



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Estrategia de segmentación de clientes business to
business (B2B) para aumentar la participación del mercado
marítimo peruano con servicios satelitales**

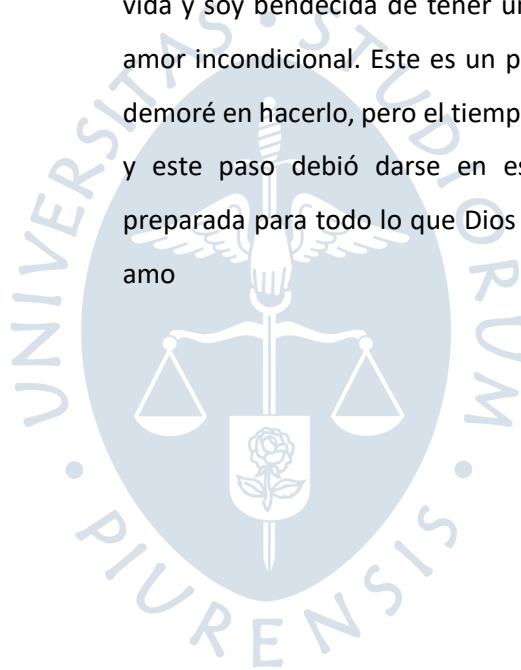
Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Elba Mercedes Fahsbender Merino

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Lima, febrero de 2022

Este trabajo se lo dedico a mi madre y a mi padre por inculcarme los valores necesarios para ser la mujer independiente, empoderada que soy hoy y que crece día a día tanto internamente como profesionalmente, a mi madrina querida porque siempre está a mi lado en cada paso que doy, a mis hermanos porque el amor que nos tenemos llena mi vida de alegría, a mi familia cercana porque son parte importante de mi vida y soy bendecida de tener un increíble círculo de apoyo y amor incondicional. Este es un pequeño paso en mi vida, que demoré en hacerlo, pero el tiempo de cada persona es perfecto y este paso debió darse en este preciso momento. Estoy preparada para todo lo que Dios y la vida me sigan dando. Los amo



Agradecimientos

Estoy inmensamente agradecida a Dios y la vida por darme tantas oportunidades. Gracias a la empresa Tesacom Peru por permitirme utilizar la información estadística de la misma y al equipo que trabaja día a día para hacer de la empresa una referencia en el mercado *IoT* y satelital, a la Universidad de Piura por los años de enseñanza, a la profesora Ana Lucia Martínez por acompañarme en este camino de obtener mi título universitario y a mi hermosa familia a la cual dedico este trabajo.



Resumen

Tesacom es una compañía de telecomunicaciones con soluciones integrales de comunicación satelital en la región, con presencia en Argentina, Chile, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.

Además, es una empresa dedicada a proyectos asociados a internet de las cosas para el sector industrial, ofrece plataformas de comunicaciones para gestión de activos y recursos de forma remota. Actualmente ofrece servicios al Estado y en los mercados marítimo y fluvial, petróleo y gas, agricultura, minería, energía, turismo y transporte e integradores, entre otros. Llega a Perú en el año 2016, introduciéndose al mercado con servicios únicamente satelitales.

Dada la coyuntura del covid-19 y el tipo de mercado en el cual se desarrolla, decide hacer un cambio de estrategia comercial, debido a la disminución de ingresos y resultados. Por ello busca implementar una atención por tipo de producto y tipo de cliente

De esta manera, se enfoca en ofrecer servicios a medida de alta calidad que fidelice a los nuevos mercados potenciales, específicamente donde decide concentrar los esfuerzos es el mercado marítimo fluvial.



Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1 Aspectos generales	17
1.1 Descripción de la empresa	17
1.1.1 Historia de la empresa.....	17
1.1.2 Ubicación.....	17
1.1.3 Actividad.....	17
1.1.4 Misión y propósito de la empresa	17
1.1.5 Valores de la empresa	18
1.1.6 Organigrama.....	18
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	19
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	19
1.2.2 Propósito del puesto	19
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	20
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	22
Capítulo 2 Fundamentación	25
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	25
2.1.1 Teoría sobre el análisis de mercado externo e interno.....	25
2.1.2 Segmentación Business to Business (BtoB)	27
2.1.3 Beneficios de la segmentación	28
2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos.....	28
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	31
3.1 Aportes.....	31
3.2 Desarrollo de experiencias.....	31
Conclusiones	33
Recomendaciones	35
Lista de referencias	37

Lista de tablas

Tabla 1	Participación KVH en la empresa Tesacom según países	22
Tabla 2	Variación porcentual anual de facturación en KVH por países en la empresa Tesacom.....	22
Tabla 3	Participación según mercados específicos en la empresa Tesacom	23
Tabla 4	Margen de contribución por país y variación de los mismos en Tesacom	23
Tabla 5	Criterios de segmentación en mercados B2B.....	27



Lista de figuras

Figura 1	Organigrama Tesacom Perú	18
Figura 2	Evolución de ventas Tesacom Perú	20
Figura 3	Participación de KVH en Tesacom	23
Figura 4	Participación de las exportaciones según rubro de actividad en el mercado marítimo.....	26



Introducción

Los servicios de comunicación satelital permiten la comunicación en zonas donde no hay cobertura, sobre todo en zonas accidentadas del Perú. Estos servicios dependen de una conexión a los satélites en órbita y es necesario que los equipos se encuentren al aire libre para poder captar señal. Usualmente este tipo de tecnología podría usarse como *back up* o en operaciones remotas en distintos rubros de negocios. Actualmente, es un mercado muy específico. Desempeñarse en el rubro de telecomunicaciones satelitales en el área comercial implica alto grado de competencia en negociación, pues el mercado es agresivo y pequeño. Los servicios de telecomunicaciones fijo y móvil para las empresas terminan siendo un *commodity*, es por ello que los encargados comerciales tienen una ardua labor de lograr diferenciación en el mercado.

El sector genera guerra de precios y el factor diferencial siempre será el acompañamiento al cliente, el asesoramiento especializado por rubro, la atención post venta y el valor agregado en soluciones digitales.

La empresa, tras revisar los resultados en los últimos años, decidió trabajar en una estrategia comercial más efectiva y decidió concentrar los esfuerzos en el mercado marítimo con el producto *KVH (Martin Kits van Heyningen)*. Este es un servicio de antena compacta a bordo con tecnología satelital de alto rendimiento en modalidad *OPEX (Operational expenditures)*. Para ello se contrató a la autora del presente trabajo para hacer una estrategia de segmentación detallada en el mercado marítimo y generar un mejor resultado tanto en la participación interna del producto en la compañía, como la venta a empresas del rubro marítimo en Perú.

El presente informe se desarrolla de la siguiente manera; el primer capítulo muestra una concisa descripción de la empresa, explica la labor profesional de la autora y se establece el objeto del trabajo. El segundo capítulo consiste en la fundamentación teórica del objeto del trabajo, y las acciones y metodologías utilizadas para el cumplimiento de los objetivos. El tercer capítulo abarca los aportes más relevantes y el desarrollo de experiencias sobre la segmentación de mercado B2B (*Business to business*) que se realizó para incrementar las ventas y participación de mercado. Por último, se mencionan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Tesacom Perú es una compañía de telecomunicaciones satelitales, además es precursora de proyectos *iot* (Internet de las cosas) para el sector industrial. Concentra sus esfuerzos en ofrecer plataformas de comunicación para gestión de activos y recursos, con la finalidad de entregar la data de los mismos. Desde sus inicios despliega redes de movilidad e interoperabilidad, soluciones multimedia, aplicaciones en nube o integraciones a software de los clientes y también desarrolla hardware.

Actualmente tiene una facturación acumulada de \$229 millones de dólares y una cartera de aproximadamente 1,400 clientes.

1.1.1 Historia de la empresa

Tesacom tiene más de 20 años de trayectoria y aproximadamente 220 expertos brindando soluciones integrales de comunicación satelital a nivel regional, teniendo la casa matriz en Argentina y presencia en Chile, Paraguay, Perú y Uruguay.

Provee servicios al estado, organizaciones de ayuda humanitaria y empresas particulares. Principalmente desarrolla en los mercados marítimos y fluvial, petróleo y gas, agricultura, minería, energía, turismo y transporte.

La empresa crea tecnología para transformar las operaciones y ayudar en procesos de cambio complejos y en constante evolución. (Tesacom, 2021)

1.1.2 Ubicación

La empresa tiene la casa matriz en Argentina, también tiene oficinas en Chile, Paraguay, Uruguay y Perú. La sede donde labora la autora de este trabajo es domiciliada en Av. Primavera Nro.517 Urb. Chacarilla del estanque-Lima- Perú

1.1.3 Actividad

La empresa se dedica a la venta de distintos servicios ligados a las telecomunicaciones y digitalización. Tienen tres unidades de negocios: Servicios satelitales móviles, servicios satelitales fijos y proyectos de *iot*. Este informe se basará en la unidad específica de negocios de servicios satelitales móviles donde se encuentre el servicio KVH que se explicó anteriormente.

1.1.4 Misión y propósito de la empresa

La misión de la empresa es ser la plataforma de operaciones industriales y mantenimiento más elegida del mercado, monitoreando más de un millón de objetos, diseñando y fabricando los mejores dispositivos para nuestros clientes. El propósito Liberar el poder de la información. (Tesacom, 2021)

Según Tesacom, el propósito de la empresa es: "Liberar el poder de la información". (Tesacom, 2021)

1.1.5 Valores de la empresa

La empresa cuenta con varios valores que forman parte de la personalidad corporativa:

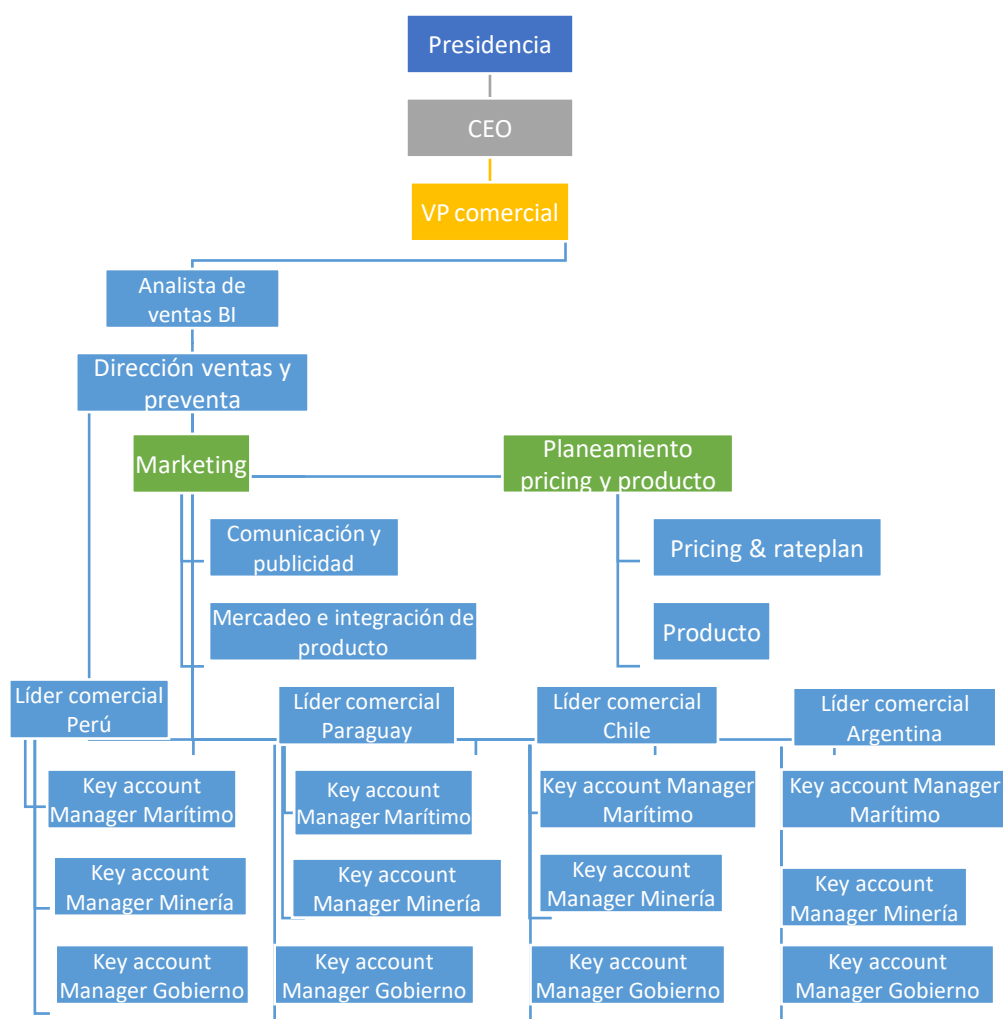
- Agiles: Los trabajadores son ágiles en analizar y ejecutar las decisiones que toman.
- Determinación: Los colaboradores actúan con determinación en la consecución de sus objetivos porque trabajan con propósito y pasión.
- Actuar sin miedo: La empresa fomenta el aprendizaje continuo sin importar los errores, busca corregirlos cuando suceden y seguir adelante con el proyecto.
- Proactivos: El ambiente de trabajo genera la libertad de opinión para proponer ideas de mejora y trabajo en equipo.
- Pensar en grande y fomentar la diferenciación.

1.1.6 Organigrama

La autora de este trabajo forma parte del área comercial, la cual está sujeta a un organigrama funcional adjunto, el cual es supervisado por un líder comercial en Perú.

Figura 1

Organigrama Tesacom Perú



Nota. Extraído de documentos internos de la empresa Tesacom Perú

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La autora de este trabajo tiene una trayectoria profesional de 6 años en áreas comerciales en el rubro de seguros y telecomunicaciones. Inició sus labores trabajando como consultora comercial en una empresa de seguros por dos años y medio. La responsabilidad era la creación, manejo y fidelización de la cartera de clientes potenciales para incrementar la cuota de mercado en productos de inversión y protección de vida. Durante ese cargo ganó dos premios como mejor consultora comercial, viajando así a Portugal y España. Generó una facturación nueva para la empresa superior de \$120,000. Además, tuvo una tasa de convertibilidad sobre la visita efectuada a los clientes superior al 30%.

Formó parte de una de las empresas más grandes de Telecomunicaciones a nivel nacional para atender como consultora *Businnes to businnes*. La autora tenía a cargo una cartera de más de 200 clientes que debía captar de la competencia, generar una relación a largo plazo con ellos y fidelizarlos. Logró incrementar la participación de la empresa con nuevos clientes a través de la venta consultiva con efectividad, liderando los primeros puestos de ejecutivas post venta con una satisfacción de los clientes en un 85% en base a las encuestas realizadas. Tuvo un valor de contrato en los proyectos superior a \$500,000.

Finalmente, fue contratada por la empresa de este informe desde enero del 2021 como *key account manager* para desarrollar el mercado marítimo de Perú.

Durante su labor, la autora potenció sus conocimientos en marketing y ventas. Desarrolló mayores habilidades y capacidades de negociación, comunicación y estrategia comercial. En el ámbito personal, toda la experiencia laboral permitió que la autora aprenda a trabajar bajo presión, desarrolle conocimientos técnicos en ingeniería, generase una comunicación eficaz y clara con los clientes, y relacionamiento.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Desempeña la función de *key account manager* en el sector marítimo. La labor consiste en el asesoramiento comercial a través de reuniones virtuales con los distintos clientes para darles soluciones de telecomunicaciones satelitales, cumpliendo con sus necesidades. Fue contratada desde el 2021 para ofrecer soluciones de conectividad a los barcos, para lo cual representó en Perú a la tribu de mercados marítimo, el cual fue un grupo de trabajo e investigación en donde se entrevistaron a los clientes para entender sus necesidades y segmentarlos.

1.2.2 Propósito del puesto

Captación, fidelización y retención de clientes en el mercado marítimo, estableciendo una relación corporativa que trascienda en el servicio, bajo indicadores de presupuesto, facturación y visita constante de cada cliente. Rol de socio estratégico en el crecimiento de cada cliente, haciendo que tenga una experiencia de venta y postventa que cumpla y supere sus expectativas. Responsabilidad de incrementar la participación del mercado de la empresa, a través de la venta consultiva. Generar un

valor total de contrato mínimo de \$ 200,000 con contratos de 3 años para generar recurrencia mensual a la compañía con un promedio mensual de \$5,000.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

1.2.3.1 Definición de la problemática. El mercado satelital es un mercado bastante dinámico y competitivo. No se tenía antes del 2020 un análisis interno para lograr consolidar una estrategia comercial más ordenada y objetiva, que permita a la empresa crecer por tipo de mercado, sobre todo enfocada en los servicios y productos más rentables para la misma. La pandemia afectó en las operaciones, además no contaban con personal suficientemente capacitado para lograr que los ingresos aumenten.

La empresa objeto de estudio tuvo un decrecimiento de resultados en ingresos y *EBITDA* (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) en los últimos años tal como se muestra en la figura 2, por lo que se planteó contratar a especialistas comerciales para tener participación en el mercado marítimo mediante la venta del servicio KVH, pues este genera mayor rentabilidad y es altamente competitivo por sus características técnicas-económicas. El objetivo fue recuperar la caída generada por la pandemia y cerrar el 2021 mantenimiento el *EBITDA* pero aumentar el margen de contribución mayor al 20%.

Figura 2

Evolución de ventas Tesacom Perú

Análisis de venta: Evolución ventas grupo Tesacom



Nota. Extraído de documentos internos de la empresa Tesacom Peru

1.2.3.2 Definición de objetivos. Para poder llevar a cabo la tarea encomendada, se planificó como objetivo, presentar el análisis externo del mercado satelital marítimo que se llevó a cabo para segmentarlo correctamente. Se determinó una lista de las empresas pesqueras a nivel nacional según el Ministerio de la Producción, se procedió a entrevistar a los clientes en el sector con la finalidad de segmentarlos según correspondiera para atender sus necesidades. Los objetivos fueron los siguientes en base a la problemática descrita:

- Generar un incremento de facturación del servicio KVH en Perú de un 30%.
- Consolidar el servicio KVH como líder en los productos satelitales de la empresa y superar el 35% de participación de proveedores.
- Aumentar la facturación de la línea de negocio satelital móvil para el 2021 en un 20%.
- Generar un relevamiento de 50 necesidades puntuales de clientes marítimos para así presentar en mediano plazo un plan de negocios con inversión y productos y/o soluciones a desarrollar por *I+D* (investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica).
- Brindar a los clientes del rubro marítimo un producto competitivo, de buena calidad y con precios altamente competitivos.
- Segmentar el mercado marítimo peruano bajo ciertas variables para lograr enfocarse en el cliente potencial.

1.2.3.3 Acciones. Para lograr una eficiente segmentación de mercado potencial, se establecieron metas específicas para el primer trimestre del año 2021:

- Creación de grupos de investigación que se denominaron Tribus Marítimas, conformadas por un representante de cada país.
- Mantener comunicación mediante reuniones semanales con los representantes y entrega de dos entrevistas por semana. Estas comunicaciones se dieron por un mes.
- Hacer un *webinar* gratuito denominado “El poder de las comunicaciones a bordo”.
- Dimensionar la oferta comercial para adaptarla a las necesidades recogidas en las entrevistas.
- Priorizar el contacto con los primeros 14 clientes más grandes para generar ventas.
- Generar un canal de post venta con *SLA (Service Level Agreement)* establecidos y políticas de mantenimiento gratuito dos veces al año a los clientes que decidan tener los servicios con la empresa.
- Flexibilidad con los servicios para adaptarse al mercado marítimo y permitirles poner el servicio en *stand by* durante las fechas que no están en temporada.
- Generar políticas de descuentos por cantidad de embarcaciones.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Como se puede ver, los países logran introducir el producto KVH en el mercado marítimo, (ver Tabla 1), se puede ver Chile y Perú inician operaciones de cero. Además, el mercado marítimo peruano en cuanto a facturación, tuvo un buen crecimiento interanual llegando a 63.08% del 2020 al 2021, tal como muestra la Tabla 2. Perú incrementa su facturación respecto a los años anteriores, estando cerca de su mejor resultado histórico. La participación del mercado marítimo para Tesacom lidera como tipo de mercado, volviéndose uno de los mercados en potencial crecimiento, como se muestra en la Tabla 3.

Se logra la consolidación de KVH como línea de negocio, con un crecimiento total de casi el 45,6% frente al año anterior, según la Figura 3.

Por último, tenemos un crecimiento en el margen de contribución de 33% manteniendo el EBITDA, como se puede ver en la Tabla 4.

Tabla 1

Participación KVH en la empresa Tesacom según países

Países	2018	Part 2018	2019	Part 2019	2020	Part 2019	2021	Part 2021
Argentina	\$1,188,159.00	83%	\$ 1,318,640.00	78%	\$1,420,900.00	75%	\$ 2,020,812.00	78%
Paraguay	\$ 250,356.08	17%	\$ 313,088.33	19%	\$ 339,948.15	18%	\$ 387,789.65	15%
Chile			\$ 3,725.00	0%	\$ 93,944.54	5%	\$ 117,276.79	5%
Perú			\$ 45,505.33	3%	\$ 34,864.22	2%	\$ 56,854.99	2%
TOTAL	\$1,438,515.08		\$ 1,680,958.66		\$1,889,656.91		\$ 2,582,733.43	

Nota. Extraído de documentos internos de la empresa Tesacom Peru

Tabla 2

Variación porcentual anual de facturación en KVH por países en la empresa Tesacom

	Argentina	Paraguay	Chile	Perú	Total
2018-2019	10.98%	10.98%	-	-	17%
2019-2020	25.06%	8.58%	2422%	-23.38%	12%
2020-2021	42.22%	14.07%	24.84%	63.08%	37%

Nota. Extraído de documentos internos de la empresa Tesacom Peru

Tabla 3

Participación según mercados específicos en la empresa Tesacom

● Pareto 80% ● Resto 20%

Sector	2018	Part 2018	2019	Part 2019	2020	Part 2020	2021	Part 2020
Marítimo	\$ 2,364,443	15.6%	\$ 2,568,343	18.6%	\$ 2,717,643	26.6%	\$ 2,823,481	27.7%
F.Armadas y Seg	\$ 3,635,355	24.0%	\$ 2,536,046	18.4%	\$ 1,669,813	16.4%	\$ 1,413,253	13.9%

Nota. Extraído de documentos internos de la empresa Tesacom Peru

Figura 3

Participación de KVH en Tesacom



Nota. Extraído de documentos internos de la empresa Tesacom Peru

Tabla 4

Margen de contribución por país y variación de los mismos en Tesacom

	Margen de contribución						variación 2020-2021 33%
	2019		2020		2021		
	Miles de dólares	Porcentaje	Miles de dólares	Porcentaje	Miles de dólares	Porcentaje	
	5,205	36%	3,794	37%	5,032	37%	
Marketing	-81	-1%	-40	0%	-261	2%	
RRHH	-2,457	-17%	-2,328	23%	-3,125	23%	
Soporte costos	-53	0%	0	0%	0	0%	
financieros	-942	-6%	-902	9%	-963	7%	
EBITDA	1,672	12%	524	5%	682	5%	

Nota. Extraído de documentos internos de la empresa Tesacom Peru

Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *Teoría sobre el análisis de mercado externo e interno*

Para saber dónde enfocar los esfuerzos, las empresas tienen que investigar cuáles son las tendencias en el negocio que se encuentran y donde estarían las próximas oportunidades.

El análisis externo nos ayuda a las compañías a identificar y valorar todos los factores externos como sucesos, posturas y tendencias que afectan a su actividad, y que no puede controlar.

En realidad, las empresas efectúan este tipo de análisis para encontrar sus conveniencias y amenazas. La finalidad es que puedan disminuir el impacto de las amenazas que podrían tener y beneficiarse de todas oportunidades que se les presenten.

En efecto, el análisis externo se recomienda hacerse antes que la compañía efectúe la planificación estratégica. De esta manera podríamos lograr estrategias y objetivos mejor enfocados, pues tendrán como base toda la información encontrada anteriormente. (Quiroa, 2020).

En este sentido la autora realizó este análisis primero a nivel internacional y local, esto permitió tener información relevante que pudo ayudarla a segmentar mejor el mercado. De esta forma la autora pudo entender mejor el mercado a trabajar.

Aquí un resumen ejecutivo de los principales hallazgos:

La tendencia del mercado satelital indica que las inversiones en este mercado van en aumento. Actualmente, existe alrededor de 6,000 satélites artificiales alrededor del planeta. No se suele saber que estos son elementos críticos para la comunicación y transmisión de información importante en la tierra. “La multinacional financiera estadounidense Morgan Stanley, por ejemplo, estima que la industria espacial global podría aumentar a más de US\$1 billón para 2040”. (Ventura, 2021)

El valor de la industria satelital está aproximadamente en US\$400.000 millones a nivel mundial. Aproximadamente el 25% es presupuesto para el gobierno; una parte pequeña es 'otra actividad comercial' -como viajes espaciales comerciales-, y lo demás es la industria satelital: podría decirse que la forma de hacer dinero en el espacio es a través de los satélites. "**Hay dos grandes mercados asociados con satélites:** tenemos la televisión y por otro lado las aplicaciones relacionadas a la navegación, posicionamiento y sincronización.” (Ventura, 2021).

El sector Marítimo forma parte de ese 70% de ese negocio y es en donde se decidió enfocar los esfuerzos para aperturar el mercado a través de una mejor segmentación de los clientes en este sector.

En el contexto nacional, Perú se considera uno de los principales productores de pesca a nivel internacional por la variedad de sus recursos. La industria marítima tiene un gran potencial de contratación por la operación en alta mar, pues el único medio de transmisión a bordo es satelital.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el año 2020, la producción de pesca representó un 0.4% del PBI e incrementó su valor un 2.3% en comparación a lo registrado en 2019; en consecuencia, fue uno de los pocos sectores en la economía peruana que registro crecimiento en su producción, pese a las dificultades por las condiciones durante la pandemia por la COVID-19” (ComexPerú, 2021).

Según la Sociedad Nacional de Pesquería: "El sector pesquero se ubica dentro del grupo de las cuatro actividades económicas con mayores ingresos de divisas al país, según el Banco Central de Reserva del Perú. Representa aproximadamente 7% de las exportaciones peruanas.

A nivel del mercado mundial, las exportaciones pesqueras peruanas también se posicionan en un nivel expectante y en el caso de envíos de ingredientes marinos lidera el ranking de acuerdo con el Anuario Estadístico de la IFFO 2015. Perú es responsable por aproximadamente el 25-30% de la producción mundial de harina y aceite de pescado”.

La Sociedad Nacional de Pesquería, en un esfuerzo de transparencia, publica mensualmente información sobre los envíos peruanos al mundo de ingredientes marinos, así como de conservas, congelados, seco, curado y otros como peces ornamentales, algas marinas, corales y otros. Dicho documento se elabora sobre la base de información pública proporcionada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) (Sociedad Nacional de Pesquería, 2018). Ver Figura 4

Figura 4

Participación de las exportaciones según rubro de actividad en el mercado marítimo



Nota. Sociedad Nacional de Pesquería (2018)

Una vez que se utiliza esta herramienta para entender el mercado, ya se puede realizar la segmentación.

2.1.2 Segmentación Business to Business (BtoB)

En este trabajo como se menciona se enfoca en la venta b2b para el mercado marítimo.

Business to business o B2B, podría considerarse como una estrategia planificada entre compañías, que hacen diferentes tipos de intercambios comerciales sea de servicios y/o bienes. (Minett, 2001).

Normalmente siempre las negociaciones con empresas tienen un proceso más largo que involucra diferentes áreas y decisores. Otro factor importante es el rubro de la empresa a la cual se atiende y las características que tienen cada una de ellas.

Un solo tipo de mercado no necesariamente tiene las mismas necesidades, es por eso que la autora tuvo la tarea de segmentar en subgrupos a las empresas marítimas de Perú con la finalidad de identificar a los clientes más potenciales para ofrecerles el servicio KVH.

De acuerdo a la AMA (Asociación Americana de Marketing –14/11/2005) la “Segmentación del mercado” es: “El proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares” (Delgadillo, 2005).

El mercado B2B se basa en la venta de productos o servicios de una empresa a otra a diferencia del mercado B2C, el cual se enfoca a la venta para consumidores finales. A continuación, se muestran las variables de segmentación para un mercado B2B que Shapiro y Bonoma (1984), y Wind y Tomas (1994) proponen.

Tabla 5

Criterios de segmentación en mercados B2B

<p>Demográficos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de actividad. • Tamaño de la compañía • Ubicación del geográfica. <p>Enfoque de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones de compra en la compañía. • Estructura de poder • Relaciones empresa-cliente • Políticas de compra • Criterios de compra <p>Características personales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación • Experiencia en compras • Objetivos y Beneficios • Análisis de riesgo 	<p>Variables operativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología de la compañía. • Manejo del producto y marca. • Capacidades y medios del cliente <p>Factores situacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad para cumplimiento de compra • Utilización del producto • Tamaño de la orden.
---	---

Según Shapiro y Bonoma (1984), y Wind y Tomas (1994)

Una segmentación de mercado exitosa siempre va de la mano de personal capacitado, teniendo como resultado llegar al cliente objetivo. Con la finalidad de obtener data estandarizada por país, se creó la Tribu Marítima. El grupo de trabajo tenía como pilar, además de la investigación y

segmentación de mercado, el intercambio de experiencias y oportunidades identificadas por país, así como sesiones intensas de capacitación de producto. Se buscaba siempre una atención especializada técnica-comercial orientada al cliente.

En esta oportunidad se realizó la segmentación por características demográficas, específicamente por cantidad de embarcaciones y tipo de exportación, en este caso se segmentó por exportación de pescados congelados. De un total 311 cuentas marítimas peruanas y 289 embarcaciones a nivel nacional, se dividieron por tamaño de mercado en tres grupos:

- Empresas con más de 10 embarcaciones
- Empresas de 10 a 5 embarcaciones
- Empresas de menos de 5 embarcaciones

2.1.3 Beneficios de la segmentación

Según Stanton, Walker y Etzel (2017)[4], la segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

De acuerdo a la teoría en el orden de las embarcaciones antes descritas, se seleccionó el primer grupo de 10 empresas, el segundo de 11 empresas y el tercero de 289 empresas; esto fue importante porque la estrategia comercial es distinta para cada uno de esos grupos y donde se centró el esfuerzo comercial fue en el primer grupo.

2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos

Para ejecutar el plan de acción la autora lideró la Tribu Marítima a nivel Perú. Para ello se establecieron reuniones semanales por un mes. Se asignó un representante por país, con el objetivo de obtener información del mercado y una lista de empresas del rubro.

Se hicieron entrevistas a profundidad de los clientes más importantes para entender sus necesidades más a detalle. Se logro relevar 52 necesidades de los clientes entrevistados en orden de prioridad:

- Telemetría
- Voz, datos básicos
- Control de combustible
- Monitoreo y seguridad del personal
- Monitoreo de la embarcación
- Gestión de trabajo y mantenimiento
- Video exterior
- Entretenimiento
- Telemedicina

Al segmentarlas, la autora tuvo que definir una serie de acciones comerciales para incrementar la facturación del mercado peruano.

Cuando se quiere ofrecer un servicio nuevo en el mercado, se debe dirigir al cliente potencial que tenga las necesidades que el servicio solucione. Con la experiencia de la autora en distintas áreas comerciales, entendió que los clientes tienen valores distintos y el esfuerzo debe centrarse en aquellos que generaren relaciones duraderas y recurrencias mensuales por contratos largos.

Como dice Marcos Delgadillo Moreira (2005):

La experiencia nos dice que “El cliente NO siempre tiene la razón” y actualmente se necesita recordar que todos los usuarios tienen distinto valor, por ende, todos merecen distinto nivel de esfuerzo y dedicación. Si consideramos “unos cuantos” importantes es básico utilizar el concepto de segmentación para identificar cuáles son estos últimos en donde la compañía debe enfocar su energía.

Basados en el contexto antes expuesto, la autora decidió profundizar en el estudio del mercado marítimo peruano para tener características claves que le permitan introducir los servicios satelitales en dicho mercado. Si bien el mercado *B2B* tiene muchas diferencias con el *B2C Business to Consumer*, hay algunos aportes que aplican para ambos mercados tomando en cuenta que los clientes finales tienen ciertas necesidades puntuales al igual que las empresas y ambos necesitan ser atendidos estratégicamente, cuando se identifica su dolencia.

Según Theodore Levitt (1960):

No es de extrañar que, habiendo creado una empresa de éxito haciendo un producto superior, la gestión sigue estando orientada hacia el producto y no hacia las personas que lo consumen. Las empresas tienen que adaptarse a las exigencias del mercado y tiene que ser más temprano que tarde. En definitiva, la organización no logra pensar en sí misma como productora de bienes o servicios, sino como el cliente mismo que compra, de esta manera las personas querrán quiera hacer negocios con ella.

Gracias al análisis de información se pudo tener un mejor conocimiento de la operación marítima y cómo adaptarnos a este cliente.

Las actividades que se ejecutaron una vez relevada la información de la tribu marítima fueron las siguientes:

- Área de marketing: Encargados de realizar un *webinar* gratuito para invitar a los clientes considerados potenciales.
- Área producto: Establecer una estructura de nuevos precios con descuentos según cantidades de embarcaciones.
- Área de mantenimiento: Su tarea fue brindar a los ejecutivos una política de SLA regional para atender a los clientes en los puertos.
- Área de compras: establecer un diagrama de Gantt de compras en base a los posibles clientes y evitar así problemas de abastecimiento. Hacer un provisionamiento de la cantidad de antenas que como mínimo deben tenerse por país tomando en cuenta los pilotos propuestos al año.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Gracias a los conocimientos universitarios de la autora, se pudo realizar una estrategia comercial más clara y efectiva. Esto contribuyó enormemente en el desarrollo del mercado satelital marítimo para Perú, con resultados nunca antes vistos en la compañía en la cual labora. Actualmente, estos aportes siguen siendo cruciales para seguir creciendo en la participación de este servicio en el mercado marítimo.

Uno de los puntos más importantes que hizo posible el éxito de la Tribu marítima fue el liderazgo en comunicar desde un principio los objetivos que se tenían como equipo y la planificación de las acciones claves basadas en la investigación de los clientes y segmentación de los mismos. Se logró motivar a las distintas áreas involucradas en este proyecto para que sintieran que formaban parte del éxito del mismo al realizar las acciones que les correspondían. Todo ello generó una óptima gestión de empresa y mejoró la cultura organizacional.

Para finalizar, se puso en práctica dos herramientas de planificación: el diagrama de Gantt para el área de compras y el diagrama de flechas para el área de producto y mantenimiento. Ambas herramientas dieron visibilidad de atención a los clientes e hicieron que la posventa tenga mejores indicadores de atención.

3.2 Desarrollo de experiencias

La elaboración y desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional significó para la autora una oportunidad de dar una mirada en retrospectiva de la labor desempeñada en los últimos años de su carrera como administradora de empresas, especializándose cada año más en desarrollar conocimientos de estrategias para manejo de *key account management B2B*. El desarrollo laboral siempre tuvo como base los valores de la universidad en la cual estudió, bajo el lema de: “mejores personas, mejores profesionales”, pilares importantes para desempeñarse con responsabilidad, buenos valores y compromiso.

Para el desarrollo del presente informe se tomó como referencia la actual experiencia desempeñada, como *Senior Key account manager* en el sector Marítimo y Energía. Esto permitió que la autora pueda hacer un análisis de mercado externo e interno para la empresa en la que actualmente labora y a la cual aportó significativamente en los resultados anuales 2021.

Cabe resaltar que la estrategia de atender por mercados especializados y por tipos de productos más rentables, fue liderada por la gerencia. La empresa tiene una política de total transparencia en los objetivos y proyección de la misma, lo que genera un grupo humano comprometido con la misma meta.

Además, este caso de éxito fue un ejemplo para poder consolidar algunos mercados que aún no están desarrollados en algunos países, tales como el mercado de energía y minería. Gracias al esfuerzo de la tribu marítima, se está promoviendo el desarrollo de otros grupos de investigación para los mercados antes mencionados. Todas estas acciones contribuirán al desarrollo de la empresa en cada uno de los países que opera y le permitirá tener una llegada más eficiente a los clientes potenciales.

Conclusiones

Tesacom Perú apuesta mucho por capacitar a su personal para tener *Key account manager* especialistas por mercado, para que puedan ofrecer una venta a medida.

El mercado de telecomunicaciones satelitales es un mercado muy dinámico y competitivo, por ello es clave para la empresa generar una atención post venta satisfactoria para fidelizar a sus clientes.

El mercado marítimo duplica su participación de 2018 a 2021. Se tuvo un mejor crecimiento interanual (37%). Perú incrementa su facturación respecto a los años anteriores, estando cerca de su mejor resultado histórico.

Se mantiene el EBITDA y se logra un crecimiento en el margen de contribución de 33%.

El manejo de cartera por mercado de cliente es más eficaz porque permite una mayor especialización para atender más a medida a los clientes.

Toda organización necesita conocer el mercado y segmentarlo. La segmentación de mercado es una estrategia fundamental para poder identificar las necesidades de los clientes y otorgándoles un valor diferencial y rentabilizándolos.

La comunicación transparente con los empleados hace que la motivación por alcanzar los objetivos de la empresa sea más fuerte.

Es importante escuchar a los clientes para tener una retroalimentación de los servicios postventa.

Es importante adoptar una perspectiva desde el cliente y no desde el producto.

El trabajo en equipo ha sido clave para planificar el crecimiento de los servicios de la empresa, basados en una comunicación fluida y reuniones programadas, donde fue indispensable tener claridad en las responsabilidades.

Es importante adaptarse a los clientes una vez que tienes la información de ellos mismos.

El área de producción enfocó los servicios a ser totalmente *OPEX* y no *CAPEX* (*capital expenditure*), para hacerlos mucho más atractivos para el cliente.

Recomendaciones

Se recomienda enfocar los esfuerzos en la atención post venta porque el mercado marítimo es un mercado donde el boca a boca es muy usual, por lo que atender bien a un cliente potencial abrirá las puertas de otros clientes en el mismo rubro.

Constantemente se debe estar al día en las tendencias del mercado especialmente en las tecnologías.

Hay que invertir en I+D, pues la tendencia del mercado hará que los servicios de conectividad sean *comodities* en algún momento.

La tendencia del mercado es tener embarcaciones inteligentes que les permitan tener data real de sus operaciones, eso hace indispensable tener conectividad abordo; por ello, la empresa se debe enfocar en aumentar valor junto con la conectividad.

De ingresar nuevos productos se debe a hacer una capacitación constante para poder ofrecerlos a los clientes e identificar qué necesidad se cubriría.

Una vez terminado el análisis de información de la tribu marítima se recomienda tener reuniones mensuales con el equipo comercial especialista marítimo para compartir nuevos proyecto y clientes para generar una retroalimentación como grupo empresarial. Muchas veces el éxito de otros países puede replicarse y por ello es importante tener una comunicación horizontal y transparente.

Se debe considerar hacer un mínimo de 3 webinar al año para convocar a nuevos clientes potenciales.

Lista de referencias

- ComexPerú. (12 de marzo de 2021). *Senabario 1066 - Actualidad*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-pesqueras-aumentan-un-427-en-enero-de-2021>
- Delgadillo, M. (2005). Gestión de la relación con los clientes y segmentación perspectivas. 8(2), 99. Cochabamba, Bolivia.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. 149. Harvard Business Review.
- Minett, S. (2001). *B2B Marketing: A radically different approach for business-tobusiness marketers* (2da ed. ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Quiroa, M. (6 de septiembre de 2020). *Análisis externo de una empresa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Shapiro, B., & Bonoma, T. (1984). *How to segment industrial markets*. Harvard Business Review.
- Sociedad Nacional de Pesquería. (2018). *Exportaciones pesqueras peruana por año*. Obtenido de <https://www.snp.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/07-REPORTE-DE-LAS-EXPORTACIONES-PESQUERAS-JULIO-2020.pdf>
- Stanton, Walker, & Etzel. (2017). *Fundamentos del Marketing* (13 ed.). Mc Graw Hill.
- Tesacom. (2021). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.tesacom.net/nosotros/>
- Ventura, D. (3 de abril de 2021). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56435257>
- Wind, Y., & Thomas, R. (1994). *Segmenting industrial markets. Advances in Business Marketing and Purchasing*, 6, 59-82 (Vol. 6).