i) de crecimiento sostenido que le permitan competir en mercados mundiales sobre la base de productividad y fuerza laboral; ii) de reducción de la pobreza y de la pobreza extrema que evidencie un crecimiento con responsabilidad social; iii) de crecimiento monetario que tenga su fundamento en la estabilidad y credibilidad; y iv) de oportunidades de inversión.

Por otro lado, se han establecido medidas de austeridad que permitan la reducción del gasto corriente y se prioricen i) las inversiones, que desarrollen múltiples acuerdos de integración comercial, que permitan generar fuentes de trabajo y el desarrollo sostenido del país, así como el de las personas que lo conforman; y ii) el gasto social.

**Factores socioculturales.**

Existe mayor preocupación de los ejecutivos jóvenes por la capacitación continua, las tendencias de los consumidores se están sofisticando. La población tiene disposición a invertir en educación y capacitaciones, asimismo las empresas tienen presupuestos asignados para la capacitación de sus ejecutivos.

**Factores tecnológicos.**

Tendencia creciente y constante innovación tecnológica.

## **Capítulo III. Análisis Interno**

### **1. Organización y procesos**

Actualmente, KPMG se encuentra en más de 155 países y cuenta con más de 162 mil profesionales desarrollándose en las diversas áreas a nivel mundial.

KPMG en Perú es una organización multidisciplinaria de más de 350 profesionales, que brinda a la comunidad empresarial servicios de calidad con estándares y políticas internacionales.

La firma en Perú opera por más de 40 años, siendo una de las firmas de servicios profesionales líderes de nuestro país, brindando servicios a una importante cartera de clientes, tanto locales como internacionales. La oficina de KPMG se encuentra en la ciudad de Lima, no teniendo actualmente oficinas en otras ciudades.

#### **Línea de Negocios**

Actualmente la organización de servicios de KPMG en Perú se divide en: tres líneas de negocios:

##### **Audit**

La división de auditoría se encarga de realizar auditorías financieras a los clientes mediante la credibilidad y transparencia en la información financiera. KPMG emite sus informes de auditoría de calidad: confiables e independientes después de un esforzado trabajo por parte de sus profesionales.

##### **Tax&Legal**

Ofrece una amplia gama de servicios de asesoramiento tributario y legal como son: asesoría y procedimientos tributarios, servicios de cumplimiento tributario, servicios legales, servicios de precios de transferencia y también servicios laborales e internacionales para ejecutivos.

##### **Advisory**

Esta división ayuda a las empresas a gestionar el riesgo, aumentar su rentabilidad y crear valor. Trabajan estrechamente con los clientes para ayudarles en la gestión de los riesgos de su negocio, a mejorar el rendimiento de sus operaciones e incrementar el valor de sus transacciones, y una sólida asesoría financiera.

## **Estructura por Industria**

La estructura multidisciplinaria y la organización por industrias de los equipos de KPMG nos permiten ofrecer una perspectiva especializada y un conjunto de servicios que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente.

Este enfoque nos permite obtener un profundo conocimiento de cada sector, para ofrecer a nuestros clientes una perspectiva de valor sobre las cuestiones concretas que les afectan. Entre las industrias y sectores a los cuales atiende KPMG se encuentran:

- Servicios Financieros: Bancos y Seguros, Administración de Inversiones
- Mercados Industriales: Energía y Recursos Naturales, Automotrices, Industrial Manufacturero,
- Mercados de Consumo: Alimentos, Bebidas y Bienes de Consumo, Retail
- Technology, Media & Telecommunications: Tecnología, Medios, Telecomunicaciones
- Infraestructura, Gobierno y Salud: Edificios y Construcción, Gobierno y Sector Público, Salud, Transporte y Entretenimiento.

## **Categorías de la Línea de Carrera**

Finalmente, es importante mencionar que KPMG y las demás firmas competidoras tienen categorías similares en la línea de carrera de sus profesionales. Así tenemos:

- Asistentes; profesionales más jóvenes y con menos experiencia que se encargan de acompañar al equipo en los diversos encargos.
- Seniors; profesionales entre 4 y 7 años de experiencia encargados de liderar los equipos de trabajo, en la mayoría de los casos, en las oficinas de los clientes.
- Gerentes y Directores; encargados de vender, colocar propuestas, administrar la cartera de clientes y liderar la parte técnica de los trabajos.
- Socios: categoría máxima de la línea de carrera y encargado de la estrategia del desarrollo del negocio, captación de nuevos clientes y líder máximo de cada uno de los proyectos de la cartera de clientes.

Basados en lo desarrollado en párrafos anteriores, el Centro de Entrenamiento será una línea de negocios nueva (cuarta línea de negocio) la cual contará con el aporte de Gerentes, Directores y Socios de la firma, aprovechando su experiencia y su alto conocimiento en los diversos sectores económicos, mejorando la reputación de KPMG ante sus clientes y comunidad en general.

## **2. Clientes**

Desde el punto de vista del Análisis Interno, el rubro Clientes debe ser evaluado como parte de los Activos Clave que nos permitirán implementar y desarrollar con éxito el Centro de Entrenamiento de KPMG, para cuyos efectos, un espacio relevante está constituido, en principio, por nuestra actual base de clientes y la lista de clientes target u objetivo.

Como ya hemos indicado en el análisis externo y como se observa en el Anexo 1 y Anexo 2, nuestros potenciales clientes serán los altos ejecutivos de las empresas Top1000 del país (Sectores Target) y 200 Top compañías de otros sectores, enfocados principalmente en los sectores de minería, energía, construcción, servicios financieros e hidrocarburos, a quienes brindaremos, fundamentalmente, capacitación especializada en aspectos financiero contables, tributarios y legales de alta calidad. Si bien este será nuestro foco, el Centro de Entrenamiento estará abierto a otros mercados y sectores económicos que consideremos relevantes y atractivos.

Actualmente, nuestra Firma, a través de sus diferentes líneas de servicios de Auditoría, Servicios Tributarios y Legales, así como los de Consultoría en Negocios, cuenta entre sus clientes con empresas que se encuentran dentro del ranking Top1000, y además tiene cuentas muy relevantes en otros clientes importantes, que se constituyen también en potenciales clientes objetivo.

Sobre la base de los clientes que nuestra Firma ya tiene, el ofrecer un servicio de valor agregado como un Centro de Entrenamiento, en el que entregaremos conocimiento especializado en temas de relevancia, tendrá una gran acogida y será muy valorado, pues los clientes podrán obtener de nuestra Firma, no solo servicios de aseguramiento y asesoramiento de alta calidad, sino que también compartiremos con sus funcionarios clave dicho conocimiento y mayor experiencia.

Producto de los múltiples servicios que brindamos y desarrollamos para nuestros clientes, hemos identificado que existe en el mercado una necesidad insatisfecha de adquirir conocimientos sobre aspectos técnicos especializados, que permitan a nuestros clientes y a sus funcionarios, gestionar de manera más eficiente y exitosa sus negocios y los mercados en general.



Cubrir dicha necesidad nos pondrá en una mejor situación frente a nuestros clientes y a clientes target y, de modo general, frente a los sectores económicos a los que hemos enfocado nuestros esfuerzos, pues al entregar conocimiento especializado, se nos percibirá como expertos en dichas materias, lo cual también nos permitirá ampliar la colocación de nuestros servicios así como asegurar y ampliar nuestra cartera de clientes.

De esta manera podremos conseguir ser más atractivos para nuestros actuales clientes al ofrecer una más amplia gama de servicios y, sobre todo, mantener la confianza que contamos con profesionales que tienen conocimientos sólidos, de calidad y altamente especializado.

Asimismo, el conocimiento que ya tenemos de nuestros clientes y de los mercados a los que enfocaremos nuestra oferta de servicios, nos permite identificar de manera efectiva y actual, cuales son los temas y asuntos de mayor relevancia, que requieren ser tratados y puestos a disposición para capacitación y especialización; ello permitirá que el Centro de Entrenamiento pueda ofrecer capacitación en aquellos asuntos que son una real necesidad y demanda por parte de nuestros clientes.

### **3. Activos y Recursos**

#### **3.1 Instalaciones**

El Centro de Entrenamiento en KPMG Perú dispondrá de las instalaciones de la Firma (Av. Javier Prado Oeste 203 – San Isidro, Lima, Perú) para llevar a cabo los eventos de capacitación sectorial a nuestros clientes.

Nuestra experiencia nos permitirá demostrar las capacidades técnicas de nuestros profesionales ponentes.

#### **3.2 Equipamiento**

Contamos con el equipo mobiliario necesario para llevar a cabo las reuniones en las Instalaciones de KPMG Perú y para aquellos casos en donde las capacitaciones se lleven a cabo en locaciones de mayor relevancia y capacidad en base al auditorio al cual se encuentre dirigido el entrenamiento.

Asimismo, contamos con la logística necesaria para la preparación y dictado de los cursos que se ofrecerán a nuestros clientes.

Definiremos una estrategia con nuestros proveedores para el acceso a condiciones ventajosas en la provisión de equipos, y otros materiales a ser entregados a KPMG Perú, en donde además repotenciaremos el merchandising a través de la entrega de facsheet, brochures, encuestas de calidad sobre nuestros cursos y ponentes de capacitación para conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

### **3.3 Sistemas**

El uso del sistema de gestión de clientes (CRM) nos permitirá mejorar la gestión de relación con nuestros clientes, sacando el máximo provecho de sus datos, conocer sus expectativas por medio de datos históricos, preferencias, usos, información demográfica, de contacto, todo en un sitio.

### **3.4 Base de clientes**

Aprovecharemos nuestra base de datos de clientes a fin de poder identificar a los ejecutivos clave de las Top1000 compañías del país (sector target) y 200 top Cías de otros sectores y poder identificar las necesidades de nuestros clientes para los sectores económicos minería, energía, construcción, servicios financieros e hidrocarburos.

Asimismo, fortaleceremos nuestras acciones de ventas sobre nuestra base de clientes en CRM a través de un análisis de patrones de comportamiento sobre la base de un inventario de cuáles son los productos dentro de cada líneas de negocio de KPMG: Audit, Advisory y Tax & Legal, que nuestros clientes adquieren, y de esta forma identificar nuevas necesidades y expectativas de compras que tengan relación directa con una capacitación o entrenamiento de alta especialización.

### **3.5 Know How y Marca KPMG**

Consideramos como pieza clave el know how de los profesionales que pertenecen a la firma KPMG, así como a nuestra red Alumni y que actualmente son altos ejecutivos que se dedican a la docencia.

Asimismo, nuestro consumidor-usuario también se constituye por los colaboradores de la Firma quienes califican como High potencial y Exceptional performance (50 colaboradores dentro de la firma).

## **4. Productos, Servicios y Competencias Clave**

### **4.1 Descripción del Servicio**

El centro de entrenamiento de KPMG brindará oportunidades de adquirir conocimientos especializados a los profesionales del país.

Está orientado a ejecutivos de las principales corporaciones con necesidades de especialización y capacitación en sectores económicos tales como: Sector minero, bancario, hidrocarburos, energía y construcción principalmente.

Se brindará capacitación especializada en aspectos financieros, tributarios, regulatorios y legales, los cuales irán acorde a la coyuntura económica y fiscal del país.

Las capacitaciones y el programa que se brindará estarán orientados principalmente a fortalecer los conocimientos, competencias técnicas y empresariales de los participantes que les permita contar con el expertise necesario para la toma de decisiones en ámbitos de la normativa contable, tributaria y legal. Dichas actividades de capacitación se desarrollarían como una línea de negocios de la Firma.

La plataforma de KPMG nos permitirá contar con docentes de destacada trayectoria profesional que garantizará la calidad de los cursos. Las actividades de capacitación están diseñados de acuerdo a las necesidades del mercado, tales como nuevas interpretaciones de la normativa contable, modificaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), impacto de la aplicación de las NIIF en las industrias del sector minero, bancario, hidrocarburos y construcción. Cursos especializados de instrumentos financieros derivados, revelaciones y medición del valor razonable (NIIF 7, NIIF 9, NIC 39, NIC 32 NIIF13), Impuesto a la renta diferido (NIC12), pagos basados en acciones, (NIIF 2) combinación de negocios (NIIF 3), Acuerdos conjuntos (NIIF 11) así como el impacto legal y tributario, y otros temas regulatorios.

### **4.2 Características**

- Programas y cursos flexibles, dinámicos y de aplicación inmediata.
- Capacitación especializada en los principales sectores económicos.
- Entrega de certificados de participación.
- Temas de coyuntura y cursos prácticos que apoyen el conocimiento teórico
- Entrega de material de apoyo.

- Expositores de amplia experiencia en sus respectivos campos de especialización
- Alto grado de compromiso con educación ejecutiva.
- Aplicación práctica con casos reales.
- Material virtual.
- Enfoque internacional con aplicación local.

### **4.3 Beneficios**

Los participantes obtendrán los siguientes beneficios:

- Obtener e incrementar sus conocimientos y habilidades en temas específicos, ganando especialización.
- Lograr sus metas profesionales con mayor facilidad.
- Toma de decisiones acertadas y mejor resolución de problemas.
- Se encontrarán mejor preparados para realizar tareas más complejas en el trabajo y acceder a mejores posiciones.

### **4.4 Competencias Clave**

#### **Conocimiento especializado**

En KPMG contamos con un staff de profesionales con experiencia destacada en temas contables, tributarios, regulatorios y legales. Asimismo tenemos la asistencia de los centros de excelencia en caso se requiera alguna consulta más especializada y el acceso a bibliografía especializada de otras prácticas sobre temas específicos, lo cual constituye una ventaja competitiva.

#### **Red de contactos**

Contamos con una base de datos de los ejecutivos de las principales corporaciones, quienes forman parte de nuestra cartera de clientes. En ese sentido contamos con información que nos permitirá llegar de una manera más ágil a una amplia red de contactos target. Asimismo se cuenta con amplia red de contacto con el medio académico.

#### **Efecto experiencia**

Basada en los años de experiencia de KPMG, el conocimiento del mercado, hábitos y necesidades es amplio, lo cual constituye una ventaja competitiva. Esto permitirá diseñar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de nuestro mercado objetivo.

La experiencia ganada en los distintos sectores en los que KPMG asesora, nos permitirá contar con un panorama amplio para satisfacer las necesidades específicas de los sectores que se atenderán.

## **5. Estrategia**

El Centro de Entrenamiento de KPMG, es una unidad especializada cuya finalidad será proveer conocimientos especializados a los clientes fundamentalmente de los sectores banca, finanzas, minería, hidrocarburos, energía y construcción. El éxito de este Centro de Entrenamiento se deberá principalmente a una estrategia diferenciadora, basada en el prestigio de KPMG y de sus profesionales.

**Marca prestigiosa:** Un aspecto relevante de KPMG es su marca, que es reconocida y tiene una gran reputación a nivel local y mundial, lo que hace que su valor se incremente. Se buscará que el prestigio de la marca haga surgir en el cliente esa percepción de valor superior frente a la oferta de la competencia.

**Presencia internacional:** Contar con apoyo de la red internacional de KPMG, permitirá acceder a especialistas de la Firma relacionados a sectores de crecimiento en el mercado peruano.

**Oferta de productos:** KPMG cuenta con diversidad de información especializada en la firma local y en las firmas que conforman la red internacional de KPMG. La oferta de productos está conformada por programas de especialización en sectores específicos (minería, construcción, servicios financieros e hidrocarburos).

**Calidad y diseño:** Los servicios que brinde el Centro de Entrenamiento de KPMG, contarán con los estándares internacionales que la Firma posee en todos los países donde se encuentra presente. Una certificación local tendrá el respaldo en los países donde la red de KPMG se encuentra presente. Se buscará que los clientes estén dispuestos a pagar por los productos o servicios ofertados por KPMG.

**Publicidad y Marketing:** KPMG cuenta con una red amplia de contactos en la comunidad de negocios. Muchas de las empresas más representativas del país son clientes de KPMG (en auditoría, impuestos y consultoría) y los funcionarios y altos directivos que las representan mantienen una relación comercial con la Firma. La estrategia de publicidad estará orientada a hacer conocer a dichos funcionarios los servicios del Centro de Entrenamiento, a través de las actividades de marketing y el contacto directo de nuestros profesionales con los clientes.

**Estructura de costos:** Tenemos una estructura de costos diferenciada de la competencia:

- Curva de experiencia o de aprendizaje: contamos con profesionales de KPMG que volcarán su experiencia y conocimientos en el Centro de Entrenamiento.
- Optimización de costos: la infraestructura a ser usada, los materiales y plataforma tecnológica que servirá de respaldo al Centro de Entrenamiento se encuentra disponible.

## **Capítulo IV: Análisis DAFO**

### **1. Debilidades**

- No somos reconocidos como empresa de enseñanza  
Somos conocidos en el mercado como una firma de auditoria pero no como una que brinda servicios de enseñanza de especializada.
- Área de marketing no potente  
El área de marketing en la actualidad no es muy potente. Es necesario invertir en algunos recursos que permita desarrollar este proyecto para nuestro mercado target.

### **2. Amenazas**

#### **2.1 Competidores**

Existe la posibilidad que nuestro competidor PWC quien a la fecha posee un mayor portafolio de clientes en términos de volumen de ingresos y relevancia, potencie su modelo operativo y negocio a fin de satisfacer necesidades de nuestros clientes target en relación a nuestro Centro de Entrenamiento.

#### **2.2 Posicionamiento de marca**

Fortalecimiento del posicionamiento de marca de nuestros competidores Big 4 más grandes, tales como Ernst & Young y PwC.

#### **2.3 Desaceleración de la economía y coyuntura política**

La coyuntura política actual puede afectar el crecimiento de la economía peruana en los próximos años. El inicio de la campaña política por las elecciones generales del año 2016, puede ser un factor que aleje a los inversionistas.

### **3. Fortalezas**

#### **3.1 La Marca KPMG**

Somos una de las 4 Empresas de Auditoría, consultoría y asesoría fiscal y de negocios más grande del mundo, con una sólida y conocida reputación en la calidad de nuestros servicios, con altos estándares de conocimiento técnico especializado.

#### **3.2 Nuestras Credenciales y nuestra Base de clientes**

Tenemos experiencia internacional y local muy importante y contamos entre nuestros clientes globales y locales a empresas relevantes de nuestros sectores foco en minería, construcción, servicios financieros, energía e hidrocarburos, lo cual nos permite tener la confianza de nuestro mercado potencial en que entregaremos conocimiento altamente especializado y que brinden valor.

#### **3.3 Experiencia de nuestros profesionales**

Contamos con Socios, Directores, Gerentes y ex Socios de mucha experiencia en los sectores foco, que además desarrollan como parte de sus actividades el dictado de charlas de capacitación, de Cursos en programas de postgrado y participan activamente en conferencias y seminarios.

#### **3.4 Apoyo Internacional de KPMG**

En KPMG contamos con Centros de Excelencia a nivel Global y Regional y con Prácticas Internacionales que son líderes en nuestros sectores foco. Tenemos el apoyo de la Firma para contar con la participación de dichos expertos, en caso sea requerido, para brindar la capacitación a nuestros clientes.

#### **3.5 Conocimiento del Mercado y sus Necesidades**

Dado que trabajamos en nuestras diversas líneas de negocios en los sectores foco, conocemos e identificamos cuales son los temas en que las empresas y sus funcionarios requieren de capacitación especializada y de alto nivel técnico. Ello nos permitirá proponer los temas que tendrán aceptación por parte de nuestros clientes.



### **3.6 Infraestructura y equipamiento**

Contamos con la infraestructura y equipamiento adecuados y acondicionados para desarrollar nuestro Centro de Entrenamiento, sin necesidad de incurrir en mayores costos.

## **4. Oportunidades**

### **4.1 Crecimiento económico**

El país ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos diez (10) años, permitiendo mayor dinamismo de los principales sectores económicos: minero, energía, construcción, hidrocarburos, industrial y a la vez nuevas oportunidades de negocio vinculados a los nuevos motores de crecimiento.

### **4.2 Cambios en el marco contable aplicado**

La globalización de los negocios, de los mercados de capitales, financiación internacional, compra de empresas ha hecho que la armonización del marco contable a nivel mundial sea apremiante. En respuesta a dichas necesidades diversos organismos contables tales como el IASB (International Accounting Standard Board) han emitido una serie de normas contables nuevas y modificadas las cuales deben ser aplicadas en el país.

En virtud a estos cambios y de conformidad con la ley N° 29720, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), se ha requerido la aplicación gradual de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para las empresas peruanas desde el año 2011. Esta situación genera oportunidades de negocios para los profesionales contables y asesores de negocio.

### **4.3 Mayor demanda en especialización**

El acelerado crecimiento económico del país ha hecho que la gama de posibilidades de especialización y preparación académica aumente de manera exponencial.

### **4.4 Incremento de empresas transnacionales**

La globalización de la economía se ha traducido en inversiones desde y hacia los distintos países, creación de empresas multinacionales lo que ha significado nuevas necesidades de información, bajo distintos marcos contables y de reporte financiero. Dicha situación exige a los ejecutivos y profesionales contables tener mayor capacitación en sus campos.

#### 4.5 Tendencias del mercado laboral

Un mercado laboral sofisticado exige una clara especialización. Se debe abandonar la idea de saber ‘un poco de todo’ y orientar la carrera a un área específica.

#### 5. Conclusiones

Como resultado de nuestro Análisis FODA podemos indicar lo siguiente:

- KPMG posee una marca con reputación mundial, reconocida en la comunidad de negocios. Ese reconocimiento es una fortaleza y nos coloca con una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.
- KPMG posee experiencia en diversas industrias y sectores económicos. El número de clientes nacionales e internacionales donde KPMG ha prestado sus servicios incluye a entidades reconocidas a nivel mundial, lo que le otorga credenciales para ser una Firma referente en la comunidad de negocios.
- KPMG cuenta con profesionales de mucha experiencia en diversas industrias con especialización en contabilidad, impuestos y asesoría de negocios, así como en la docencia en instituciones de pre-grado y post grado en instituciones educativas reconocidas. KPMG ofrece a sus clientes experiencia global y un amplio conocimiento de sus necesidades.
- KPMG Perú es parte de KPMG Internacional, una red global de firmas que cuentan con más de 115 años de experiencia y 162,000 profesionales a nivel mundial. KPMG cuenta con centros de excelencia ya desarrollados en otras prácticas, y profesionales capacitados en dicha labor.
- Nuestra experiencia en la comunidad de negocios, nos permite identificar las necesidades de especialización de nuestros clientes.
- Los Altos Ejecutivos de las empresas, que son nuestros potenciales clientes buscan especialización permanentemente, el Centro de Entrenamiento busca ser un referente como centro de excelencia para ese tipo de público.
- Contamos con una infraestructura adecuada y dentro de los estándares de calidad para el funcionamiento y desarrollo del Centro de Entrenamiento.

- KPMG no es conocido en el mercado local por prestar servicios de especialización permanentemente.
- Necesidad de reformular el plan anual de marketing para contar con los recursos necesarios para posicionar al Centro de Entrenamiento como opción de especialización en la comunidad de negocios.
- La mayor cantidad de años de presencia (antigüedad) en el mercado peruano de nuestros competidores (E&Y, PWC y DTT), es un factor que los hace fuertes frente a nosotros.
- La desaceleración de la economía peruana es un factor relevante para el desarrollo del Centro de Entrenamiento. El inicio de la campaña política por las elecciones generales en el año 2016, puede desviar la atención de nuestro público objetivo.

## Capítulo V: Posicionamiento y revisión de Modelo de Negocio

### 1. Definición de Mercado

Servicios de difusión de conocimientos especializados

### 2. Segmentación

- **Geográfico:** Zona Lima.
- **Psicográfico:** Altos ejecutivos de nuestra comunidad de negocios.
- **Perfil de segmento:** son aquellos clientes donde existe mayor población (Lima).  
Directores, Gerentes Generales y altos ejecutivos de las 1,000 empresas Top del país (sectores target) y top 200 Compañías que pertenecen al resto de sectores.

Características del consumidor:

- Alto poder adquisitivo
- Exigente
- Con buenos conocimientos previos
- Con necesidades de aprendizaje
- Provenientes del sector minero, energía, hidrocarburo, financiero y construcción.
- Entre 30 y 55 años

### 3. Posicionamiento

KPMG pertenece al grupo de firmas de servicios profesionales denominadas: Big Four, conformadas por: KPMG, Ernst & Young, PriceWaterhouse Cooper y Deloitte Touche Tomatsu. Estas empresas compiten en servicios de auditoría, consultoría e impuestos y sus clientes son grandes grupos empresariales nacionales y extranjeros, así como empresas medianas y pequeñas dedicadas a los diversos sectores de la economía peruana.

La Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima, la Universidad del Pacífico, la Universidad de Piura y la Universidad ESAN, son instituciones educativas de reconocido prestigio, con amplia experiencia en los estudios de post – grado: diplomados, maestrías y doctorados. Dicha experiencia hace que resulten instituciones educativas referentes para los diversos profesionales del país. La expectativa de KPMG frente a este grupo de competidores es lograr que los profesionales de las 1,000 top compañías (sectores Target) y 200 top compañías de otros sectores, vean al Centro de Entrenamiento de KPMG como la mejor alternativa para desarrollar sus capacidades profesionales.

La marca “KPMG” es un elemento diferenciador de la calidad de servicio que brindará el Centro de Entrenamiento.

Los valores diferenciales que podemos ofrecer como parte del desarrollo del Centro de Entrenamiento de KPMG son los siguientes:

- KPMG es una de las firmas profesionales de mayor prestigio a nivel mundial. Participa en el desarrollo de la profesión contable a nivel global en coordinación con la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board) quien aprueba las Normas Internacionales de Información Financiera. Asimismo, trabaja con organismos reguladores para la mejora de los procesos de control (SEC, PCAOB).
- KPMG es líder mundial en servicios financieros y de energía, lo que le ha permitido desarrollar literatura especializada sobre dichos sectores.
- KPMG cuenta con profesionales nacionales y extranjeros con especialización en banca y finanzas, minería, petróleo, energía e infraestructura.
- KPMG cuenta con un equipo internacional de instructores de diversas especialidades.
- El Centro de Entrenamiento contará con la información más actualizada que disponga KPMG Internacional sobre temas de interés.
- Los profesionales que participen en cursos dictados en el Centro de Entrenamiento acceden como suscriptores a información semanal de KPMG sobre diversos sectores económicos.
- KPMG brinda la oportunidad de mejores contactos de negocios para los participantes del Centro de Entrenamiento.
- Otorgar tarifas competitivas acorde con el nivel de enseñanza a ser brindado.

## Capítulo VI: Marketing Mix

### 1. Producto

El Servicio que ofreceremos a nuestros clientes tiene las siguientes características:

- Cursos para altos ejecutivos en temas especializados. Los temas a tratar dependerán de la coyuntura del país. Los temas que hemos considerado son:
  - Instrumentos financieros derivados
  - Convenios de doble imposición con otros países.
  - Planificación fiscal.
  - Lavado de activos.
  - Basilea; entre otros.

Buscaremos estandarizar la duración y programación de los cursos.

Dependiendo el tema, los expositores serán Socios, Directores y/o Gerentes de KPMG.

Los cupos serán limitados (hasta 60 personas) y no se abrirá un curso con menos de 14 inscritos. En caso los cursos no lleguen a 40 inscritos (pagantes) se completará este número con personal de nuestra Firma.

Nuestro Servicio será diferenciado y está dirigido a un mercado selecto de altos ejecutivos de las corporaciones del país, lo cual se reforzará con la publicidad, la atención personalizada a nuestros potenciales clientes, ofreciéndoles un producto distinto al que ofrece cualquier competidor.

Nuestro Servicio se diferencia porque será enfocado a sectores económicos específicos, los cuales inicialmente estarán dirigidos a minería, servicios financieros, construcción e hidrocarburos, donde KPMG tiene experiencia nacional e internacional de sus profesionales.

### 2. Precio

- El precio que asignaremos a cada uno de los cursos especializados, estará determinado en función de nuestro mercado potencial de clientes, el cual está conformado por ejecutivos de alto nivel que pertenecen a empresas de alto poder adquisitivo.
- Para establecer diferenciación, tanto a nivel de nuestros clientes como de los cursos que brindaremos, nuestro producto no está enfocado para el consumo masivo, es para un grupo selecto e importante de funcionarios y ejecutivos.

- El nivel de conocimiento especializado y enfocado que brindaremos será la base para determinar el valor de nuestros servicios. El precio responde a la relevancia y valoración del conocimiento que será transmitido.
- Los costos directos e indirectos en que incurramos para brindar nuestros servicios, no serán determinantes para establecer los precios de cada curso. Se tomarán en cuenta de manera referencial.
- Los precios de cada uno de los cursos que ofreceremos al mercado objetivo, estarán en un rango de entre S/. 1,200 y S/. 1,500 más el IGV (IVA). Este precio incluye los refrigerios, el almuerzo, los materiales y el estacionamiento.

### **3. Distribución**

El Centro de Entrenamiento es administrado directamente por KPMG, sin intermediarios. La oferta de cursos y servicios será dirigido directamente a nuestros clientes.

La distribución tendrá las siguientes características:

- La comunicación con los clientes será directa, sin intermediarios. Dirigido por la oficina de KPMG en Lima - Perú.
- La entrega del material de estudio y de los certificados de participación será personal, y en las oficinas de KPMG en Perú.
- Las sesiones de entrenamiento y capacitación se efectuarán en las instalaciones de KPMG en Perú.
- En caso el entrenamiento sea requerido de manera personalizada, se diseñará un programa a la medida para ser dictado en las oficinas de nuestros clientes.

### **4. Comunicación**

- Mailing list a todos nuestros clientes del mercado objetivo.
- Publicidad personalizada.
- Publicidad en revistas especializadas del sector
- Página web de KPMG Perú.

## Capítulo VII: Operaciones y Recursos

Es importante conocer los recursos y las capacidades con las que debe contar KPMG Perú y así poder establecer objetivos dentro de la organización y formular estrategias que permita potenciar nuestras fortalezas y reducir las debilidades que se pueda tener.

La organización que se plantea para el Centro de Entrenamiento consiste en determinar un esquema simple que permite desarrollar actividades clave que pueda dar mayor valor a nuestro Centro de entrenamiento.

### Gráfico 18 Organigrama del Centro de Entrenamiento



*Fuente: Elaboración propia, 2015*

La organización y las actividades principales serían las siguientes:

Dirección General: Sus responsabilidades serán:

- Responsable del resultado y desarrollo general del Centro de Entrenamiento.
- Supervisión de la Coordinadora de cursos, administración y marketing.
- Por la estrecha relación del Centro de Entrenamiento con la Firma, debe ser conducido por el Socio Líder de KPMG Perú.

Coordinadora de Cursos: Sus responsabilidades serán:

- Coordinar e identificar con los especialistas los temas que van a ser tratados en los cursos.
- Preparar los temarios de los cursos.
- Implementar y proponer la evaluación de la calidad de los cursos.



Eventos y Marketing: Sus responsabilidades serán:

- Realizar estrategias de ventas, comunicación; incluyendo las actividades de publicidad y relaciones públicas mediante la difusión de los cursos dictados por el Centro de Entrenamiento.
- Investigación del mercado y la competencia
- Coordinar y ejecutar la realización de eventos en coordinación con la Coordinara de cursos.

Administración: Sus responsabilidades serán:

- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la logística interna.
- Encargado de los pagos a proveedores, cobro de clientes y registro contable de las operaciones.

## Capítulo VIII: Valoración Económica

Como parte de nuestro análisis de valoración económica se incluye lo siguiente:

- Supuestos. (Ver Anexo 1)
- Detalle de ingresos. (Ver Anexo 2)
- Detalle de gastos. (Ver Anexo 3)
- Estado de resultados. (Ver Anexo 4)
- Estado de situación financiera. (Ver Anexo 5)
- Flujo de caja. (Ver Anexo 6)

### 1. Plan de Contingencia

Hemos definido como plan de contingencia para la puesta en marcha de nuestro Centro de Entrenamiento bajo los siguientes escenarios:

Consideramos que el número mínimo apropiado de asistentes a cada curso debe ser de 40 participantes.

Como parte del análisis de investigación del mercado efectuado hemos previsto que un promedio de 30 participantes pagantes serían los que asistan a nuestros cursos. Hemos efectuado indagaciones a los principales ejecutivos de nuestra cartera de clientes sobre la participación activa en los cursos de mayor relevancia a dictar, ante las tendencias del mercado local.

De acuerdo con lo anterior, hemos considerado que en cada curso participarán 10 invitados de KPMG. Cabe señalar que los costos que originarían su asistencia ascienden a S/. 50.00 por persona y que estaría relacionado a los gastos directos por su asistencia tales como:

Costo variable por participante KPMG

Almuerzos: S/. 25.00

Coffee break: S/. 10.00

Material: S/. 10.00

Otros: S/. 5.00

Total costo por participante: S/. 50

Costos fijos	
Costo expositor:	S/. 10,400
Personal administrativo	S/. 1,500
Publicidad	S/. 1,300
Alquiler	S/. 400

Total costos S/. 13,600

Costo variable por participante no KPMG

Almuerzos	S/. 25.00
Coffee break	S/. 10.00
Material	S/. 10.00
Otros	S/. 5.00
Estacionamiento	S/. 50.00

Costo variable unitario: S/. 100.00 (por participante)

Costo Fijo + Costo variable = Ingresos

$S/. 13,600 + 100 * N^{\circ} \text{ participantes} = N^{\circ} \text{ participantes} * S/. 1,200$  (costo por curso)

$X = 12.33 = 13$  participantes

Asimismo, a fin de conocer nuestro punto de equilibrio consideramos que con un total de 13 participantes llegaríamos a cubrir nuestros costos fijos y variables.

Asimismo sólo se requeriría a un participante adicional para efectos de cubrir el costo de los 10 participantes de KPMG:  $S/. 50 * 27 \text{ participantes} = S/. 1,350$ .

Con el pago de un participante se cubriría el importe de S/. 1,000

Nuestro plan de contingencia consiste en que los cursos serían dictados cuando se cuente con por lo menos 14 participantes a fin de poder alcanzar nuestro punto de equilibrio (costos = ingresos).

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

El crecimiento económico que ha atravesado el país y la globalización ha originado una alta demanda de especialización en los ejecutivos.

A la fecha, no existe en la ciudad de Lima una institución que brinde conocimiento especializado específico dirigido para altos ejecutivos; por tanto consideramos que no existe actualmente una competencia directa al Centro de Entrenamiento de KPMG debido a que PricewaterhouseCooper tiene su centro de capacitación con un movimiento muy bajo en su oferta de servicios. Sólo algunas universidades que cuentan con reconocido prestigio como centro de instrucción superior, venden conocimientos a través de cursos generales sobre algunas materias específicas básicas o especializaciones o diplomados que duran varios meses; sin embargo, su mercado no está enfocado directamente a cursos de especialización para altos ejecutivos de los principales sectores económicos.

La solidez de la marca de KPMG, los conocimientos especializados de sus profesionales, la infraestructura que posee, su gran experiencia, su conocimiento de las necesidades del mercado, su red de contactos nacionales e internacionales constituyen una importante fortaleza para el éxito de este negocio.

Finalmente, es importante mencionar que uno de los objetivos colaterales que perseguimos y esperamos obtener con el Centro de Entrenamiento de KPMG es que el mercado nos reconozca como expertos en los diversos temas y sectores en que serán enfocados nuestros cursos, lo que a su vez permitirá incrementar el nivel y número de clientes para las demás líneas de servicios de nuestra, aumentando a su vez nuestros ingresos de forma global.

### **2. Recomendaciones:**

Recomendamos que KPMG implemente en el mediano plazo el centro de entrenamiento propuesto dado que ayudara a posicionar la marca como una firma que brinda conocimientos especializados a sus clientes y con ello apoyar el crecimiento de las distintas divisiones de KPMG

## **Bibliografía**

- Página web de la Universidad de Lima: [www.ulima.edu.pe](http://www.ulima.edu.pe)
- Página web de la Universidad Pacífico: [www.up.edu.pe](http://www.up.edu.pe)
- Página web de la firma Pricewaterhouse Coopers: [www.pwc.com/pe/es/](http://www.pwc.com/pe/es/)
- Página web del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): [www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda](http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda).
- Página web de KPMG Perú: [www.kpmg.com/pe](http://www.kpmg.com/pe)
- Página web de la Universidad de Piura: [www.udep.edu.pe](http://www.udep.edu.pe)
- Página web de la Universidad Esan: [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)
- Página web de la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP: [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)
- Perspectivas 2015 y balance 2014 – económico sectorial, informe N° LXXXIII, enero 2015.
- Reporte de Inflación Enero 2015, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016. BCR
- Marco Macroeconómico multianual 2015-2017 revisado

## **Anexos**

## Anexo 1 Lista de las empresas de los sectores Target pertenecientes a las mil empresas Top del país

### LISTA DE LAS EMPRESAS DE LOS SECTORES TARGET PERTENECIENTES A LAS MIL (1,000) EMPRESAS TOP DEL PAIS

N°	Razón Social	Sector Esp	Ranking	Facturado 2013 Soles	Privado / Publico
1	G. Y M. S.A.	CONSTRUCTORAS	73	1,399,999,999	PRIVA
2	OVERSEAS BECHTEL INC CORP. SUC. DEL PERU	CONSTRUCTORAS	112	879,999,999	PRIVA
3	COSAPI S.A.	CONSTRUCTORAS	113	879,999,999	PRIVA
4	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	117	879,999,999	PRIVA
5	TECHINT S.A.C.	CONSTRUCTORAS	119	879,999,999	PRIVA
6	CONSORCIO TREN ELECTRICO LIMA	CONSTRUCTORAS	121	809,999,999	PRIVA
7	MOTA-ENGIL PERU S.A.	CONSTRUCTORAS	154	1,399,999,999	PRIVA
8	ABENGOA PERU S.A.	CONSTRUCTORAS	169	599,999,999	PRIVA
9	CONSTRUTORA OAS LTDA. SUC. DEL PERU	CONSTRUCTORAS	174	554,999,999	PRIVA
10	CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A. SUC. PERU	CONSTRUCTORAS	183	545,999,999	PRIVA
11	JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	185	545,999,999	PRIVA
12	INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	197	519,999,999	PRIVA
13	CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A.	CONSTRUCTORAS	255	449,999,999	PRIVA
14	CONSORCIO RIO MANTARO	CONSTRUCTORAS	282	379,999,999	PRIVA
15	ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	CONSTRUCTORAS	311	349,999,999	PRIVA
16	CONCAR S.A.	CONSTRUCTORAS	325	349,999,999	PRIVA
17	SSK MONTAJES E INSTALACIONES S.A.C.	CONSTRUCTORAS	327	349,999,999	PRIVA
18	CONSORCIO TOROMOCHO	CONSTRUCTORAS	339	349,999,999	PRIVA
19	OBRAS DE INGENIERIA S.A.	CONSTRUCTORAS	395	304,999,999	PRIVA
20	UTE INABENSA ABENCOR CHILCA MONTALVO	CONSTRUCTORAS	409	252,999,999	PRIVA
21	CONSORCIO KISHUARA III	CONSTRUCTORAS	440	252,999,999	PRIVA
22	PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DEL PERU S.A.C.	CONSTRUCTORAS	446	252,999,999	PRIVA
23	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS S.A.	CONSTRUCTORAS	447	252,999,999	PRIVA
24	CONSORCIO HOSPITAL CHALACO	CONSTRUCTORAS	452	239,999,999	PRIVA
25	CONSTRUCTORES INTERAMERICANOS S.A.C.	CONSTRUCTORAS	478	239,999,999	PRIVA
26	INTERSUR CONCESIONES S.A.	CONSTRUCTORAS	486	239,999,999	PRIVA
27	CONSTRUCTORA AESA S.A.C.	CONSTRUCTORAS	516	207,999,999	PRIVA
28	HV CONTRATISTAS S.A.	CONSTRUCTORAS	538	207,999,999	PRIVA
29	CONSORCIO VIAL QUILCA MATARANI	CONSTRUCTORAS	570	184,999,999	PRIVA
30	IESA S.A.	CONSTRUCTORAS	583	184,999,999	PRIVA
31	CONSORCIO NUEVA GAMBETTA	CONSTRUCTORAS	591	184,999,999	PRIVA
32	J.E. CONSTRUCCIONES GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	601	179,999,999	PRIVA
33	CONSORCIO CONSTRUCTOR TRAMO 4	CONSTRUCTORAS	612	179,999,999	PRIVA
34	CONALVIAS S.A.S. SUC. PERU	CONSTRUCTORAS	616	179,999,999	PRIVA
35	INCOT S.A.C. CONTRATISTAS GENERALES	CONSTRUCTORAS	620	179,999,999	PRIVA
36	CONSTRUCTORA JME S.A.C.	CONSTRUCTORAS	675	160,999,999	PRIVA
37	SAN JOSE PERU S.A.C.	CONSTRUCTORAS	684	160,999,999	PRIVA
38	CONCYSSA S.A.	CONSTRUCTORAS	703	148,999,999	PRIVA
39	ENACORP S.A.	CONSTRUCTORAS	740	148,999,999	PRIVA
40	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES TABOADA S.A.	CONSTRUCTORAS	798	137,999,999	PRIVA
41	STRACON MOTA-ENGIL JOINT VENTURE	CONSTRUCTORAS	829	128,999,999	PRIVA
42	ESPARQ CIESA CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	CONSTRUCTORAS	836	128,999,999	PRIVA
43	JJC-SCHRADER CAMARGO S.A.C.	CONSTRUCTORAS	844	128,999,999	PRIVA
44	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA BRITANIA S.A.C.	CONSTRUCTORAS	848	128,999,999	PRIVA
45	CONSORCIO VIAL QUINUA	CONSTRUCTORAS	886	121,999,999	PRIVA
46	BESCO S.A.	CONSTRUCTORAS	897	121,999,999	PRIVA
47	CONSORCIO PASCO	CONSTRUCTORAS	911	118,999,999	PRIVA
48	DE VICENTE CONSTRUCTORA S.A.C.	CONSTRUCTORAS	918	118,999,999	PRIVA
49	EMPRESA DE DISTRIBUCION ELECTRICA DE LIMA NORTE S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	38	2,599,999,999	PRIVA
50	LUZ DEL SUR S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	40	2,599,999,999	PRIVA

51	ENERSUR S.A.	ENERGIA Y AGUA	58	1,889,999,999	PRIVA
52	SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA - SEDAPAL	ENERGIA Y AGUA	64	1,599,999,999	PUBLIC
53	EDEGEL S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	76	1,399,999,999	PRIVA
54	KALLPA GENERACION S.A.	ENERGIA Y AGUA	83	1,099,999,999	PRIVA
55	ELECTRICIDAD DEL PERU ELECTROPERU S.A.	ENERGIA Y AGUA	84	1,099,999,999	PUBLIC
56	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTRO NORTE MEDIO S.A. - HIDRANDINA	ENERGIA Y AGUA	158	629,999,999	PUBLIC
57	DUKE ENERGY EGENOR S. EN C. POR A.	ENERGIA Y AGUA	250	475,999,999	PRIVA
58	ELECTRONOROESTE S.A.	ENERGIA Y AGUA	275	449,999,999	PUBLIC
59	SN POWER PERU S.A.	ENERGIA Y AGUA	280	379,999,999	PUBLIC
60	ELECTROCENRO S.A.	ENERGIA Y AGUA	299	379,999,999	PUBLIC
61	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL ORIENTE S.A.	ENERGIA Y AGUA	307	349,999,999	PUBLIC
62	RED DE ENERGIA DEL PERU S.A.	ENERGIA Y AGUA	315	349,999,999	PRIVA
63	SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE S.A.	ENERGIA Y AGUA	323	349,999,999	PUBLIC
64	CONSORCIO TRANSMANTARO S.A.	ENERGIA Y AGUA	362	304,999,999	PRIVA
65	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL NORTE S.A.	ENERGIA Y AGUA	375	304,999,999	PUBLIC
66	ELECTRO SUR ESTE S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	399	304,999,999	PUBLIC
67	CIA. ELECTRICA EL PLATANAL S.A.	ENERGIA Y AGUA	406	252,999,999	PRIVA
68	TERMOSELVA S.R.L.	ENERGIA Y AGUA	414	252,999,999	PRIVA
69	ELECTRO DUNAS S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	438	252,999,999	PRIVA
70	EMPRESA ELECTRICA DE PIURA S.A.	ENERGIA Y AGUA	466	239,999,999	PRIVA
71	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA AREQUIPA S.A.	ENERGIA Y AGUA	540	207,999,999	PUBLIC
72	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA SAN GABAN S.A.	ENERGIA Y AGUA	653	160,999,999	PUBLIC
73	CHINANGO S.A.C.	ENERGIA Y AGUA	693	160,999,999	PRIVA
74	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DE PUNO S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	797	137,999,999	PUBLIC
75	CONSORCIO ELECTRICO DE VILLACURI S.A.C.	ENERGIA Y AGUA	799	137,999,999	PRIVA
76	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTROSUR S.A.	ENERGIA Y AGUA	873	121,999,999	PUBLIC
77	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA MACHUPICCHU S.A.	ENERGIA Y AGUA	901	118,999,999	PUBLIC
78	SEDAPAR S.A.	ENERGIA Y AGUA	904	118,999,999	PUBLIC
79	PETROLEOS DEL PERU PETROPERU S.A.	HIDROCARBUROS	1	15,000,000,000	PUBLIC
80	REFINERIA LA PAMPILLA S.A.A.	HIDROCARBUROS	2	15,000,000,000	PRIVA
81	PERUPETRO S.A.	HIDROCARBUROS	7	8,999,999,999	PUBLIC
82	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	HIDROCARBUROS	8	8,999,999,999	PRIVA
83	PRIMAX S.A.	HIDROCARBUROS	9	8,999,999,999	PRIVA
84	PERUANA DE COMBUSTIBLES S.A.	HIDROCARBUROS	14	5,299,999,999	PRIVA
85	PLUSPETROL PERU CORPORATION S.A.	HIDROCARBUROS	19	4,349,999,999	PRIVA
86	PERU LNG S.R.L.	HIDROCARBUROS	22	3,899,999,999	PRIVA
87	HUNT OIL COMPANY OF PERU LLC SUC. DEL PERU	HIDROCARBUROS	33	2,599,999,999	PRIVA
88	SAVIA PERU S.A.	HIDROCARBUROS	52	1,889,999,999	PRIVA
89	PLUSPETROL CAMISEA S.A.	HIDROCARBUROS	61	1,599,999,999	PRIVA
90	REPSOL GAS DEL PERU S.A. (EX - REPSOL YPF COMERCIAL DEL PERU S.A.)	HIDROCARBUROS	67	1,599,999,999	PRIVA
91	PLUSPETROL NORTE S.A.	HIDROCARBUROS	69	1,599,999,999	PRIVA
92	REPSOL YPF MARKETING S.A.C.	HIDROCARBUROS	70	1,599,999,999	PRIVA
93	PLUSPETROL LOTE 56 S.A.	HIDROCARBUROS	77	1,399,999,999	PRIVA
94	GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A. - CALIDDA	HIDROCARBUROS	78	1,399,999,999	PRIVA
95	PETROBRAS ENERGIA PERU S.A.	HIDROCARBUROS	88	1,099,999,999	PRIVA
96	REPSOL EXPLORACION PERU SUC. DEL PERU	HIDROCARBUROS	93	1,069,999,999	PRIVA
97	SONATRACH PERU CORPORATION S.A.C.	HIDROCARBUROS	95	1,069,999,999	PRIVA
98	PERUANA DE PETROLEO S.A.C.	HIDROCARBUROS	102	989,999,999	PRIVA
99	MANU PERU HOLDING S.A.	HIDROCARBUROS	128	809,999,999	PRIVA
100	MOBIL OIL DEL PERU S.R.L.	HIDROCARBUROS	133	789,999,999	PRIVA



101	SK INNOVATION SUC. PERUANA	HIDROCARBUROS	138	789,999,999	PRIVA
102	TECPETROL DEL PERU S.A.C.	HIDROCARBUROS	180	554,999,999	PRIVA
103	OLYMPIC PERU INC. SUC. DEL PERU	HIDROCARBUROS	210	499,999,999	PRIVA
104	FERUSH S.A.C.	HIDROCARBUROS	213	499,999,999	PRIVA
105	TECPETROL BLOQUE 56 S.A.C.	HIDROCARBUROS	222	499,999,999	PRIVA
106	PETROLEOS DE AMERICA S.A.	HIDROCARBUROS	229	475,999,999	PRIVA
107	ZETA GAS ANDINO S.A.	HIDROCARBUROS	267	449,999,999	PRIVA
108	SKANSKA DEL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	310	349,999,999	PRIVA
109	LIMA GAS S.A.	HIDROCARBUROS	321	349,999,999	PRIVA
110	BPZ NORTE OIL S.R.L.	HIDROCARBUROS	332	349,999,999	PRIVA
111	SCHLUMBERGER DEL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	357	304,999,999	PRIVA
112	CIA. OPERADORA DE GAS DEL AMAZONAS S.A.C.	HIDROCARBUROS	366	304,999,999	PRIVA
113	INTEROIL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	376	304,999,999	PRIVA
114	PETREX S.A.	HIDROCARBUROS	410	252,999,999	PRIVA
115	GRAÑA Y MONTERO PETROLERA S.A.	HIDROCARBUROS	433	252,999,999	PRIVA
116	CORPORACION PETROLERA S.A.C.	HIDROCARBUROS	434	252,999,999	PRIVA
117	LLAMA GAS S.A.	HIDROCARBUROS	468	239,999,999	PRIVA
118	SERPETBOL PERU S.A.C.	HIDROCARBUROS	552	184,999,999	PRIVA
119	OIL TRADING S.A.C.	HIDROCARBUROS	600	184,999,999	PRIVA
120	HERCO COMBUSTIBLES S.A.	HIDROCARBUROS	668	160,999,999	PRIVA
121	ISOPETROL LUBRICANTS DEL PERU S.A.C.	HIDROCARBUROS	714	148,999,999	PRIVA
122	WEATHERFORD DEL PERU S.R.L.	HIDROCARBUROS	742	148,999,999	PRIVA
123	SAPET DEVELOPMENT PERU INC. SUC. PERU	HIDROCARBUROS	756	137,999,999	PRIVA
124	CIA. OPERADORA DE LNG DEL PERU S.A.C. / COLP S.A.C.	HIDROCARBUROS	866	121,999,999	PRIVA
125	NEGOCIACION KIO S.A.C.	HIDROCARBUROS	872	121,999,999	PRIVA
126	SOUTH AMERICAN DRILLING S.A.C.	HIDROCARBUROS	942	118,999,999	PRIVA
127	CORPORACION MARITIMA PETROLERA S.A.C.	HIDROCARBUROS	984	106,999,999	PRIVA
128	MAPLE GAS CORPORATION DEL PERU S.R.L.	HIDROCARBUROS	985	106,999,999	PRIVA
129	BANCO DE CREDITO DEL PERU	INTERMEDIACION FINANCIERA	6	8,999,999,999	PRIVA
130	OFICINA DE NORMALIZACION PREVISIONAL - ONP	INTERMEDIACION FINANCIERA	12	5,299,999,999	PUBLIC
131	BBVA BANCO CONTINENTAL	INTERMEDIACION FINANCIERA	18	4,349,999,999	PRIVA
132	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	27	3,899,999,999	PRIVA
133	BANCO INTERNACIONAL DEL PERU-INTERBANK	INTERMEDIACION FINANCIERA	28	3,899,999,999	PRIVA
134	SCOTIABANK PERU S.A.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	32	2,599,999,999	PRIVA
135	PRIMA AFP S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	47	2,159,999,999	PRIVA
136	AFP INTEGRAL S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	49	2,159,999,999	PRIVA
137	BANCO DE LA NACION	INTERMEDIACION FINANCIERA	51	1,889,999,999	PUBLIC
138	EL PACIFICO PERUANO-SUIZA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	62	1,599,999,999	PRIVA
139	PROFUTURO AFP	INTERMEDIACION FINANCIERA	71	1,399,999,999	PRIVA
140	EL PACIFICO VIDA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	80	1,399,999,999	PRIVA
141	MIBANCO - BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	86	1,099,999,999	PRIVA
142	CREDISOTIA FINANCIERA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	89	1,099,999,999	PRIVA
143	FONDO CONSOLIDADO DE RESERVAS PREVISIONALES	INTERMEDIACION FINANCIERA	108	989,999,999	PUBLIC
144	CREDIBOLSA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	109	989,999,999	PRIVA
145	AFP HORIZONTE S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	110	989,999,999	PRIVA

146	LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	114	879,999,999	PRIVA
147	MAPFRE PERU CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	125	809,999,999	PRIVA
148	BANCO FALABELLA PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	137	789,999,999	PRIVA
149	EMPRESA FINANCIERA EDYFICAR S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	139	789,999,999	PRIVA
150	BANCO FINANCIERO DEL PERU	INTERMEDIACION FINANCIERA	142	689,999,999	PRIVA
151	HOLDING CONTINENTAL S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	147	689,999,999	PRIVA
152	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	151	629,999,999	PUBLIC
153	BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS	INTERMEDIACION FINANCIERA	177	554,999,999	PRIVA
154	INTERSEGURO CIA. DE SEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	190	545,999,999	PRIVA
155	SEGUROS SURA	INTERMEDIACION FINANCIERA	221	499,999,999	PRIVA
156	BANCO AZTECA DEL PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	226	475,999,999	PRIVA
157	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	252	449,999,999	PRIVA
158	CORPORACION FINANCIERA DE DESARROLLO S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	253	449,999,999	PUBLIC
159	BANCO RIPLEY PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	254	449,999,999	PRIVA
160	CITIBANK DEL PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	260	449,999,999	PRIVA
161	CMAC PIURA S.A.C.	INTERMEDIACION FINANCIERA	262	449,999,999	PUBLIC
162	MAPFRE PERU VIDA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	269	449,999,999	PRIVA
163	BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU	INTERMEDIACION FINANCIERA	295	379,999,999	PUBLIC
164	SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS DE FONDOS DE PENSIONES	INTERMEDIACION FINANCIERA	318	349,999,999	PUBLIC
165	PANDERO S.A. EAFIC	INTERMEDIACION FINANCIERA	322	349,999,999	PRIVA
166	FINANCIERA CONFIANZA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	328	349,999,999	PRIVA
167	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE TRUJILLO S.A	INTERMEDIACION FINANCIERA	335	349,999,999	PUBLIC
168	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO SULLANA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	341	349,999,999	PUBLIC
169	FINANCIERA CONFIANZA S.A.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	342	349,999,999	PRIVA
170	BANCO GNB PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	371	304,999,999	PRIVA
171	CMAC - HUANCAYO S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	377	304,999,999	PUBLIC
172	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	457	239,999,999	PUBLIC
173	COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	469	239,999,999	PRIVA
174	BANCO DE COMERCIO	INTERMEDIACION FINANCIERA	515	207,999,999	PRIVA
175	CIA. PERUANA DE MEDIOS DE PAGO S.A.C.	INTERMEDIACION FINANCIERA	617	179,999,999	PRIVA

176	CONTINENTAL BOLSA SOCIEDAD AGENTE BOLSA	INTERMEDIACION FINANCIERA	640	179,999,999	PRIVA
177	SEMINARIO Y CIA. S.A.B. S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	651	160,999,999	PRIVA
178	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ICA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	658	160,999,999	PUBLIC
179	ACE SEGUROS S.A. CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	669	160,999,999	PRIVA
180	BANCO SANTANDER PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	673	160,999,999	PRIVA
181	FINANCIERA EFECTIVA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	681	160,999,999	PRIVA
182	CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO SEÑOR DE LUREN	INTERMEDIACION FINANCIERA	698	160,999,999	PRIVA
183	CAJA MUNICIPAL DE CREDITO POPULAR DE LIMA	INTERMEDIACION FINANCIERA	719	148,999,999	PUBLIC
184	BTG PACTUAL PERU S.A. SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA	INTERMEDIACION FINANCIERA	720	148,999,999	PRIVA
185	EDPYME RAIZ S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	747	148,999,999	PRIVA
186	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE TACNA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	758	137,999,999	PUBLIC
187	BANCO CENCOSUD S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	815	128,999,999	PRIVA
188	BANCO AGROPECUARIO	INTERMEDIACION FINANCIERA	944	118,999,999	PUBLIC
189	FINANCIERA UNO S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	947	118,999,999	PRIVA
190	UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A. - UNACEM S.A.A. (EX - CEMENTOS LIMA)	MINERALES NO METALICOS	53	1,889,999,999	PRIVA
191	YURA S.A.	MINERALES NO METALICOS	104	989,999,999	PRIVA
192	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	MINERALES NO METALICOS	118	879,999,999	PRIVA
193	UNION DE CONCRETERAS S.A.	MINERALES NO METALICOS	134	789,999,999	PRIVA
194	CERAMICA LIMA S.A.	MINERALES NO METALICOS	179	554,999,999	PRIVA
195	OWENS-ILLINOIS PERU S.A.	MINERALES NO METALICOS	263	449,999,999	PRIVA
196	CERAMICA SAN LORENZO S.A.C.	MINERALES NO METALICOS	364	304,999,999	PRIVA
197	CONCRETOS SUPERMIX S.A.	MINERALES NO METALICOS	374	304,999,999	PRIVA
198	CORPORACION MIYASATO S.A.C.	MINERALES NO METALICOS	424	252,999,999	PRIVA
199	FIRTH INDUSTRIES PERU S.A.	MINERALES NO METALICOS	476	239,999,999	PRIVA
200	VIDRIERIA 28 DE JULIO S.A.C.	MINERALES NO METALICOS	479	239,999,999	PRIVA
201	FABRICA PERUANA ETERNIT S.A.	MINERALES NO METALICOS	490	239,999,999	PRIVA
202	MIXERCON S.A.	MINERALES NO METALICOS	499	239,999,999	PRIVA
203	CORPORACION CERAMICA S.A.	MINERALES NO METALICOS	691	160,999,999	PRIVA
204	CEMENTO SUR S.A.	MINERALES NO METALICOS	728	148,999,999	PRIVA
205	CEMENTOS SELVA S.A.	MINERALES NO METALICOS	885	121,999,999	PRIVA
206	CIA. MINERA ANTAMINA S.A.	MINERIA	3	15,000,000,000	PRIVA
207	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUC. DEL PERU	MINERIA	5	8,999,999,999	PRIVA
208	SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.	MINERIA	11	5,299,999,999	PRIVA
209	MINERA YANACOCCHA S.R.L.	MINERIA	20	4,349,999,999	PRIVA
210	MINERA BARRICK MISQUICHILCA S.A.	MINERIA	34	2,599,999,999	PRIVA

211	CIA. DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.	MINERIA	35	2,599,999,999	PRIVA
212	CIA. MINERA ANTAPACCAI S.A. EXSTRATA TINTAYA S.A.	MINERIA	36	2,599,999,999	PRIVA
213	SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.	MINERIA	37	2,599,999,999	PRIVA
214	MINSUR S.A.	MINERIA	46	2,159,999,999	PRIVA
215	VOLCAN CIA. MINERA S.A.A.	MINERIA	48	2,159,999,999	PRIVA
216	CIA. MINERA MILPO S.A.A.	MINERIA	56	1,889,999,999	PRIVA
217	CIA. MINERA MISKI MAYO S.R.L.	MINERIA	81	1,099,999,999	PRIVA
218	GOLD FIELDS LA CIMA S.A.A.	MINERIA	94	1,069,999,999	PRIVA
219	EMPRESA ADMINISTRADORA CHUNGAR S.A.C.	MINERIA	103	989,999,999	PRIVA
220	DOE RUN PERU S.R.L.	MINERIA	106	989,999,999	PRIVA
221	STRACON GYM S.A.	MINERIA	124	809,999,999	PRIVA
222	CONSORCIO MINERO HORIZONTE S.A.	MINERIA	129	809,999,999	PRIVA
223	LA ARENA S.A.	MINERIA	136	789,999,999	PRIVA
224	ARUNTANI S.A.C.	MINERIA	143	689,999,999	PRIVA
225	MINERA AURIFERA RETAMAS S.A.	MINERIA	146	689,999,999	PRIVA
226	EMPRESA MINERA LOS QUENUALES S.A.	MINERIA	160	629,999,999	PRIVA
227	CIA. MINERA COIMOLACHE S.A.	MINERIA	167	599,999,999	PRIVA
228	CIA. MINERA PODEROSA S.A.	MINERIA	170	599,999,999	PRIVA
229	CIA. MINERA ARES S.A.C.	MINERIA	194	519,999,999	PRIVA
230	SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.	MINERIA	196	519,999,999	PRIVA
231	CIA. MINERA AURIFERA SANTA ROSA S.A.	MINERIA	199	519,999,999	PRIVA
232	MINERA LA ZANJA S.R.L.	MINERIA	206	499,999,999	PRIVA
233	MINERA SUYAMARCA S.A.C.	MINERIA	218	499,999,999	PRIVA
234	EMPRESA ADMINISTRADORA CERRO S.A.C.	MINERIA	240	475,999,999	PRIVA
235	ARASI S.A.C.	MINERIA	266	449,999,999	PRIVA
236	MINERA LAYTARUMA S.A.	MINERIA	270	449,999,999	PRIVA
237	CIA. MINERA CONDESTABLE S.A.	MINERIA	276	379,999,999	PRIVA
238	CIA. MINERA CASAPALCA S.A.	MINERIA	334	349,999,999	PRIVA
239	MINERA VETA DORADA S.A.C.	MINERIA	356	304,999,999	PRIVA
240	SOCIEDAD MINERA CORONA S.A.	MINERIA	367	304,999,999	PRIVA
241	CIA. MINERA ATACCOCHA S.A.A.	MINERIA	396	304,999,999	PRIVA
242	PAN AMERICAN SILVER HUARON S.A.	MINERIA	397	304,999,999	PRIVA
243	HOLDING MINERO DEL PERU S.A.C.	MINERIA	402	252,999,999	PRIVA
244	CIA. MINERA ARGENTUM S.A.	MINERIA	411	252,999,999	PRIVA
245	CIA. MINERA RAURA S.A.	MINERIA	416	252,999,999	PRIVA
246	MINERIA CORPORATIVA S.A.C.	MINERIA	421	252,999,999	PRIVA
247	CIA. MINERA LINCUNA S.A.	MINERIA	450	252,999,999	PRIVA
248	ANGELES COTILLO ELMER VICTOR	MINERIA	464	239,999,999	PRIVA
249	CATALINA HUANCA SOCIEDAD MINERA S.A.C.	MINERIA	472	239,999,999	PRIVA
250	MINERA BATEAS S.A.C.	MINERIA	520	207,999,999	PRIVA
251	CIA. MINERA SANTA LUISA S.A.	MINERIA	555	184,999,999	PRIVA
252	ANABI S.A.C.	MINERIA	604	179,999,999	PRIVA
253	MUR - WY S.A.C.	MINERIA	619	179,999,999	PRIVA
254	CIA. MINERA CARAVELI S.A.C.	MINERIA	630	179,999,999	PRIVA
255	MINERA ENPROYEC S.A.C.	MINERIA	674	160,999,999	PRIVA
256	RILLO S.A.C.	MINERIA	680	160,999,999	PRIVA
257	CIA. MINERA MINASPAMPA S.A.C.	MINERIA	707	148,999,999	PRIVA
258	MINERA PARAISO S.A.C.	MINERIA	718	148,999,999	PRIVA
259	MINERA TITAN DEL PERU S.R.L.	MINERIA	726	148,999,999	PRIVA
260	CIA. MINERA HUANCAPETI S.A.C.	MINERIA	732	148,999,999	PRIVA
261	CIA. MINERA CAUDALOSA S.A.	MINERIA	746	148,999,999	PRIVA
262	MINERA COLQUISIRI S.A.	MINERIA	782	137,999,999	PRIVA
263	CIA. MINERA AGREGADOS CALCAREOS S.A.	MINERIA	809	128,999,999	PRIVA
264	TITAN CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	MINERIA	831	128,999,999	PRIVA
265	MINERA CHINALCO PERU S.A.	MINERIA	859	121,999,999	PRIVA
266	S.M.R.L. CHAUPILOMA DOS DE CAJAMARCA	MINERIA	879	121,999,999	PRIVA
267	ANALYTICA MINERAL SERVICES S.A.C.	MINERIA	938	118,999,999	PRIVA
268	CIA. MINERA ALPAMARCA S.A.C.	MINERIA	964	106,999,999	PRIVA
269	CORI PUNO S.A.C.	MINERIA	967	106,999,999	PRIVA
270	CIA. MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.	MINERIA	973	106,999,999	PRIVA

Fuente: Peru, the Top 10,000 Companies 2014; Top Publications SAC

## Anexo 2 Lista de las doscientas empresas Top de los sectores no target

LISTA DE LAS DOSCIENTAS (200) EMPRESAS TOP DE LOS SECTORES NO TARGET

N°	Razón Social	Sector Esp	Ranking	Facturado 2013 Soles	Privado / Publico
4	SEGURO SOCIAL DE SALUD - ESSALUD	ADMINISTRACION PUBLICA	4	8,999,999,999	PUBLIC
10	TELEFONICA MOVILES S.A.	TELECOMUNICACIONES	10	5,299,999,999	PRIVA
13	CONSORCIO MINERO S.A.	COMERCIALIZADORAS	13	5,299,999,999	PRIVA
15	TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	TELECOMUNICACIONES	15	5,299,999,999	PRIVA
16	GLENCORE PERU S.A.C.	OTROS SERVICIOS	16	4,349,999,999	PRIVA
17	AMERICA MOVIL PERU S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	17	4,349,999,999	PRIVA
21	ALICORP S.A.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	21	3,899,999,999	PRIVA
23	UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.	BEBIDAS	23	3,899,999,999	PRIVA
24	FERREYROS S.A. EX-MOTORINDUSTRIA S.A.	METALMECANICA	24	3,899,999,999	PRIVA
25	SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	25	3,899,999,999	PRIVA
26	GLORIA S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	26	3,899,999,999	PRIVA
29	CENCOSUD RETAIL PERU S.A. (EX HIPERMERCADOS METRO S.A.)	COMERCIALIZADORAS	29	3,899,999,999	PRIVA
30	SAGA FALABELLA S.A.	COMERCIALIZADORAS	30	3,899,999,999	PRIVA
31	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	COMERCIALIZADORAS	31	2,599,999,999	PRIVA
39	TOYOTA DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	39	2,599,999,999	PRIVA
41	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	METALMECANICA	41	2,159,999,999	PRIVA
42	VOTORANTIM METAIS - CAJAMARQUILLA S.A.	METALMECANICA	42	2,159,999,999	PRIVA
43	MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA	ADMINISTRACION PUBLICA	43	2,159,999,999	PUBLIC
44	SAN FERNANDO S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	44	2,159,999,999	PRIVA
45	CORPORACION LINDLEY S.A.	BEBIDAS	45	2,159,999,999	PRIVA
50	SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA - SUNAT	ADMINISTRACION PUBLICA	50	2,159,999,999	PUBLIC
54	EMPRESA SIDERURGICA DEL PERU S.A.A.	METALMECANICA	54	1,889,999,999	PUBLIC
55	TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A.	COMERCIALIZADORAS	55	1,889,999,999	PRIVA
57	SODIMAC PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	57	1,889,999,999	PRIVA
59	ECKERD PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	59	1,889,999,999	PRIVA
60	LAN PERU S.A.	TURISMO	60	1,889,999,999	PRIVA
63	MAESTRO PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	63	1,599,999,999	PRIVA
65	E. WONG S.A.	COMERCIALIZADORAS	65	1,599,999,999	PRIVA
66	NESTLE PERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	66	1,599,999,999	PRIVA
68	QUIMICA SUIZA S.A.	COMERCIALIZADORAS	68	1,599,999,999	PRIVA
72	SAMSUNG ELECTRONICS PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	72	1,399,999,999	PRIVA
74	TRANSPORTADORA DE GAS DEL PERU S.A.	TRANSPORTE	74	1,399,999,999	PRIVA
75	DEPRODECA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	75	1,399,999,999	PRIVA
79	KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	79	1,399,999,999	PRIVA
82	AUTOMOTORES GILDEMEISTER PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	82	1,099,999,999	PRIVA
85	COESTI S.A.	COMERCIALIZADORAS	85	1,099,999,999	PRIVA
87	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESCA	87	1,099,999,999	PRIVA
90	DIVEIMPORT S.A.	AUTOMOTRIZ	90	1,099,999,999	PRIVA
91	KOMATSU-MITSUI MAQUINARIAS PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	91	1,069,999,999	PRIVA
92	PROCTER & GAMBLE PERU S.R.L.	QUIMICAS	92	1,069,999,999	PRIVA
96	CETCO S.A.	QUIMICAS	96	1,069,999,999	PRIVA
97	CONTILATIN DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	97	1,069,999,999	PRIVA
98	LG ELECTRONIC PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	98	1,069,999,999	PRIVA
99	VOLVO PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	99	1,069,999,999	PRIVA
100	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	100	1,069,999,999	PRIVA
101	UNIQUE S.A.	QUIMICAS	101	989,999,999	PRIVA
105	DARSAHN INTERNATIONAL INC S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	105	989,999,999	PRIVA
107	GRUPO DELTRON S.A.	COMERCIALIZADORAS	107	989,999,999	PRIVA
111	MIITSUI AUTOMOTRIZ S.A.	AUTOMOTRIZ	111	879,999,999	PRIVA
115	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.	COMERCIALIZADORAS	115	879,999,999	PRIVA
116	IMPORTACIONES HIRAOKA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	116	879,999,999	PRIVA
120	PROCESADORA SUDAMERICANA S.R.L.	METALMECANICA	120	879,999,999	PRIVA

122	MAQUINARIAS S.A.	AUTOMOTRIZ	122	809,999,999	PRIVA
123	RANSA COMERCIAL S.A.	TRANSPORTE	123	809,999,999	PRIVA
126	NEXTEL DEL PERU S.A.	TELECOMUNICACIONES	126	809,999,999	PRIVA
127	MIFARMA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	127	809,999,999	PRIVA
130	KIA IMPORT PERU S.A.C.	AUTOMOTRIZ	130	809,999,999	PRIVA
131	INDECO S.A.	METALMECANICA	131	789,999,999	PRIVA
132	DERCO PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	132	789,999,999	PRIVA
135	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A.	EDITORIALES	135	789,999,999	PRIVA
140	REDONDOS S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	140	789,999,999	PRIVA
141	FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO - FONAFE	ADMINISTRACION PUBLICA	141	689,999,999	PUBLIC
144	ADM ANDINA PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	144	689,999,999	PRIVA
145	CARGILL AMERICAS PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	145	689,999,999	PRIVA
148	TELEFONICA MULTIMEDIA S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	148	689,999,999	PRIVA
149	GENERAL MOTORS PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	149	689,999,999	PRIVA
150	LIMA AIRPORT PARTNERS S.R.L.	TRANSPORTE	150	689,999,999	PRIVA
152	MOLITALIA S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	152	629,999,999	PRIVA
153	PACIFICO S.A. ENTIDAD PRESTADORA DE SALUD	SALUD	153	629,999,999	PRIVA
155	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO	ADMINISTRACION PUBLICA	155	629,999,999	PUBLIC
156	RIMAC INTERNACIONAL S.A. ENTIDAD PRESTADORA DE SALUD	SALUD	156	629,999,999	PRIVA
157	ALBIS S.A.	COMERCIALIZADORAS	157	629,999,999	PRIVA
159	CORPORACION PERUANA DE PRODUCTOS QUIMICOS S.A.	QUIMICAS	159	629,999,999	PRIVA
161	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	EDUCACION	161	599,999,999	PRIVA
162	OBRASCON HUARTE LAIN S.A. SUC. DEL PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	162	599,999,999	PRIVA
163	TRADI S.A.	COMERCIALIZADORAS	163	599,999,999	PRIVA
164	IBM DEL PERU S.A.C.	INFORMATICA	164	599,999,999	PRIVA
165	CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C.	PESCA	165	599,999,999	PRIVA
166	EURO MOTORS S.A.	AUTOMOTRIZ	166	599,999,999	PRIVA
168	PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A. O PROTISA-PERU S.A.	PAPEL	168	599,999,999	PRIVA
171	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	171	554,999,999	PRIVA
172	LOS PORTALES S.A.	INMOBILIARIAS	172	554,999,999	PRIVA
173	AJEPER S.A.	BEBIDAS	173	554,999,999	PRIVA
175	TECNOFIL S.A.	METALMECANICA	175	554,999,999	PRIVA
176	DISTRIBUIDORA DROGUERIA ALFARO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	176	554,999,999	PRIVA
178	PESQUERA HAYDUK S.A.	PESCA	178	554,999,999	PRIVA
181	GRUPO PANA S.A.	AUTOMOTRIZ	181	545,999,999	PRIVA
182	AUSTRAL GROUP S.A.A.	PESCA	182	545,999,999	PRIVA
184	PERUFARMA S.A.	COMERCIALIZADORAS	184	545,999,999	PRIVA
186	PESQUERA DIAMANTE S.A.	PESCA	186	545,999,999	PRIVA
187	TIENDAS EFE S.A.	COMERCIALIZADORAS	187	545,999,999	PRIVA
188	ABB S.A.	METALMECANICA	188	545,999,999	PRIVA
189	DERCOCENTER S.A.C.	AUTOMOTRIZ	189	545,999,999	PRIVA
191	CHIMU AGROPECUARIA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	191	519,999,999	PRIVA
192	TIENDAS PERUANAS S.A.	COMERCIALIZADORAS	192	519,999,999	PRIVA
193	FOOD MARKETS S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	193	519,999,999	PRIVA
195	LA VIGA S.A.	COMERCIALIZADORAS	195	519,999,999	PRIVA
198	EXSA S.A.	QUIMICAS	198	519,999,999	PRIVA
200	PURE BIOFUELS DEL PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	200	519,999,999	PRIVA

201	REPRESENTACIONES DECO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	201	499,999,999	PRIVA
202	MEDIA NETWORKS LATIN AMERICA S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	202	499,999,999	PRIVA
203	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA	ADMINISTRACION PUBLICA	203	499,999,999	PUBLIC
204	SONY PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	204	499,999,999	PRIVA
205	PRODUCTOS DE ACERO CASSADO S.A.	METALMECANICA	205	499,999,999	PRIVA
207	CERVECERIA SAN JUAN S.A.	BEBIDAS	207	499,999,999	PRIVA
208	BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	208	499,999,999	PRIVA
209	UNIMAQ S.A.	COMERCIALIZADORAS	209	499,999,999	PRIVA
211	SODEXO PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	211	499,999,999	PRIVA
212	CAMPOSOL S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	212	499,999,999	PRIVA
214	MOLINOS & CIA. S.A.	COMERCIALIZADORAS	214	499,999,999	PRIVA
215	TOTAL ARTEFACTOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	215	499,999,999	PRIVA
216	COMERCIAL DEL ACERO S.A.	COMERCIALIZADORAS	216	499,999,999	PRIVA
217	LATAM AIRLINES GROUP S.A. SUC. PERU	TURISMO	217	499,999,999	PRIVA
219	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	EDUCACION	219	499,999,999	PRIVA
220	AGENCIA DE PROMOCION DE LA INVERSION PRIVADA - PROINVERSION	ADMINISTRACION PUBLICA	220	499,999,999	PUBLIC
223	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO	ADMINISTRACION PUBLICA	223	499,999,999	PUBLIC
224	TRACTO - CAMIONES USA E.I.R.L.	AUTOMOTRIZ	224	499,999,999	PRIVA
225	ATLAS COPCO PERUANA S.A.	COMERCIALIZADORAS	225	499,999,999	PRIVA
227	OPP FILM S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	227	475,999,999	PRIVA
228	FAMESA EXPLOSIVOS S.A.C.	QUIMICAS	228	475,999,999	PRIVA
230	HEWLETT - PACKARD PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	230	475,999,999	PRIVA
231	CENTELSA PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	231	475,999,999	PRIVA
232	PRODUCTOS AVON S.A.	COMERCIALIZADORAS	232	475,999,999	PRIVA
233	QUIMPAC S.A.	QUIMICAS	233	475,999,999	PRIVA
234	CORPORACION MISTI S.A.	COMERCIALIZADORAS	234	475,999,999	PRIVA
235	SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	235	475,999,999	PRIVA
236	SIEMENS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	236	475,999,999	PRIVA
237	TRUPAL S.A.	PAPEL	237	475,999,999	PRIVA
238	KRAFT FOODS PERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	238	475,999,999	PRIVA
239	G. W. YICHANG & CIA. S.A.	COMERCIALIZADORAS	239	475,999,999	PRIVA
241	ORICA MINING SERVICES PERU S.A.	QUIMICAS	241	475,999,999	PRIVA
242	CIA. GOODYEAR DEL PERU S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	242	475,999,999	PRIVA
243	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO S.A.C.	EDUCACION	243	475,999,999	PRIVA
244	CIA. CERVECERA AMBEV PERU S.A.C.	BEBIDAS	244	475,999,999	PRIVA
245	PESQUERA EXALMAR S.A.	PESCA	245	475,999,999	PRIVA
246	TELESERVICIOS POPULARES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	246	475,999,999	PRIVA
247	TECH DATA PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	247	475,999,999	PRIVA
248	CASA GRANDE S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	248	475,999,999	PRIVA
249	LAIVE S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	249	475,999,999	PRIVA
251	MOLY-COP ADESUR S.A.	METALMECANICA	251	449,999,999	PRIVA
256	ROMERO TRADING S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	256	449,999,999	PRIVA
257	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A.	EDUCACION	257	449,999,999	PRIVA
258	MAXIMA INTERNACIONAL S.A.	COMERCIALIZADORAS	258	449,999,999	PRIVA
259	PRODUCTOS PARAISO DEL PERU S.A.C.	METALMECANICA	259	449,999,999	PRIVA
261	TAI LOY S.A.	COMERCIALIZADORAS	261	449,999,999	PRIVA
264	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	EDUCACION	264	449,999,999	PUBLIC
265	INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	QUIMICAS	265	449,999,999	PRIVA
268	CIA. PERUANA DE RADIODIFUSION S.A.	TELECOMUNICACIONES	268	449,999,999	PRIVA
271	J.E.D. METALES S.A.C.	METALMECANICA	271	449,999,999	PRIVA
272	PERALES HUANCARUNA S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	272	449,999,999	PRIVA
273	TRANSPORTES 77 S.A.	TRANSPORTE	273	449,999,999	PRIVA
274	BRIGHTSTAR PERU S.R.L.	TELECOMUNICACIONES	274	449,999,999	PRIVA
277	PERUPLAST S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	277	379,999,999	PRIVA
278	INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	278	379,999,999	PRIVA
279	HUAWEI DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	279	379,999,999	PRIVA

281	MOTORES DIESEL ANDINOS S.A.	METALMECANICA	281	379,999,999	PRIVA
283	INTCOMEX PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	283	379,999,999	PRIVA
284	LOUIS DREYFUS COMMODITIES PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	284	379,999,999	PRIVA
285	TRANS AMERICAN AIR LINES S.A.	TURISMO	285	379,999,999	PRIVA
286	GANADERA SANTA ELENA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	286	379,999,999	PRIVA
287	SUCDEN PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	287	379,999,999	PRIVA
288	MEDIFARMA S.A.	LABORATORIOS	288	379,999,999	PRIVA
289	MC AUTOS DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	289	379,999,999	PRIVA
290	NESTLE MARCAS PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	290	379,999,999	PRIVA
291	HONDA DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	291	379,999,999	PRIVA
292	BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERU HOLDINGS S.A.A.	TABACO	292	379,999,999	PRIVA
293	COMERCIO & CIA. S.A.	COMERCIALIZADORAS	293	379,999,999	PRIVA
294	MONTANA S.A.	COMERCIALIZADORAS	294	379,999,999	PRIVA
296	QUIMTIA S.A.	COMERCIALIZADORAS	296	379,999,999	PRIVA
297	GRANELES DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	297	379,999,999	PRIVA
298	TRADING FASHION LINE S.A.	COMERCIALIZADORAS	298	379,999,999	PRIVA
300	UNILEVER ANDINA PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	300	379,999,999	PRIVA
301	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	301	349,999,999	PRIVA
302	BOTICA TORRES DE LIMATAMBO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	302	349,999,999	PRIVA
303	DP WORLD CALLAO S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	303	349,999,999	PRIVA
304	FARMINDUSTRIA S.A.	LABORATORIOS	304	349,999,999	PRIVA
305	ANDINA DE RADIODIFUSION S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	305	349,999,999	PRIVA
306	CFG INVESTMENT S.A.C.	PESCA	306	349,999,999	PRIVA
308	PEPSICO ALIMENTOS PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	308	349,999,999	PRIVA
309	TRABAJOS MARITIMOS S.A.	TRANSPORTE	309	349,999,999	PRIVA
312	BAYER S.A.	COMERCIALIZADORAS	312	349,999,999	PRIVA
313	FARMACIAS PERUANAS S.A.	COMERCIALIZADORAS	313	349,999,999	PRIVA
314	CLINICA INTERNACIONAL S.A.	SALUD	314	349,999,999	PRIVA
316	ARIS INDUSTRIAL S.A.	TEXTILES	316	349,999,999	PRIVA
317	SCANIA DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	317	349,999,999	PRIVA
319	ELEKTRA DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	319	349,999,999	PRIVA
320	LONTON INVESTMENTS PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	320	349,999,999	PRIVA
324	3M PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	324	349,999,999	PRIVA
326	SANDVIK DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	326	349,999,999	PRIVA
329	COBRA PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	329	349,999,999	PRIVA
330	HOMECENTERS PERUANOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	330	349,999,999	PRIVA
331	PLANTA CENTROMINEX S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	331	349,999,999	PRIVA
333	EUROSHOP S.A.	AUTOMOTRIZ	333	349,999,999	PRIVA
336	EMPRESAS COMERCIALES S.A.	COMERCIALIZADORAS	336	349,999,999	PRIVA
337	MINERALES DEL SUR S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	337	349,999,999	PRIVA
338	SANIHOLD S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	338	349,999,999	PRIVA
340	ADIDAS CHILE LTDA. SUC. DEL PERU	COMERCIALIZADORAS	340	349,999,999	PRIVA
343	TELEATENTO DEL PERU S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	343	349,999,999	PRIVA
344	NEPTUNIA S.A.	TRANSPORTE	344	349,999,999	PRIVA
345	REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C	COMERCIALIZADORAS	345	349,999,999	PRIVA

Fuente: Peru, the Top 10,000 Companies 2014; Top Publications SAC



## Anexo 3 Centro de entrenamiento de KPMG

### CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE KPMG

#### SUPUESTOS:

- El Centro de Entrenamiento será una nueva unidad de negocio para KPMG, por tal razón no se creará una nueva empresa para su funcionamiento
- KPMG aportará S/. 10,000 para capital de trabajo al Centro de Entrenamiento por inicio de operaciones
- Cada curso se dicta una vez cada dos meses y consta de 1 sesión de 8 horas. Adicionalmente para la preparación del curso y la investigación de los temas se considera 8 horas a incurrir por el expositor.
- Se asignará parcialmente un personal administrativo que generará S/. 500 de costo al mes.
- Las charlas serán realizadas en la torre KPMG piso 14 y por tanto será alocado al centro de costos de la línea de negocio.
- No se da crédito por la matrícula de los cursos, todo pago es al contado.

N°	Socio	Costo por hora local			Realización (%)	Tarifa hora
		Director	Gte Sen	Tarifa promedio		
	1,000	950	650	867	75	650
<b>A</b>	<b>N° participantes</b>		40.00			
<b>B</b>	<b>Pagantes promedio por curso</b>		30.00			
<b>C</b>	<b>Invitados KPMG</b>		10.00			

REGULATORIO	
1	Prevencion de lavado de activos

S/.		
VV	IGV	Total
1,500	270	1770

N° participantes	Frecuencia	Nombre de expositor
40	1 vez cada 2 meses	

IFRS ACCOUNTING SERIES	
2	IFRS 15

VV	IGV	Total
1,200	216	1,416

N° participantes	Frecuencia	Frecuencia
40	1 vez cada 2 meses	

DERIVATIVES SERIES	
3	Instrumentos Fin. Primarios
4	Contabilidad de Prod. Derivados
5	Efectividad de Coberturas
6	Derivados de Energía

VV	IGV	Total
1,200	216	1,416
1,200	216	1,416
1,200	216	1,416
1,200	216	1,416

N° participantes	Frecuencia	Frecuencia
40	1 vez cada 2 meses	
40	1 vez cada 2 meses	
40	1 vez cada 2 meses	
40	1 vez cada 2 meses	

<b>D.</b>	<b>Costo promedio por curso</b>
-----------	---------------------------------

1,250	1,475
-------	-------

DETALLE		VV	IGV	Total
<b>E.</b>	<b>Costo personal administrativo ( marketing, sistemas, y administrativo)</b>	1500		
<b>F.</b>	<b>Publicidad medios</b>	1000	180	1180
<b>G.</b>	<b>Brochures</b>	300	54	354
<b>H.</b>	<b>Almuerzos</b>	1000	180	1180
<b>I.</b>	<b>Coffe Break</b>	400	72	472
<b>J.</b>	<b>Material (inc. Binder)</b>	400	72	472
<b>K.</b>	<b>Otros (Certificados, courier, y diversos)</b>	200	36	236
<b>L.</b>	<b>Alocación de gasto de alquileres</b>	400		
<b>M.</b>	<b>Estacionamiento</b>	1500	270	1770

## Anexo 4 Detalle de ingresos

**CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE KPMG**  
**Detalle de Ingresos**

Detalle	En nuevos soles S/.											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Personas matriculadas promedio	30.00		30.00		30.00		30.00		30.00		30.00	
Inversión por curso	1,250.00		1,250.00		1,250.00		1,250.00		1,250.00		1,250.00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>37,500.00</b>	<b>-</b>	<b>37,500.00</b>	<b>-</b>	<b>37,500.00</b>	<b>-</b>	<b>37,500.00</b>	<b>-</b>	<b>37,500.00</b>	<b>-</b>	<b>37,500.00</b>	<b>-</b>

## Anexo 5 Detalle de gastos

### CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE KPMG Detalle de Gastos

Descripción	En nuevos soles S/.											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Gastos directos</b>	<b>12,300.00</b>	-	<b>12,300.00</b>	-	<b>12,300.00</b>	-	<b>12,300.00</b>	-	<b>12,300.00</b>	-	<b>12,300.00</b>	-
Costo Expositor	10,400.00	-	10,400.00	-	10,400.00	-	10,400.00	-	10,400.00	-	10,400.00	-
Personal administrativo	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-
Alocación de gasto de alquileres	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-
<b>Otros gastos</b>	<b>4,800.00</b>	-	<b>4,800.00</b>	-	<b>4,800.00</b>	-	<b>4,800.00</b>	-	<b>4,800.00</b>	-	<b>4,800.00</b>	-
Publicidad medios especializados	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-
Publicidad brochures	300.00	-	300.00	-	300.00	-	300.00	-	300.00	-	300.00	-
Almuerzos	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-
Coffee Break	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-
Material (inc. Binder)	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-	400.00	-
Otros (Certificados, courier, y diversos)	200.00	-	200.00	-	200.00	-	200.00	-	200.00	-	200.00	-
Estacionamiento	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-	1,500.00	-
<b>Total Gastos</b>	<b>17,100.00</b>	-	<b>17,100.00</b>	-	<b>17,100.00</b>	-	<b>17,100.00</b>	-	<b>17,100.00</b>	-	<b>17,100.00</b>	-

## Anexo 6 Estado de resultados

### CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE KPMG

#### Estado de Resultados

Descripción	En nuevos soles S/.											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	37,500.00	-	37,500.00	-	37,500.00	-	37,500.00	-	37,500.00	-	37,500.00	-
COSTO DE SERVICIO	17,100.00	-	17,100.00	-	17,100.00	-	17,100.00	-	17,100.00	-	17,100.00	-
UTILIDAD BRUTA	20,400.00	-	20,400.00	-	20,400.00	-	20,400.00	-	20,400.00	-	20,400.00	-
OTROS GASTOS DIVERSOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20,400.00	-	20,400.00	-	20,400.00	-	20,400.00	-	20,400.00	-	20,400.00	-
IR	6,120.00		6,120.00		6,120.00		6,120.00		6,120.00	-	6,120.00	
UTILIDAD NETA	14,280.00		14,280.00		14,280.00		14,280.00		14,280.00		14,280.00	

## Anexo 7 Estado de situación financiera - inicial

### CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE KPMG Estado de Situación Financiera - Inicial

Detalle	En nuevos soles S/.												
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Activos</b>													
Caja y Bancos	5,000.00	43,586.00	38,586.00	77,172.00	77,172.00	115,758.00	115,758.00	154,344.00	154,344.00	192,930.00	192,930.00	231,516.00	231,516.00
<b>Pasivos</b>													
Cuentas por pagar	- 5,000.00	- 5,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>													
Resultados	-	38,586.00	38,586.00	77,172.00	77,172.00	115,758.00	115,758.00	154,344.00	154,344.00	192,930.00	192,930.00	231,516.00	231,516.00

## Anexo 8 Flujo de caja

### CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE KPMG Flujo de Caja

Inflación 3%    Inflación 3%  
0.03                    0.03

1.18

Descripción	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	5,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>INGRESO DE CAJA</b>	-	44,250.00	-	44,250.00	-	44,250.00	-	44,250.00	-	44,250.00	-	44,250.00	-	364,620.00	546,930.00
<b>FLUJOS DE OPERACIÓN</b>	-	5,664.00	-	5,664.00	-	5,664.00	-	5,664.00	-	5,664.00	-	5,664.00	-	46,671.36	70,007.04
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	-	-	5,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SALDO DE CAJA</b>	5,000.00	43,586.00	38,586.00	77,172.00	77,172.00	115,758.00	115,758.00	154,344.00	154,344.00	192,930.00	192,930.00	231,516.00	231,516.00	549,464.64	1,026,387.60

#### EN PROCESO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Valor Terminal
Flujo de caja Económico	-5,000	231,516	549,465	1,026,388	6,876,910

Valor Terminal  $VT = FCFn \cdot (1+g) / wacc-gg$

VT **6,876,910**

#### Calculo del coste de capital

Rf	4.5%
Beta	1.2
Rm	14%

Ke = Rf + B\*(Rm - Rf)

Ke **15.9%**

#### Calculo del factor de descuento

$Wacc = Ke \cdot E / (D+E) + Kd \cdot (1+t) \cdot D / (D+E)$  **15.37%**

Para el coste de deuda empleamos el TAMN 16.15%

Pasivo	5,000	11.47%
Patrimonio	38,586	88.53%
Total pasivo y patrimonio	43,586	

#### VAN Estimado

VAN Flujos @ XXX% **15.37%**

**VAN Económico (Nuevos Soles) 5,158,115**

**TIR 4766%**

## **Nota biográfica**

### **Jorge Guerrero Monge**

Nació en Lima el 24 de abril de 1983. Contador Público Colegiado de la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con diplomado de IFRS por la Universidad del Pacífico y de Finanzas Corporativas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC.

Tiene más de 10 años de experiencia en la División de Auditoría de KPMG, que comprende servicios a empresas de los sectores privado y público, con especial énfasis en empresas del sector financiero. Actualmente se desempeña como Gerente de KPMG en la División de Auditoría.

### **Luis Lujan Patrón**

Nació en Lima el 16 Mayo de 1974. Titulado en Derecho, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con un Curso Intensivo de Derecho Tributario Internacional de la Universidad de Austral de Buenos Aires. Es profesor de la Universidad de Esan en diversos cursos de Tributación.

Luis tiene más de diecisiete años de experiencia en el área tributaria de KPMG. Actualmente se desempeña como Socio de KPMG en la División de Tax & Legal.

### **Miguel Cosio Jara**

Nació en Lima, el 13 de febrero de 1974. Contador Público Colegiado, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado en Tributación de la Universidad de Lima y otro en Tributación Internacional y Precios de Transferencia en la Universidad de Esan.

Miguel tiene diez años de experiencia en Auditoría Tributaria en KPMG y cinco años de experiencia en el área tributaria de dos importantes entidades financieras del Perú. Actualmente se desempeña como Gerente del área de Cumplimiento Tributario de KPMG en la División de Tax & Legal.

### **Francisco Perez Lamas**

Nació en Lima, el 26 de setiembre de 1972. Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad de Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con un Diplomado en IFRS de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de 15 años de experiencia en Auditoría Financiera en KPMG y también ha laborado cuatro años en el Grupo Distriluz, un grupo de empresas del sector eléctrico como Gerente de Auditoría Interna. Actualmente se desempeña como Gerente Senior de KPMG en la División de Auditoría.

**Paola Mendoza Mendoza**

Nació en Lima el 28 de octubre de 1979. Contador Público Colegiado, egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado en IFRS de la Universidad del Pacífico. Tiene más de 5 años de experiencia en Auditoría Financiera en KPMG y comprende servicios a empresas del sector privado, también ha laborado 3 años en Pricewaterhousecoopers auditando empresas de sectores industriales y retail. Actualmente se desempeña como Supervisor de KPMG en la División de Auditoría Financiera