



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

José Pinglo-Ortiz

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Pinglo, J. (2016) *Creación de oportunidades de negocio para pequeñas y medianas empresas* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE
NEGOCIO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

JOSÉ AUGUSTO PINGLO ORTIZ

Lima, agosto de 2016

Para mi amor Diana, en agradecimiento a su compañía y divina paciencia

Por María Fernanda y su futuro

Para mi querida madre Luz y su incansable ternura

Prólogo

Es un placer hacer la presentación de esta tesis, a través de la cual intento poner en práctica todos los conocimientos aprendidos y cumplir con el objetivo pendiente que llevo desde hace muchos años, el negocio propio.

Vengo de una familia de comerciantes independientes que migraron hace más de 50 años desde el vecino país del norte. He crecido en el seno de una familia preocupada en poder dar a sus hijos una mejor educación.

Ahora, con una adecuada formación profesional y más de 20 años de experiencia, como trabajador dependiente, considero que es el momento de emprender el camino de empresario. Este anhelo se complementa con la necesidad que compartimos mi esposa y yo, de tener un negocio en el que existan facilidades para estar más cerca de los hijos.

En estos años de vida profesional me he dedicado a los servicios de tecnologías de la información, trabajando en sectores de: educación, telecomunicaciones, turismo y hotelería, inspección y control, manufactura, imprenta y finalmente infraestructura de TI. Tengo experiencia en la administración de áreas de TI, con una mayor preferencia por las áreas de desarrollo de software; en tal sentido se podría decir que me inclinaría por la implementación de un negocio en esta área, sin embargo, gracias a las revisiones efectuadas sobre el sector y el conocimiento adquirido en la maestría sobre la madurez de los mercados, me doy cuenta que este es un sector con un alto nivel de madurez, donde inclusive han comenzado a ingresar

competencia extranjera de gigantescas fábricas de software indias, las cuales tienen grandes economías de escala que colocarán al sector en una situación altamente competitiva y de precios bajos.

Adicionalmente y en base a mi experiencia en el mundo empresarial, he podido observar que en la actualidad y específicamente en pequeñas empresas del ámbito local, las áreas de TI no suelen ser consideradas como áreas de apoyo estratégico a la gerencia, sino por el contrario, son consideradas como necesarias pero muy costosas. Sin embargo, los proyectos de TI sobre los que siempre he notado un mayor apoyo por parte de la gerencia, son todos los relacionados a las áreas comerciales, lo cual me lleva a la conclusión que estas áreas suelen contar con una mayor consideración cuando se deben tomar decisiones de inversión.

En tal sentido, se considera oportuno presentar una propuesta de valor para las áreas comerciales de las empresas, que no sea necesariamente un programa de software, sino, un servicio de soporte comercial integral que nos permita ayudarle en la creación de oportunidades de negocio.

Finalmente, los invito a viajar conmigo en la validación de todos los elementos necesarios para evaluar la factibilidad de este anhelo y planificar su futura implementación en el corto plazo.

Atentamente, José Pinglo Ortiz

Índice General

Prólogo	3
Lista de Imágenes	8
Lista de Tablas	9
Introducción	11
Capítulo 1 - Análisis del Sector	14
1.1. Visión general del sector	14
1.2. Tendencias del sector y patrones de crecimiento	16
1.3. La búsqueda de un nuevo mercado objetivo	19
1.3.1. Análisis por rango de ventas	19
1.3.2. Análisis por sectores económicos	25
1.3.3. Análisis por ubicación geográfica	33
Capítulo 2 – Definición de Propuesta de Valor	36
2.1. Diseño de la propuesta de valor	36
2.2. Utilización de las 5 fuerzas de Porter	38
2.2.1. El poder de negociación de los clientes	38
2.2.2. El poder de negociación de los proveedores	39
2.2.3. La amenaza de nuevos competidores entrantes	39
2.2.4. La amenaza de los servicios sustitutos	42
2.2.5. Rivalidad entre los competidores	43
2.3. Descripción del Servicio	47
2.3.1. Descripción del servicio	47
2.3.2. Ventajas del servicio	47

2.3.3.	Debilidades del servicio	47
2.3.	La Estrategia del Océano Azul	48
	Capítulo 3 - La Organización	52
3.1.	Descripción de la Empresa	52
3.1.1.	Aspecto legal	52
3.1.2.	Descripción de la empresa	52
3.2.	Equipo Gerencial	52
3.3.	Declaración de la Misión, Visión y Valores	54
3.3.1.	Misión	54
3.3.2.	Visión	54
3.3.3.	Valores	55
3.4.	Octógono de la Organización	56
3.5.	Lienzo de Modelo de Negocio	60
	Capítulo 4 - Plan de Marketing	63
4.1.	Mercado Objetivo	63
4.1.1.	Objetivos de Contacto	66
4.1.2.	Objetivos de Venta	67
4.2.	Programa de Marketing	71
4.2.1.	Imagen Corporativa	71
4.2.2.	Material de Marketing Necesario	71
4.2.3.	Medios de Comunicación	72
4.2.4.	Análisis de Efectividad de Medios	75
	Capítulo 5 - Plan de Operaciones	77
5.1.	Ubicación	77
5.2.	Equipamiento	78
5.3.	Personal	81
5.4.	Procesos del Servicio	86
5.5.	Entregables del Servicio	88
	Capítulo 6 - Plan Financiero	90
6.1.	Hipótesis Utilizadas	90
6.2.	Definición de Costos	91
6.3.	Estado de Ganancias y Pérdidas	93
6.4.	Balance General	95
6.5.	Flujo de Caja	97

Capítulo 7 - Riesgos críticos.....	99
Conclusiones.....	103
Apéndice.....	106
Bibliografía.....	114

Lista de Imágenes

Ilustración 1 - Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2014	16
Ilustración 2 - Empresas que asistieron a eventos de capacitación relacionados a la gestión empresarial en el 2012.....	17
Ilustración 3 - Micro y Pequeña Empresas que gastaron en asesoría y consultoría, según ciudad, 2012	18
Ilustración 4 - Criterios para definir el estrato empresarial.....	19
Ilustración 5 - Clasificación de empresas según rango de ventas 2014	20
Ilustración 6 - Mercado Potencial por Rango de Ventas.....	24
Ilustración 7 - MiPyME formales por sectores económicos.....	25
Ilustración 8 - Crecimiento por sector económico – Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	26
Ilustración 9 - Crecimiento por sector económico – Pequeña y Mediana Empresa	27
Ilustración 10 - Composición agregada de las exportaciones	28
Ilustración 11 - MiPyME formales en sector servicios	29
Ilustración 12 - MiPyME formales en sector comercio	30
Ilustración 13 - Mercado Potencial por Rango de Ventas y Sectores Económicos	32
Ilustración 14 - Empresas formales por estrato empresarial.....	33
Ilustración 15 - Mercado Potencial por Rango de Ventas y Sectores Económicos de la ciudad de Lima	35
Ilustración 16 - Lienzo de Propuesta de Valor.....	37
Ilustración 17 - Definición de Competidores.....	41
Ilustración 18 - Matriz ERIC y Curva de Valor.....	50
Ilustración 21 – Merrill Lynch: Proyección de crecimiento de PBI para el año 2015.....	69
Ilustración 22 - Market Share	70
Ilustración 19 - Operación Principal de Servicio de Prospección y Acercamiento	87
Ilustración 20 - Relación de Costo Unitario y Costo Marginal.....	92

Lista de Tablas

Tabla 1 - Empresas que quedan fuera del Nuevo Sector	22
Tabla 2 - Empresas que conformarán el Nuevo Sector	23
Tabla 3 - Porcentaje de Sectores Comercio y Servicios.....	31
Tabla 4 - Definición de Mercado Objetivo considerando Sectores.....	31
Tabla 5 - Porcentaje de empresas pertenecientes a Lima	34
Tabla 6 - Definición de Mercado Objetivo considerando Lima	34
Tabla 7 - Las cinco fuerzas de Porter.....	46
Tabla 8 - Octógono de la Empresa	57
Tabla 9 - Lienzo de Modelo de Negocio	61
Tabla 10 - Conclusiones sobre la opinión de expertos.....	66
Tabla 11 - Supuestos sobre la eficiencia de contactos.....	67
Tabla 12 - Supuestos sobre la eficiencia de ventas.....	68
Tabla 13 - Proyección de Ventas Anuales.....	69
Tabla 14 - Estimación de crecimiento de mercado objetivo.....	70
Tabla 15 - Gastos iniciales en Imagen Empresarial	71
Tabla 16 - Material de Marketing.....	72
Tabla 17 - Medios de comunicación a utilizarse	74
Tabla 18 - Definición de Objetivos, Indicadores y Metas de Medios de Comunicación	75
Tabla 19 - Crecimiento Anual de Colaboradores.....	77
Tabla 20 - Activos Fijos	79
Tabla 21 - Gastos de Ventas	80
Tabla 22 - Gastos de Administración 2016, 2017 y 2018	84
Tabla 23 - Gastos de Administración 2019, 2020 y 2021	85
Tabla 24 - Variables Generales de Gestión.....	90
Tabla 26 - Definición de Costos Unitarios y Marginales.....	91

Tabla 27 - Estado de Ganancias y Pérdidas	94
Tabla 28 - Balance General.....	96
Tabla 29 - Flujo de Caja	97

Introducción

La presente tesis tiene como objetivo mostrar un plan de negocio que cumpla con cubrir la necesidad del mercado por una propuesta de soporte comercial (en adelante “la propuesta”) que brinde ayuda a Pymes¹, a través de servicios de prospección de clientes, acercamiento y retroalimentación con el fin de crear oportunidades de negocio.

Esta propuesta estará soportada por un conjunto de herramientas tecnológicas que permitirán efectuar un análisis de información minucioso, así como poner a disposición del cliente, información de la campaña de búsqueda de prospectos en ejecución y todos los detalles sobre las citas concertadas con clientes potenciales.

Se considera que la primera versión de esta propuesta tiene mejores posibilidades de éxito, al iniciar operaciones en las áreas de ventas de las empresas B2B². Es esta consideración la que se validaremos en el recorrido de la presente tesis. A

¹ Pymes: Acrónimo PyME en plural de Pequeña y Mediana Empresa.

² B2B: Acrónimo de Business to Business, venta de empresa a empresa y no a público final.

continuación se presenta una breve descripción de los temas a revisar en cada capítulo.

En el capítulo 1, se analiza el sector de las empresas en el Perú. En este análisis se observa una gran cantidad de microempresas que generan recursos solamente para subsistir, esto nos hace pensar que la propuesta no cuenta con una gran cantidad de clientes sobre los que se pueda implementar, sin embargo al continuar con el análisis por rango de ventas, nos topamos con la sorpresa de que existe una considerable cantidad con capacidad de inversión sobre la propuesta.

En el capítulo 2, se presenta la propuesta de valor y se evalúa como esta es percibida por el sector a través de las cinco fuerzas de Porter³, adicionalmente se presenta una descripción más completa del servicio a brindar y se desarrollan varias herramientas que ayudarán a definir con mayor exactitud la propuesta de valor.

En el capítulo 3, después de haber validado que existe un mercado atractivo para la propuesta de valor, definimos las características necesarias que tendrá la organización para asegurar la correcta entrega del servicio. En este capítulo también hacemos uso de herramientas como el octógono y el lienzo de modelo de negocio, las cuales nos ayudarán a ver con mayor claridad el modelo de negocio que soportará la propuesta de valor.

En el capítulo 4, damos unos alcances finales sobre el mercado objetivo, presentar las proyecciones de contactos y ventas, para finalmente proponer el programa de

³ Michael Porter, es una autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia de empresa.

marketing, a través del cual se definen lo necesario para promocionar la empresa y el producto, utilizando diferentes medios de comunicación.

En el capítulo 5, se presenta el plan de operaciones, en el que se detalla el personal necesario para ejecutarlas, así como una definición inicial del proceso principal que brindará del servicio de prospección, acercamiento y retroalimentación.

En el capítulo 6, se presenta el plan financiero, que contiene las hipótesis utilizadas para la proyección de costos, estados de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja.

Finalmente, en el capítulo 7, se presentan los riesgos críticos que se han podido detectar, así como su respectivo plan de acción para mitigarlos.

Al finalizar el desarrollo de la presente tesis, me siento agradecido, por el apoyo brindado por el profesor Eduardo Roncagliolo y su amplitud de conocimiento sobre los diferentes negocios de los que conversamos en varias oportunidades, y satisfecho, de haber consolidado muchos de los conocimientos recibidos en esta casa de estudios, de la cual me siento orgulloso pertenecer y a la cual siempre le quedaré eternamente agradecido por incluir en su estilo, esa consideración humanista que los directivos tenemos la misión de nunca dejar de lado.

Capítulo 1 - Análisis del Sector

1.1. Visión general del sector

El segmento de las MiPyME⁴ en el Perú, se caracteriza por una gran cantidad de micro empresas en comparación con las pequeñas y medianas. Esto representa una debilidad para el desarrollo del sector privado, pues no existen grandes empresas sólidas para la subcontratación de determinados servicios.

En el 2014 el 30,6% (487 mil 936 empresas) tuvieron ventas muy reducidas, con lo cual se llega a la conclusión que estas son utilizadas por sus propietarios para cubrir necesidades básicas del hogar, como alimentación, vivienda, educación, etc.; por lo tanto, dichas empresas no tienen posibilidad de generar utilidades ni de incrementar su productividad.

Por otra parte, en el 2014, el 43,1% de las MiPyME registran ventas anuales superiores a 13 UIT, estas tienen una mayor probabilidad de generar utilidades para

⁴ MiPyME: Acrónimo de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

mantener su capital original y ofrecer mayores capacidades de atención a empresas grandes del mercado.

La gran mayoría de MiPyME tienen como máximo cinco trabajadores, sin embargo, esta proporción varía de acuerdo con el estrato empresarial: el 98,8% de las microempresas, el 59,1% de las pequeñas empresas y 20,1% de las medianas empresas.

Con respecto a la distribución de las MiPyME, la gran mayoría se constituyen como persona natural (70,9%). Sin embargo, este porcentaje varía según el estrato empresarial, donde el 73,6% de las microempresas se constituyeron como persona natural, 14,5% como pequeña empresa, mientras que en la mediana empresa el porcentaje ascendió al 3,9%.

Es importante mencionar, que el número de MiPyME ha crecido a un ritmo anual promedio de 7,4% entre 2010 y 2014. Este crecimiento guarda relación con el avance de la economía, el cual fue en promedio 5,1% en los últimos cinco años.⁵

⁵ Ministerio de la Producción, Anuario Estadístico Industrial, MiPyME y Comercio Interno 2014, Lima. 2015, Pág. 117 y 118.

Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2014



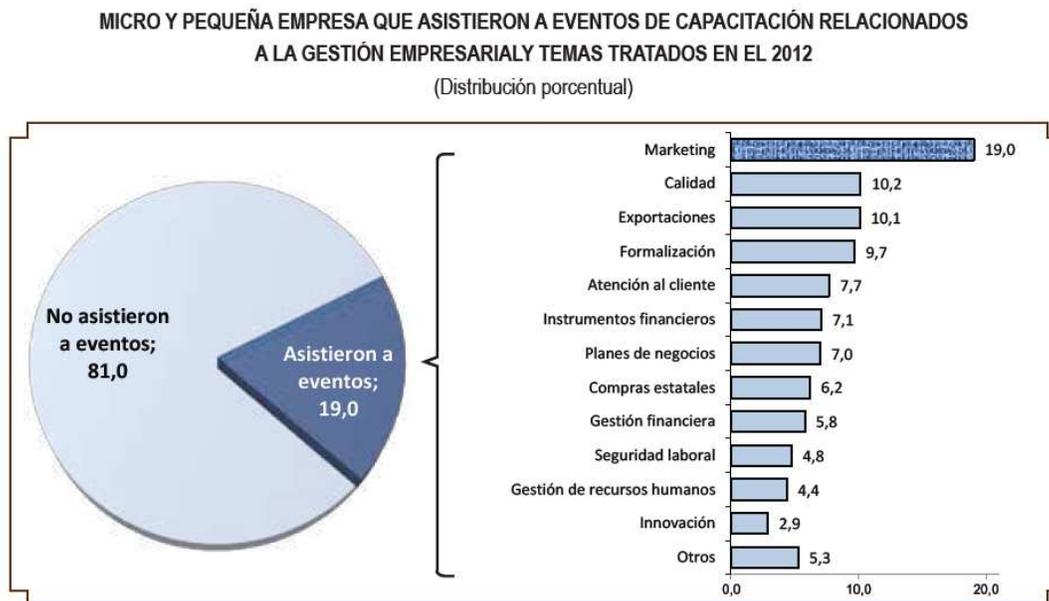
Ilustración 1 - Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2014

1.2. Tendencias del sector y patrones de crecimiento

Se ha determinado que también se deben considerar a las microempresas como clientes potenciales, sin embargo es importante tener mucho cuidado sobre el esfuerzo colocado en este segmento de empresas, ya que sus ventas son poco significativas en comparación del resto.

Para las Microempresas se debe tener una propuesta de valor económica y que sirva como indicador de viabilidad, sobre una la propuesta de valor de un emprendedor. Este emprendedor puede optar por esta opción con el fin de someter su propuesta sobre el mercado local y determinar si debe continuar con su proyecto o dejarlo de lado.

Otro elemento a considerar es la inversión que las empresas efectúan en capacitación y consultoría.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

Ilustración 2 - Empresas que asistieron a eventos de capacitación relacionados a la gestión empresarial en el 2012

Se puede apreciar que los interesados en asistir a eventos, lo hicieron principalmente sobre eventos de Marketing, lo cual comprueba el interés de los clientes por las ventas y el conocimiento del mercado sobre otro tipo de intereses.⁶

En términos de valor, el monto gastado en asesorías y consultorías (36 millones 486 mil nuevos soles) representa el 5,9% del total de los gastos de servicios prestados por terceros registrados por las empresas. A nivel de ciudad, se registra los

⁶ Instituto Nacional de Estadística e Informática, Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013, Lima, 2014, Pág. 15.

porcentajes siguientes: Cusco (9,4%), Lima – Callao (6,1%), Iquitos (5,7%), Arequipa (4,1%), Trujillo (3,6%), Chiclayo (1,5) y Piura (1,1)⁷.

CUADRO N° 2.24
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA QUE GASTARON EN ASESORÍA Y CONSULTORÍA,
SEGÚN CIUDAD, 2012

Ciudad	MYPE que realizaron gastos de servicios prestados por terceros	MYPE que gastan en asesoría y consultoría		Montos gastados en servicios prestados por terceros (Miles nuevos soles)	Montos gastados en asesoría y consultoría de los trabajadores (Miles nuevos soles)	
		Absoluto	%		Absoluto	%
Total	11 663	2 811	24,1	622 739	36 486	5,9
Lima - Callao	9 165	2 471	27,0	558 350	34 163	6,1
Arequipa	800	75	9,4	23 306	960	4,1
Ayacucho	48	1	2,5	261	0	0,1
Chiclayo	252	16	6,5	3 717	55	1,5
Cusco	163	111	68,3	2 462	232	9,4
Huancayo	195	12	6,3	3 648	35	1,0
Iquitos	93	46	49,3	4 208	240	5,7
Juliaca	145	4	2,8	2 439	17	0,7
Piura	111	8	7,5	3 794	41	1,1
Trujillo	690	65	9,4	20 553	743	3,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

Ilustración 3 - Micro y Pequeña Empresas que gastaron en asesoría y consultoría, según ciudad, 2012

En el cuadro se puede apreciar que 34 millones fueron invertidos en Lima en el año 2012, con lo cual se confirma que hay una preocupación por el incremento de las ventas y un saldo aun grande por invertir según el mercado objetivo presentado en la sección anterior.

⁷ Instituto Nacional de Estadística e Informática, Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013, Lima, 2014, Pág. 98.

1.3. La búsqueda de un nuevo mercado objetivo

En el siguiente apartado se efectúa el análisis que permitirá determinar si el mercado objetivo es atractivo para implementar la propuesta de soporte comercial. El análisis a efectuarse para determinar el mercado objetivo será analizar el mercado por: rango de ventas, sectores económicos y ubicación geográfica.

Es importante mencionar que según la ley N° 30056, los criterios para definir los estratos empresariales de las empresas están relacionado a la cantidad de ventas efectuadas anualmente⁸. Las ventas anuales han sido agrupadas por cantidad de UITs, como se aprecia en la siguiente imagen:

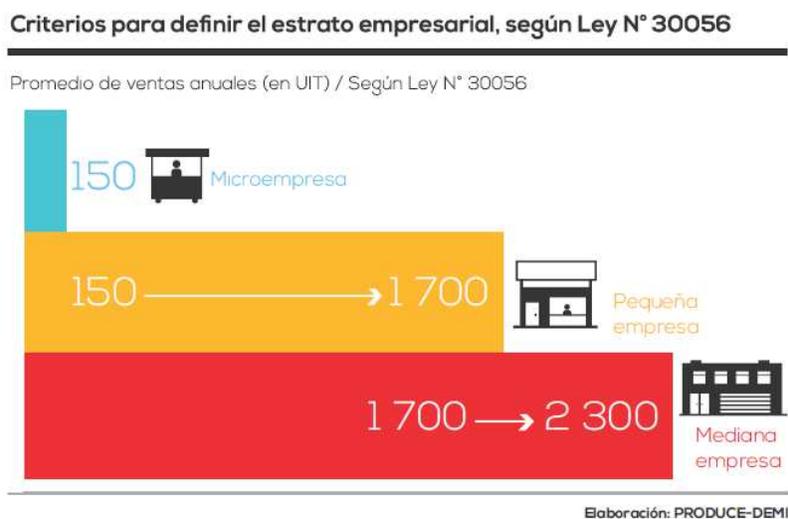


Ilustración 4 - Criterios para definir el estrato empresarial

1.3.1. Análisis por rango de ventas

La cantidad de ventas por empresa permite determinar cuáles son clientes potenciales para la propuesta. En la siguiente imagen se aprecia 13 niveles de

⁸ Ministerio de la Producción, Las MIPYME en cifras 2014, Lima 2015, Pág. 8.

clasificaciones por cantidad de UITs vendidas y su correspondiente porcentaje de participación sobre el total⁹.

Mipyme formales

Según rango de ventas, 2014

Rango de ventas anuales (UIT)	Mipyme		
	Número	Part. %	Acumulado
[0 - 2]	487,936	30,6	30,6
<2 - 5]	144,828	9,1	39,7
<5 - 13]	272,627	17,1	56,9
<13 - 25]	415,903	26,1	83,0
<25 - 50]	95,108	6,0	89,0
<50 - 75]	44,911	2,8	91,8
<75 - 100]	26,659	1,7	93,5
<100 - 150]	30,312	1,9	95,4
<150 - 300]	33,401	2,1	97,5
<300 - 500]	17,143	1,1	98,5
<500 - 850]	11,466	0,7	99,3
<850 - 1700]	9,303	0,6	99,8
<1700 - 2300]	2,635	0,2	100,0
TOTAL	1,592,232	100,0	

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2014.
Elaboración: PRODUCE - DEMI

Ilustración 5 - Clasificación de empresas según rango de ventas 2014

Con esta información se determinó la cantidad de empresas que pueden ser clientes de la propuesta, así como el tamaño del mercado potencial. El valor promedio de UITs por cada línea fue de S/. 3,800, valor oficial para el año 2014.

El criterio utilizado para determinar el mercado fue el siguiente:

⁹ Ministerio de la Producción, Las MIPYME en cifras 2014, Lima 2015, Pág. 27.

1. Se obtuvo la venta mensual por cada uno de los 13 niveles.
2. Se asumió una utilidad estándar de 10% de las ventas, para todas las empresas.
3. De la utilidad antes mencionada, se consideró el 5.9%, como el porcentaje de inversión que las empresas estarían dispuestas a hacer en consultorías y asesorías (la propuesta). Este valor es asumido en base a la investigación mostrada en la sección anterior "1.2. Tendencias del sector y patrones de crecimiento".
4. Se considera como empresas que conformarán el nuevo mercado objetivo, a todas las que estén dispuestas a invertir más de S/. 1,200 mensuales. En tal sentido, quedan descartadas las primeras diez filas que suman el 98.53% de empresas y un 61.08% de posibles ventas.

A continuación se muestra el ejercicio efectuado con los niveles de ventas.

UIT			Total de Empresas		Análisis Clientes Potenciales					Tamaño del Mercado		
Desde	Hasta	Estrato Empresarial	Cantidad de Empresas	% Participación	Anual	Mensual	Margen Mensual (10%)	Inversión Mensual en Propuesta (5.9%)	Cliente Potencial	Empresas	Soles Anuales	% Participación
0	2	Microempresa	487,936	30.64%	3,800	317	32	2	No	487,936	10,939,525	0.78%
2	5	Microempresa	144,828	9.10%	13,300	1,108	111	7	No	144,828	11,364,653	0.81%
5	13	Microempresa	272,627	17.12%	34,200	2,850	285	17	No	272,627	55,010,676	3.92%
13	25	Microempresa	415,903	26.12%	72,200	6,017	602	35	No	415,903	177,166,360	12.63%
25	50	Microempresa	95,108	5.97%	142,500	11,875	1,188	70	No	95,108	79,962,051	5.70%
50	75	Microempresa	44,911	2.82%	237,500	19,792	1,979	117	No	44,911	62,931,539	4.49%
75	100	Microempresa	26,659	1.67%	332,500	27,708	2,771	163	No	26,659	52,298,293	3.73%
100	150	Microempresa	30,312	1.90%	475,000	39,583	3,958	234	No	30,312	84,949,380	6.06%
150	300	Pequeña	33,401	2.10%	855,000	71,250	7,125	420	No	33,401	168,491,345	12.01%
300	500	Pequeña	17,143	1.08%	1,520,000	126,667	12,667	747	No	17,143	153,738,424	10.96%
			1,568,828	98.53%	3,686,000	307,167	30,717	1,812		1,568,828	856,852,246	61.08%

Tabla 1 - Empresas que quedan fuera del Nuevo Sector

UIT			Total de Empresas		Análisis Clientes Potenciales					Tamaño del Mercado		
Desde	Hasta	Estrato Empresarial	Cantidad de Empresas	% Participación	Anual	Mensual	Margen Mensual (10%)	Inversión Mensual en Propuesta (5.9%)	Cliente Potencial	Empresas	Soles Anuales	% Participación
500	800	Pequeña	11,466	0.72%	2,470,000	205,833	20,583	1,214	Si	11,466	167,094,018	11.91%
800	1,700	Pequeña	9,303	0.58%	4,750,000	395,833	39,583	2,335	Si	9,303	260,716,575	18.59%
1,700	2,300	Mediana	2,635	0.17%	7,600,000	633,333	63,333	3,737	Si	2,635	118,153,400	8.42%
			23,404	1.47%	14,820,000	1,235,000	123,500	7,287		23,404	545,963,993	38.92%

Tabla 2 - Empresas que conformarán el Nuevo Sector

Después del ejercicio se obtiene un mercado objetivo 23,404 empresas que representan un 1.47% del total de estas y unas ventas anuales de 545 millones de soles, que representan un 38.92% de las ventas totales.

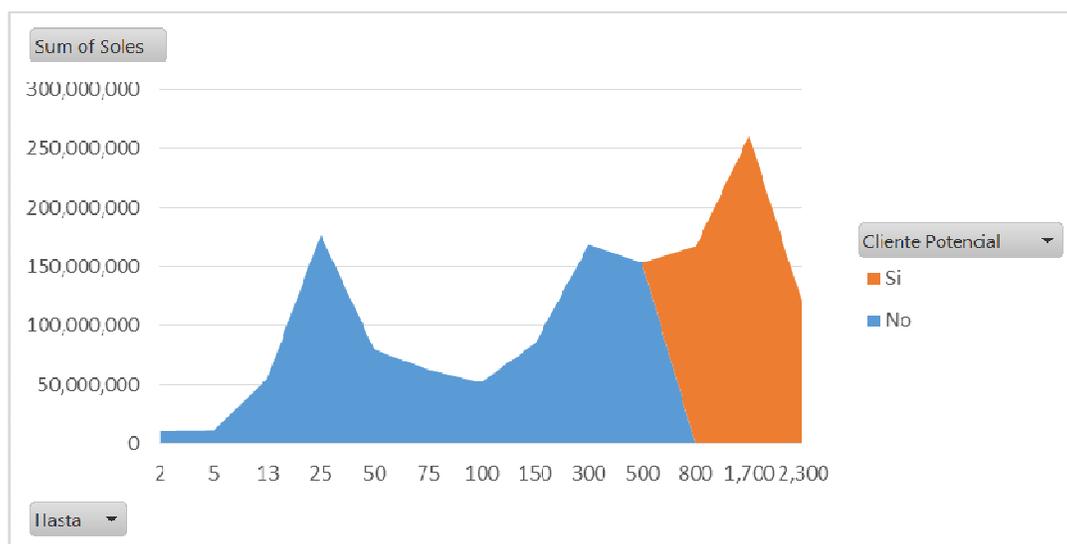


Ilustración 6 - Mercado Potencial por Rango de Ventas

Este ejercicio permite ver que a pesar de seleccionar como mercado objetivo una pequeña cantidad de empresas, éstas representan una buena cantidad de las ventas en el Perú.

También se verifica que las microempresas no cuentan con ingresos suficientes para adquirir la propuesta.

Finalmente, se concluye que a pesar de ser reducida la cantidad de empresas en comparación con el total, este es un mercado atractivo para poner en marcha la propuesta.

1.3.2. Análisis por sectores económicos

Otra variable importante a considerar son los sectores económicos donde la propuesta tiene posibilidades de ofrecerse. En la siguiente ilustración se puede apreciar el crecimiento de cada uno de los sectores a partir del año 2010 hasta el año 2014¹⁰.

Mipyme formales por sectores económicos

Según estrato empresarial 2010-2014

Año	Tamaño	Agropecuario	Pesca	Minería	Manufactura	Construcción	Comercio	Servicios
2010	Micro	20,615	2,851	5,709	114,628	28,274	522,731	443,283
	Pequeña	1,535	614	627	6,346	3,504	24,018	18,945
	Mediana	52	28	39	268	120	902	622
2011	Micro	20,829	3,003	6,210	121,746	35,533	574,529	459,493
	Pequeña	1,702	779	701	7,132	3,653	26,401	20,803
	Mediana	66	31	44	311	141	1,000	732
2012	Micro	20,459	2,775	7,802	123,764	34,830	600,361	480,018
	Pequeña	1,770	639	939	7,687	4,690	28,774	23,744
	Mediana	69	23	52	280	142	1,058	827
2013	Micro	22,241	2,939	8,704	136,607	42,027	665,175	562,085
	Pequeña	1,810	687	877	7,639	5,166	28,135	26,394
	Mediana	80	30	39	260	185	1,048	878
2014	Micro	21,833	3,011	12,764	137,745	43,648	691,164	608,119
	Pequeña	1,943	503	722	7,457	5,309	28,088	27,291
	Mediana	103	25	44	297	193	1,047	926

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2010-2014.
Elaboración: PRODUCE-DEMI

Ilustración 7 - MiPyME formales por sectores económicos

También se puede apreciar que el mayor volumen y crecimiento se encuentra en los sectores Comercio y Servicios. En tal sentido, es importante considerarlos como el punto de partida sobre el que se puede encontrar las mejores oportunidades. La propuesta debe considerar que su presentación a un sector u otro conlleva a

¹⁰ Ministerio de la Producción, Las MIPYME en cifras 2014, Lima 2015, Pág. 29.

modificaciones en el modelo que pueden ser costosas en una etapa inicial de implementación.

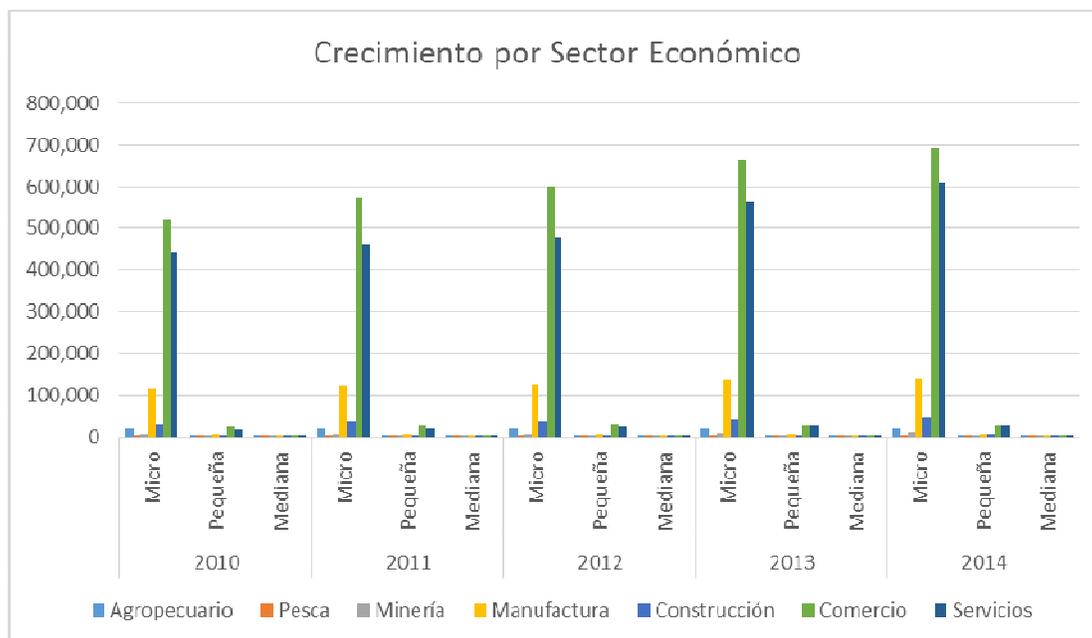


Ilustración 8 - Crecimiento por sector económico – Micro, Pequeña y Mediana Empresa

En la ilustración se aprecia que la cantidad de microempresas es superior a las pequeñas y medianas. La primeras quedaron fuera del mercado potencial en el análisis efectuado en la sección “1.3.1. Análisis por rango de ventas”. En tal sentido, es importante poder revisar la información excluyéndolas y determinando si Pequeñas y Medianas tienen el mismo comportamiento.

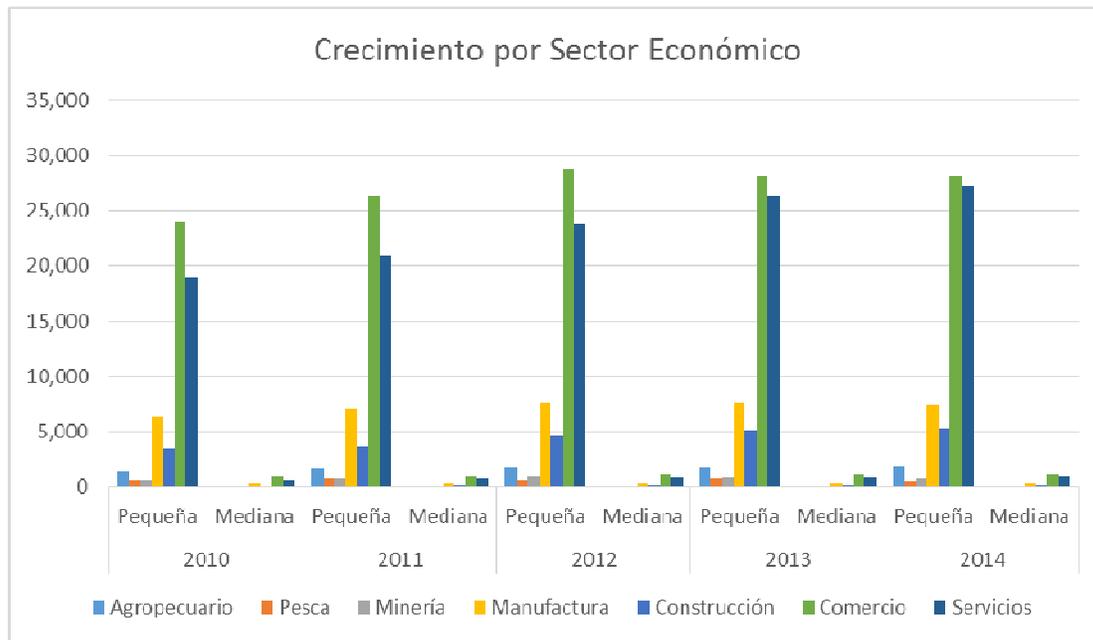


Ilustración 9 - Crecimiento por sector económico – Pequeña y Mediana Empresa

En la ilustración se aprecia que en las Pequeñas y Medianas empresas la distribución de sectores es la misma, donde Comercio y Servicios siguen siendo los sectores con mayor participación.

Adicionalmente, las empresas exportadoras deben ser excluidas del mercado objetivo porque sólo se efectuará prospección de clientes cuyo mercado objetivo sea local. En tal sentido, es importante mencionar que la estructura productiva peruana está altamente enfocada en sectores no transables¹¹ como son el comercio y servicios. Esto se puede apreciar en la siguiente ilustración, donde se aprecia una participación mínima del sector servicios y una ausencia completa del sector comercio. Por lo tanto, no será necesario excluir ningún porcentaje de empresas, ya

¹¹ Aquellos bienes o sus sustitutos que pueden ser objeto de importación y exportación.

que los sectores considerados no cuentan con una participación dentro de las empresas exportadoras.

Composición agregada de las exportaciones

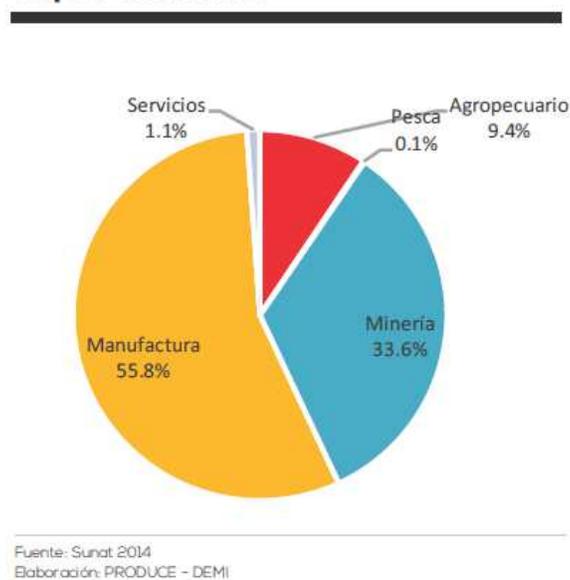


Ilustración 10 - Composición agregada de las exportaciones

Adicionalmente, estos sectores están subdivididos en grupos que no necesariamente se encuentran en el B2B. El objetivo de la presente tesis es validar la existencia de un mercado objetivo significativo en este tipo de empresas, para lo cual extraeremos las subclasificaciones que consideremos se acerquen más al B2C¹².

¹² B2C: Acrónimo de Business to Customer, venta de empresa a cliente final.

Mipyme formales en sector servicios

Según sección CIU, 2014

Sección	Descripción	Nº	%
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	212,659	33.4
O	Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	151,911	23.9
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	122,649	19.3
H	Hoteles y restaurantes	110,425	17.4
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	20,549	3.2
M	Enseñanza(privada)	13,843	2.2
J	Intermediación financiera	3,091	0.5
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1,209	0.2
Total		636,336	100,0

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE - DEMI

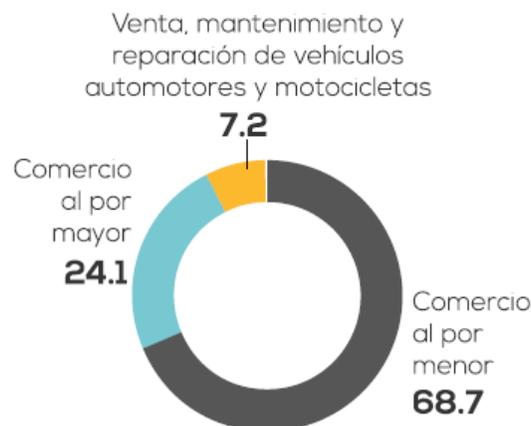
Ilustración 11 - MiPyME formales en sector servicios

Al evaluar las secciones del sector servicios, se encuentra que cada una de estas es susceptible a venta B2B o B2C. En tal sentido, se decidió considerar la información ubicado en el artículo “Cuando las empresas hacen negocios entre ellas”¹³, en el cual se indica que en el mundo, más del 50% de las ventas de los negocios son del tipo B2B.

¹³ Giancarlo Cereghino, Arellano Marketing, Cuando las empresas hacen negocios entre ellas, Lima, 2013.

Mipyme formales en sector comercio

Según división CIU, 2014 (%)



Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE - DEMI

Ilustración 12 - MiPyME formales en sector comercio

Por otro lado, al evaluar el sector comercio, encontramos datos más puntuales en cuanto a la información sobre ventas mayoristas, las cuales serán consideradas como ventas B2B, con un porcentaje de 24.10 %

De la totalidad del mercado estimada en la sección anterior “1.3.1. Análisis por rango de ventas”, consideraremos solamente las empresas de los sectores económicos Comercio y Servicios que pertenecen al B2B, con lo cual tenemos un nuevo estimado de mercado objetivo.

Total

Año	Tamaño	Agrope.	Pesca	Mine.	Manuf.	Constru.	Comercio	Servicios	Total
2014	Pequeña	1,943	503	722	7,457	5,309	28,088	27,291	71,313
	Mediana	103	25	44	297	193	1,047	926	2,635

En Porcentajes

Año	Tamaño	Agrope.	Pesca	Mine.	Manuf.	Constru.	Comercio	Servicios	Selección
2014	Pequeña	2.72%	0.71%	1.01%	10.46%	7.44%	39.39%	38.27%	77.66%
	Mediana	3.91%	0.95%	1.67%	11.27%	7.32%	39.73%	35.14%	74.88%

Se aplica 50.00% para Servicios y 24.10% para Comercio

Año	Tamaño	Agrope.	Pesca	Mine.	Manuf.	Constru.	Comercio	Servicios	Selección
2014	Pequeña	2.72%	0.71%	1.01%	10.46%	7.44%	9.49%	19.13%	28.63%
	Mediana	3.91%	0.95%	1.67%	11.27%	7.32%	9.58%	17.57%	27.15%

Tabla 3 - Porcentaje de Sectores Comercio y Servicios

UIT			Tamaño del Mercado		
Desde	Hasta	Estrato Empresarial	Soles Anuales	% de Sectores Comercio y Servicios	Soles Anuales Sectores
0	800	Pequeña	167,094,018	28.63%	47,833,853
800	1,700	Pequeña	260,716,575	28.63%	74,635,098
1,700	2,300	Mediana	118,153,400	27.15%	32,075,263
			545,963,993		154,544,214

Tabla 4 - Definición de Mercado Objetivo considerando Sectores

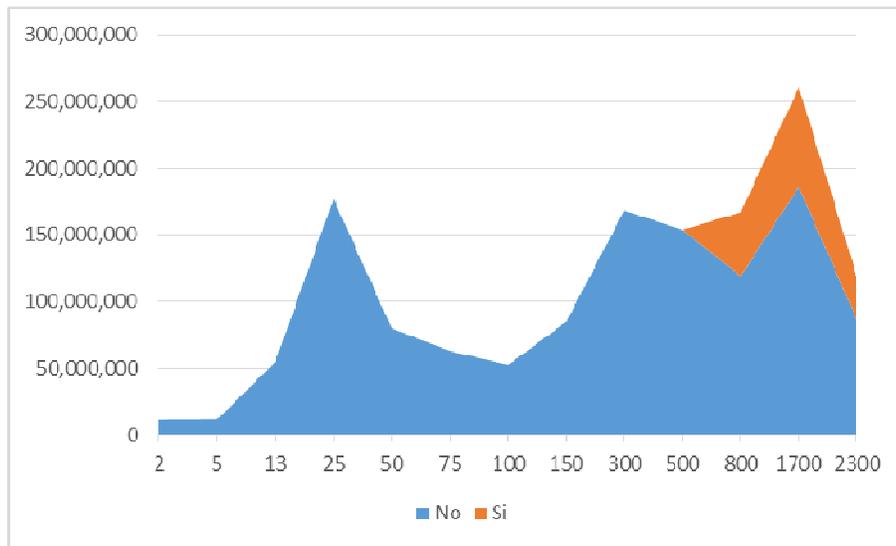


Ilustración 13 - Mercado Potencial por Rango de Ventas y Sectores Económicos

Después de considerar los filtros arriba mencionados, el nuevo mercado objetivo se reduce a 154 millones de soles anuales. El cual continúa siendo un mercado atractivo para efectuar la implementación de la propuesta.

1.3.3. Análisis por ubicación geográfica

Se ha considerado conveniente hacer una segmentación más fina aun, considerando la ciudad de Lima como punto de partida para la implementación de la propuesta. En la imagen que se presenta a continuación, se puede apreciar la cantidad de empresas por estrato empresarial (micro, pequeña, mediana y grande) y departamento del país¹⁴.

Perú: Empresas formales por estrato empresarial, según regiones, 2014					
Región	Estrato Empresarial				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Amazonas	8 368	287	11	18	8 684
Ancash	43 112	1 584	52	75	44 823
Apurímac	12 950	344	8	23	13 325
Arequipa	87 371	3 408	100	302	91 181
Ayacucho	18 398	590	22	39	19 049
Cajamarca	31 639	1 258	35	75	33 007
Callao	48 892	2 231	98	365	51 586
Cusco	60 886	1 509	38	104	62 537
Huancavelica	6 315	118	2	6	6 441
Huanuco	20 443	717	17	41	21 218
Ica	40 313	1 509	39	123	41 984
Junín	55 280	1 537	43	103	56 963
La libertad	80 457	2 999	91	251	83 798
Lambayeque	52 003	1 579	52	128	53 762
Lima	716 278	42 827	1 714	6 024	766 843
Loreto	25 801	1 413	53	118	27 385
Madre de dios	10 978	367	14	41	11 400
Moquegua	10 506	253	7	24	10 790
Pasco	9 525	324	7	12	9 868
Piura	59 927	2 193	84	178	62 382
Puno	32 080	1 095	29	82	33 286
San Martín	27 835	1 103	36	77	29 051
Tacna	25 660	714	21	62	26 457
Tumbes	11 408	334	12	29	11 783
Ucayali	21 859	1 020	50	88	23 017
Total	1 518 284	71 313	2 635	8 388	1 600 620

Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

Ilustración 14 - Empresas formales por estrato empresarial

¹⁴ Ministerio de la Producción, Las MIPYME en cifras 2014, Lima 2015, Pág. 153.

Si tomamos el porcentaje de participación de Lima sobre las MiPyME, tendremos una cantidad menor de empresas clientes potenciales, pero bastante significativa aún.

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Total	1,518,284	71,313	2,635	8,388	1,600,620
Lima	716,728	42,827	1,714	6,024	767,293
	47.21%	60.05%	65.05%	71.82%	

Tabla 5 - Porcentaje de empresas pertenecientes a Lima

Con los porcentajes de participación de Lima de las Pequeñas y Mediana Empresas, tendremos una nueva estimación del mercado objetivo.

UIT			Tamaño del Mercado				
Desde	Hasta	Estrato Empresarial	Soles Anuales	% de Sectores Comercio y Servicios	Soles Anuales Sectores	% Lima	Soles Anuales Lima
0	800	Pequeña	167,094,018	28.63%	47,833,853	60.05%	28,726,606
800	1,700	Pequeña	260,716,575	28.63%	74,635,098	60.05%	44,822,085
1,700	2,300	Mediana	118,153,400	27.15%	32,075,263	65.05%	20,864,137
			545,963,993		154,544,214		94,412,827

Tabla 6 - Definición de Mercado Objetivo considerando Lima

Después de considerar solamente la ciudad de Lima, el nuevo mercado objetivo se reduce a 94 millones de soles anuales, con una participación como se aprecia en la siguiente imagen:

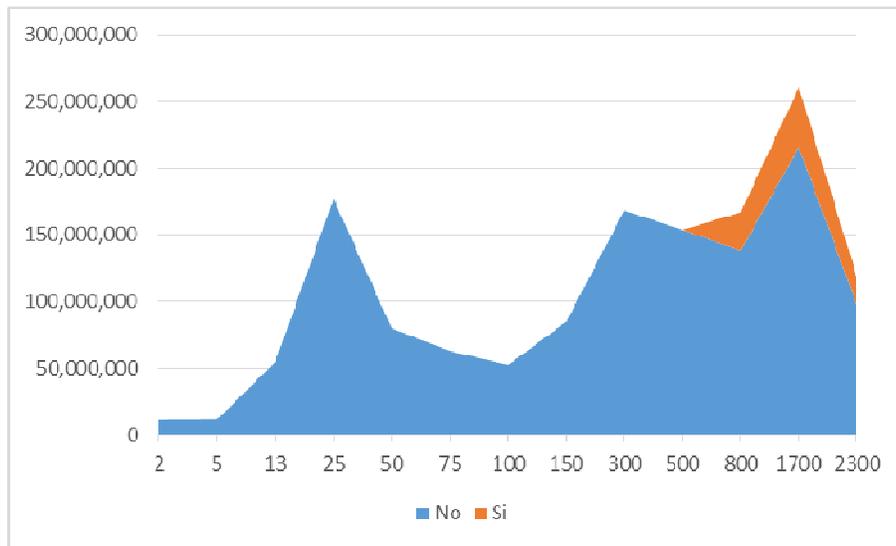


Ilustración 15 - Mercado Potencial por Rango de Ventas y Sectores Económicos de la ciudad de Lima

Se concluye que el nuevo mercado de 94 millones de soles anuales es atractivo para llevar a cabo la propuesta.

Capítulo 2 – Definición de Propuesta de Valor

2.1. Diseño de la propuesta de valor

En este apartado se utilizará una herramienta conocida como “El lienzo de la propuesta de valor”. Este es un método de representación visual, creado por Alexander Osterwalder (también creador del Business Model Generation Canvas); que se compone de tres elementos: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes.

El objetivo de esta herramienta es facilitar la creación de una propuesta de valor alineada a las alegrías y frustraciones que realmente sienten los clientes. Sólo de esta forma la propuesta podrá sostenerse en base a una necesidad real y no a una esperanza de necesidad¹⁵.

¹⁵ DÍAZ, Value Proposition Canvas, herramienta para Diseñar la Propuesta de Valor de tu Negocio, Colombia, 2015.

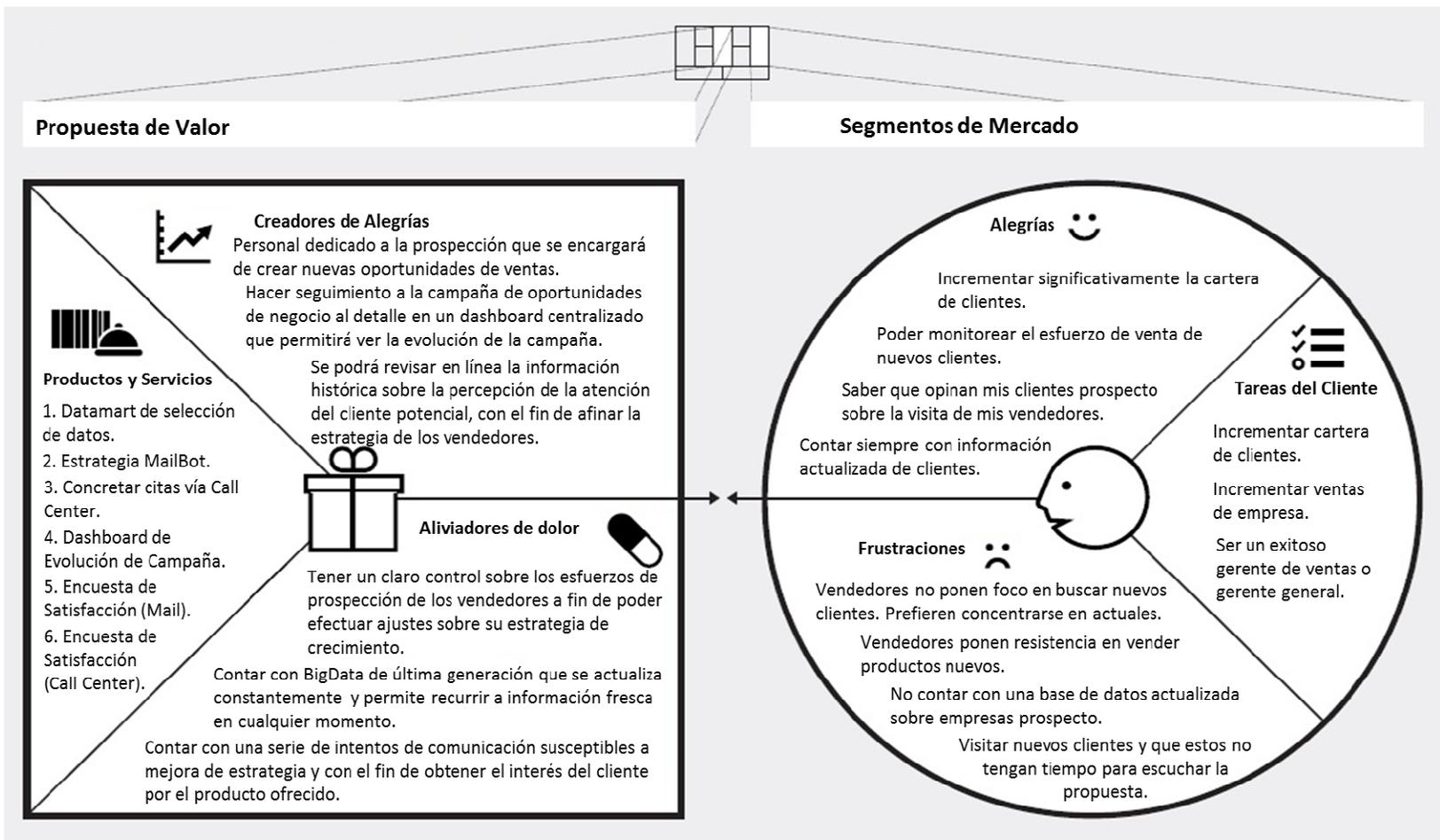


Ilustración 16 - Lienzo de Propuesta de Valor

2.2. Utilización de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, permite evaluar la nueva propuesta de valor creada en la sección anterior contra los siguientes elementos: clientes, proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de servicios sustitutos y la competencia.

Los competidores directos sobre la propuesta completa no existen, sin embargo existe una serie de competidores sobre algunas de las etapas del servicio brindado, que detallaremos en la sección “2.2.3. La amenaza de nuevos competidores entrantes”

2.2.1. El poder de negociación de los clientes

Los clientes están conformados principalmente por las áreas comerciales de las empresas de comercio y servicios. La propuesta de creación de oportunidades de negocio, cumple con otorgar a las áreas comerciales, un servicio que les ayude con el estudio de clientes potenciales y concreción de citas para la fuerza de ventas, permitiendo que esta última se concentre en las ventas a clientes con intenciones de compra.

Esta herramienta ofrece a sus clientes información como resultado de la utilización de herramientas de inteligencia de negocios, que le ayudarán a efectuar seguimiento en línea sobre las diversas opciones de clientes potenciales y finalmente efectuar el oportuno acercamiento con el objetivo de presentar la propuesta comercial.

En tal sentido, y por ser una propuesta única en el mercado, se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que la propuesta es la única alternativa que brinda una opción completa e integral.

2.2.2. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que brindarán servicios a la propuesta de soporte comercial son:

- Proveedores de Bases de Datos Privadas. Existen varias de estas y no se considera una amenaza el que dejen de existir, sin embargo si se redujera el número de estas, podrían incrementarse los costos de adquirir estos servicios (su poder es bajo).
- Proveedores de Bases de Datos Públicas. Es el principal proveedor de información por ser servicios gratuitos sin costo que permiten ingresar al mercado con precios bajos. Existe la amenaza de que estos servicios dejen de ser gratuitos (su poder es alto).

Se puede concluir que el poder de los Proveedores es medio.

2.2.3. La amenaza de nuevos competidores entrantes

Para determinar los competidores actuales se elaboró un cuadro detallando las distintas etapas de la propuesta, como son: la prospección, el acercamiento y la retroalimentación. Estas etapas cuentan con distintos elementos como son: actividades de personal, herramientas de TI y competidores por cada proceso.

De este análisis se determinó que los competidores potenciales son:

- Proveedores de bases de datos

- Community Managers¹⁶.
- Agencias de Publicidad
- Centros de Contactos.

¹⁶ Community Manager: Responsable de una comunidad virtual. Eje: red social o web site en Internet.

Servicio de Campaña de Oportunidades de Negocio							
Procesos	La Prospección			El Acercamiento			La Retroalimentación
Descripción	Se debe mostrar al cliente, una herramienta que permita seleccionar el universo de empresas a las que se desea atacar. Esta es un cubo de datos, cuyo filtro será input para el área de operaciones asigne esta data al proyecto del cliente.			El acercamiento dará inicio con el envío de correos que presenten el producto del cliente. Dos días después se llamará al cliente indicando que nos interesa hacer una presentación del producto a través de un ejecutivo comercial y se concreta una cita. El cliente podrá hacer seguimiento a través de herramienta Desktop con MacAddress y Web Service.			Después de la visita del vendedor, se evalúa la visita de este y el interés del cliente por el producto. La intención es poder concretar otra cita que permita crear una nueva oportunidad de negocio.
Etapas	Definición de fuentes de información	Big Data	Cientes en Perspectiva	Investigación de cada cliente	Preparación de la presentación de venta	Obtención de Cita	Encuesta de Satisfacción
Actividades de Personal	Eventos de Prospección Ferias del Sector Referencias	Utilización especializada de herramientas	Selección de data con cliente	Utilización especializada de herramientas	Elaboración de Estrategia Mailing Bot Elaboración de Estrategia IVR	Call Center	Call Center
Herramientas de TI	Web y App de Preferencias de Compra Redes Sociales (LinkedIn y Facebook) Bases de Datos Públicas (SUNAT, INEI, etc.) Base de Datos de Cliente Publicidad - Landing Page Sales Cloud	Excel Herramienta de CRM Datamart Windows Services de Salesforce	Desarrollo adhoc de Web y App de selección de datos	Excel Herramienta de CRM Datamart Redes Sociales	Campaña Mailing Bot Campaña IVR Campaña en Redes Sociales	Call Center Admin	Encuesta Web
Competidores por proceso	Proveedores de bases de datos Community Managers			Agencias de Publicidad Centro de Contactos			Centro de Contactos

Ilustración 17 - Definición de Competidores

Si bien no existe una competencia actualmente, se debe trabajar en construir una barrera de entrada a través de la diferenciación del producto, con una continua mejora de este mediante Investigación y Desarrollo (I+D¹⁷). Esto se conseguirá a través de innovación tecnológica, servicios complementarios y el posicionamiento en la mente de los clientes, a través de la creación de marca como referentes en soporte comercial.

Se puede concluir que el sector es atractivo, porque aún no se encuentran competidores y se puede dar inicio a la construcción de las barreras de entrada necesarias.

2.2.4. La amenaza de los servicios sustitutos

Una herramienta de TI que tenga acceso a proveedores de información locales y que automatice todas las etapas de la prospección, el acercamiento y la retroalimentación. Estas tareas siempre requerirán del criterio humano y no se avizora una posible automatización.

IBM Watson¹⁸, es un ejemplo de automatización sobre gran cantidad de información, pero se estima que será un servicio costoso durante un buen tiempo. Se puede pensar en adquirir este servicio con el fin de incrementar la eficiencia en las búsquedas.

Existe la posibilidad de que aparezca un mecanismo gratuito de conexión de empresas, donde todas puedan promocionar sus productos con mecanismos

¹⁷ I+D: Acrónimo de Investigación y Desarrollo.

¹⁸ IBM Watson: Es un sistema informático de inteligencia artificial que es capaz de responder a preguntas formuladas en lenguaje natural.

estandarizados que ayuden a tener rápidamente una terna de propuestas y faciliten la colocación de órdenes de compra y despachos rápidamente.

Sería importante evaluar la implementación de este mecanismo como un servicio adicional sobre la actual propuesta. Esto con el fin de vincularlo al servicio de Oportunidades de Negocio y así incrementar la barrera de entrada por diferenciación de producto.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores

No existe un competidor directo sobre la propuesta de negocio, ya que esta es una propuesta integral de los procesos de prospección, acercamiento y retroalimentación, sumado a un conjunto de herramientas que permiten ver el progreso del proyecto que el cliente contrata.

Sin embargo, como se mencionó en la sección “2.2.3 La amenaza de nuevos competidores entrantes”, existen competidores potenciales que es importante conocer y monitorear constantemente para anticiparnos a sus movimientos en el mercado:

- Proveedores de bases de datos
 - Dun & BradStreet, cuenta con un conjunto de soluciones de obtención de información que permite considerarlo inclusive como un proveedor inicial de información.

- MapCity.com, empresa de geo business¹⁹ que bajo un modelo de aproximación geo localizado, infiere donde se pueden ubicar oportunidades de negocio con la información de: Data socio-demográfica (censo), Consumo familiar por categorías de gasto, Punto de Interés, Grupos socioeconómicos, intensidad de Comercio, etc. Su propuesta está dirigida al B2C, sin embargo cuenta con muchos elementos que lo convierten en un competidor potencial sobre la propuesta.
- Community Managers, los cuales presentan al mercado la posibilidad de presentar productos a través de las redes sociales y acercar a los clientes potenciales a través de los mecanismos que estas brindan.
- Agencias de Publicidad, las cuales elaboran asesoramiento en marketing y comunicación, con lo cual pueden ofrecer propuestas distintas de creación de oportunidades de negocio.
- Centros de Contactos, el cual puede integrarse hacia atrás e invertir en una inteligencia tecnológica en prospección.

Se considera que el sector es atractivo por ser los primeros en este mercado (primera etapa de madurez de un sector). En tal sentido se debe tomar en cuenta los requisitos funcionales típicos de los sectores que se encuentran en esta etapa²⁰. A continuación los siguientes criterios a considerar:

- I+D.- Se requiere investigación y desarrollo innovadores.

¹⁹ Geo Business: Generación de oportunidades de negocio con información geográfica.

²⁰ PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, Estrategia y Tecnología (A), P-NT-151, Pág. 4.

- Comercialización.- Se debe poner énfasis en el estímulo de la demanda primaria.
Todo lo referente a soporte comercial.
- Financiación.- Requiere acceso a capital de riesgo.
- Organización.- Énfasis en flexibilidad a expensas de la eficiencia; fomenta la toma de riesgos.
- Tiempo.- Una entrada temprana inaugura el ciclo de vida del producto.

La amenaza de nuevos competidores entrantes

Si bien no existe una competencia actualmente, se debe trabajar en construir una barrera de entrada a través de la diferenciación del producto con una continua mejora de este. Esto se conseguirá a través de servicios complementarios y buscar el posicionamiento en la mente de los clientes a través del canal de entrevistas y consejos de soportecomercial.com.

Existen competidores potenciales a los cuales se los debe mantener monitoreados constantemente: Proveedores de bases de datos, Community Managers, Agencias de Publicidad y Centros de Contactos

Se puede concluir que el sector es atractivo, porque aún no se encuentran competidores y se puede dar inicio a la construcción de las barreras de entrada.

El poder de negociación de los proveedores

Proveedores de Bases de Datos Privadas. Existen varias de estas y no se considera una amenaza el que dejen de existir, sin embargo si se redujera el número de estas, podrían incrementarse los costos de adquirir estos servicios (su poder es bajo).

Proveedores de Bases de Datos Públicas. Es el principal proveedor de información por ser servicios gratuitos sin costo que permiten ingresar al mercado con precios bajos. Existe la amenaza de que estos servicios dejen de ser gratuitos (su poder es alto).

Rivalidad entre los competidores

No existe un competidor directo sobre la propuesta, ya que esta es integral en los procesos de prospección, acercamiento y retroalimentación, sumado a un conjunto de herramientas que permiten ver el progreso del proyecto que el cliente contrata.

Existen distintos competidores en cada uno de los procesos:

- Proveedores de bases de datos: o Dun & BradStreet, o MapCity.com, etc.
- Community Managers, posibilidad de presentar productos a través de las redes sociales.
- Agencias de Publicidad, las cuales elaboran asesoramiento en marketing y comunicación a nuestros clientes.

Se considera que el sector es atractivo por ser los primeros en este mercado (primera etapa de madurez de un sector). En tal sentido se debe tomar en cuenta los requisitos funcionales típicos de los sectores que se encuentran en esta etapa.

El poder de negociación de los clientes

Los clientes están conformados principalmente por las áreas comerciales de las empresas de comercio y servicios. Estas suelen tener indicadores de gestión sobre la fuerza de ventas que dan un gran peso a la venta en vez de a la prospección (bajo poder).

La amenaza de los productos y servicios sustitutos

Una herramienta de TI que tenga acceso a proveedores de información locales y que automatice todas las etapas de la prospección, el acercamiento y la retroalimentación. Estas tareas siempre requerirán del criterio humano y no se avizora una posible automatización.

IBM Watson , es un ejemplo de automatización sobre gran cantidad de información, pero se estima que será un servicio costoso durante un buen tiempo. Se puede pensar en adquirir este servicio con el fin de incrementar la eficiencia en las búsquedas.

Existe la posibilidad de que aparezca un mecanismo gratuito de conexión de empresas, donde todas puedan promocionar sus productos con mecanismos estandarizados que ayuden a tener rápidamente una terna de propuestas y faciliten la colocación de órdenes de compra y despachos rápidamente.

Tabla 7 - Las cinco fuerzas de Porter

2.3. Descripción del Servicio

Después de haber presentado la propuesta de valor y su respectiva relación con el sector, se hará una descripción más amplia del servicio a brindar:

2.3.1. Descripción del servicio

El servicio consta del diseño y desarrollo de campañas de creación de oportunidades de negocio, que permiten a los clientes ampliar su cartera clientes finales y contribuir a su crecimiento. Esto a través de la prospección y el acercamiento de los clientes con sus clientes potenciales, así como llevar a cabo un seguimiento continuo sobre la evolución de las oportunidades de negocio concretadas. En la actualidad no existe ningún servicio tan integral como este.

2.3.2. Ventajas del servicio

Las ventajas del servicio versus algunas propuestas similares, son que esta se encuentra íntegramente concentrado en la creación de campañas de oportunidades de negocio. Los profesionales que brindan el servicio están orientados en el incremento de oportunidades y poner a disposición del cliente, herramientas de última generación que faciliten el seguimiento de la campaña.

2.3.3. Debilidades del servicio

Este es un servicio joven en el mercado y no existen ratios de su efectividad. En tal sentido, se debe romper la resistencia del mercado ofreciendo demostraciones de funcionamiento y efectividad, a fin que los clientes potenciales estén dispuestos a pagar los precios definidos sobre el servicio.

2.3. La Estrategia del Océano Azul

La estrategia del océano azul creada por W, Chan Kim busca dejar de lado a la competencia, la cual se encuentra en constante disputa en un océano rojo. Esta estrategia invita a la innovación constante que permitirá desarrollar un océano azul donde no existan competidores y se deje de lado esta preocupación para poner foco en la propuesta y en el servicio brindado a los clientes. Esta estrategia tiene varias herramientas, que junto con las anteriormente utilizadas, se podrá llevar la propuesta a un mayor nivel de madurez.

Curva de Valor de la Competencia y Matriz ERIC

La curva de valor es una gráfica que plasma en su eje X los distintos aspectos que el cliente valora de la propuesta, los cuales fueron definidos en la sección “2.1. Diseñando la propuesta de valor”.

Adicionalmente, se sabe que este es un mercado nuevo, pero que existen varios competidores potenciales que pueden integrarse y convertirse en competidores directos de la propuesta. En tal sentido, es importante valorar la posición en la que se encuentra cada uno de los competidores sobre cada uno de los elementos de la propuesta. Esto se consigue colocando en el eje Y un valor que indique el nivel de madurez que la competencia tiene actualmente sobre cada uno de los elementos.

Es importante mencionar que la valoración actual de la competencia sobre los elementos de la propuesta es subjetiva, ya que aún no se conoce estos datos del mercado con certeza. Sin embargo, una vez que se inicien las operaciones, la matriz

permitirá hacer un monitoreo sobre esta valoración y efectuar los ajustes necesarios sobre la propuesta.

Por otro lado, existen algunos elementos que requieren ser tratados bajo los conceptos de la matriz ERIC que son: (E) Eliminar lo que el cliente no valora, (R) Reducir ya que tenemos mucho foco sobre este y el cliente no lo valora, (I) Incrementar porque el cliente lo valora más de lo que tenemos potenciado y finalmente (C) Crear ya que el cliente valora y nadie atiende este en la actualidad²¹.

Finalmente, es importante mencionar que en el análisis se han incluido los puntos de vista de los expertos entrevistados. Se puede ver los detalles de la encuesta en el apéndice 1.

²¹ MEGIAS, Herramientas: La curva de valor de la competencia, España, 2012.

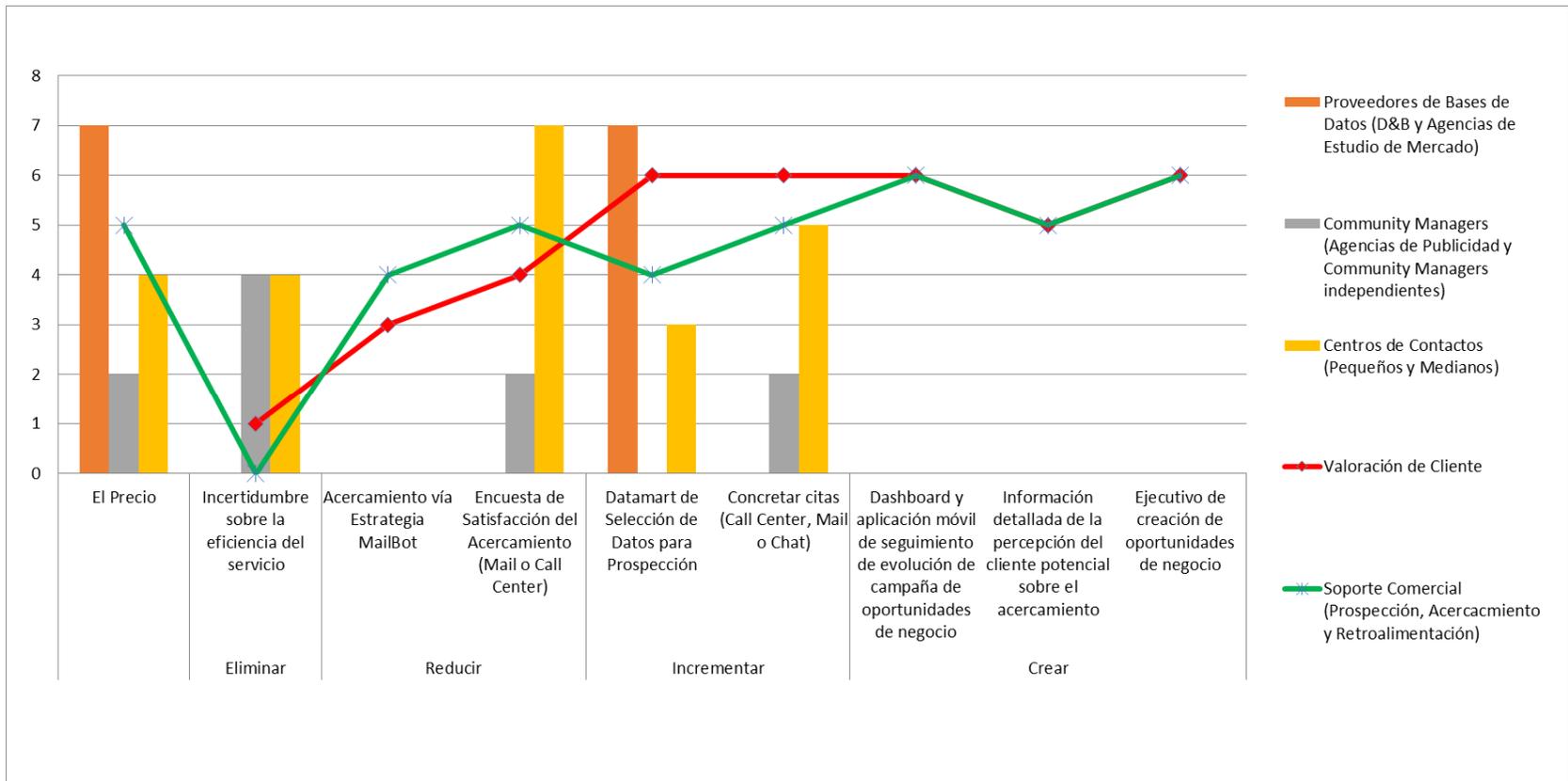


Ilustración 18 - Matriz ERIC y Curva de Valor

Se concluye que la propuesta de valor presentada ha sido conceptualizada en base a las necesidades que existen en las áreas comerciales de muchas empresas. Esto lo hemos podido constatar con algunos expertos en áreas comerciales, los cuales adicionalmente indican que la propuesta tiene buenas posibilidades de acogida por el sector nacional.

Finalmente, se valida su viabilidad al determinar que no existen grandes poderes por parte de los proveedores y clientes. Sin embargo la propuesta no tiene grandes barreras de entrada. En tal sentido, la propuesta requiere de un I+D constante en tecnologías de la información que le permitirán mantenerse a la vanguardia en propuestas de servicio para la creación de oportunidades de negocio, una marca que avale la eficiencia del servicio y un precio atractivo para los clientes potenciales.

Capítulo 3 - La Organización

3.1. Descripción de la Empresa

3.1.1. Aspecto legal

La empresa a constituir será “Soporte Comercial S.A.C.”, se considera que el tipo de Sociedad Anónima Cerrada, es el tipo ideal para una empresa que recién inicia y que no tiene intención de poner a disposición sus acciones en el mercado de valores.

3.1.2. Descripción de la empresa

La empresa se dedicará al diseño y desarrollo de procesos que ayudarán a sus clientes en la creación de oportunidades de negocio, con el propósito de ampliar su cartera y contribuir a su crecimiento.

3.2. Equipo Gerencial

La plana gerencial estará conformada por los siguientes actores:

- **Gerente General.**- Encargado de la dirección de la empresa y del I+D como un elemento diferencial de la propuesta de valor.
- **Gerente de Ventas.**- Encargado de las relaciones comerciales y el crecimiento de la cartera de clientes.
- **Gerente de Operaciones.**- Encargado de las operaciones a través de las cuales se brindan los servicios acordados con los clientes.

Adicionalmente se requiere el apoyo de mandos medios que ayuden a la gerencia con la con la gestión del día a día. Es importante indicar que ellos iniciarán labores en base al incremento del servicio.

- **Jefe de Administración y Finanzas.**- Encargado de velar por la caja de la empresa, así como las tareas administrativas necesarias para el funcionamiento de esta.
- **Jefe de I+D.**- Encargado de la investigación constante de mejoras tecnológicas sobre el servicio, así como la revisión de los desarrollos de software solicitados por la dirección.
- **Jefe de Calidad y Procesos.**- Encargado de velar por la calidad del servicio y asegurar que los procesos definidos por los directivos y la dirección se ejecuten según lo acordado. También se encarga de gestionar la mejora continua sobre los procesos.
- **Jefe de Operaciones.**- Cargo previo a la gerencia de operaciones que se encargará de administrar las labores de las Ejecutivas de Búsquedas.

- **Jefe de Proyectos.**- Encargado de administrar las cuentas de los clientes y asegurar la creación de la mayor cantidad de oportunidades de negocio por parte de las Ejecutivas de Búsqueda. Se reunirá una vez al mes con el cliente a fin de informarle sobre el avance de la campaña de búsqueda y buscará la renovación constante de permanencia del cliente con la empresa.

3.3. Declaración de la Misión, Visión y Valores

En esta sección se desarrolla la primera versión de los principios que regirán la empresa. Estos deberán estar comprometidos con el desarrollo las personas que laboran en la empresa y con la sociedad de la localidad donde esta se desarrolla.

3.3.1. Misión

Diseñamos y desarrollamos campañas de creación de oportunidades de negocio que permiten a nuestros clientes ampliar su cartera y contribuir a su crecimiento. Todo esto a través de la prospección y el acercamiento de nuestros clientes con sus clientes potenciales, así como llevar a cabo un seguimiento continuo sobre la evolución de las oportunidades de negocio concretadas.

De esta manera, nos convertimos en un mecanismo de impulso de la economía de las empresas de nuestros clientes, la economía de los hogares de sus participantes y la de la localidad donde efectuamos nuestro accionar.

3.3.2. Visión

En los próximos cinco años seremos la empresa referente en la creación de oportunidades de negocio para las empresas del mercado local. Tendremos una

participación mayoritaria con clientes que prefieren nuestro servicio sobre el de la competencia.

Nuestras operaciones se encontrarán consolidadas y operaremos desde nuestras propias instalaciones la cuales permitirán a nuestro personal contar con un lugar amplio y acogedor para realizar sus actividades cotidianas.

3.3.3. Valores

El Compromiso de nuestros colaboradores, por asegurar que las campañas de creación de oportunidades de negocio, sean lo más fructíferas posibles para nuestros clientes, a fin de afianzar la confianza depositada sobre nuestra propuesta.

La Confiabilidad de nuestra palabra y acciones, en nuestro proceder cotidiano, con nuestros clientes y compañeros de trabajo, a fin de asegurar la seriedad que nuestro trabajo requiere.

La Investigación constante, en la búsqueda de innovación tecnológica, como mecanismo fundamental para brindar nuevas alternativas que acerquen a nuestros clientes con sus clientes potenciales.

La Prudencia que nos caracteriza, asegurando que nuestro proceder se efectúe de forma justa, adecuada y con moderación, a fin de no poner en peligro el servicio brindado hacia los clientes y la relación de compañerismo y respeto que debemos mantener en todo momento con nuestros compañeros de trabajo.

3.4. Octógono de la Organización

El octógono es una herramienta propuesta por Juan Antonio Pérez López en la cual se plasman las distintas problemáticas de la empresa. Esta es una estructura con 11 casillas en las cuales se colocan los distintos elementos relacionados al funcionamiento de una empresa.

ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR			NIVEL
	<p align="center">ENTORNO EXTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> Existen varias empresas que son competencia en determinadas procesos del servicio ofrecido, pero ninguna lo ofrece de forma integral y cuenta con un dashboard. Los clientes potenciales son todas las empresas B2B que tienen la intención de presentar su propuesta de valor al mercado nacional. 		
<p align="center">ESTRATEGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> La propuesta de valor entrega la capacidad de efectuar un seguimiento centralizado sobre los esfuerzos de creación de oportunidades de negocio. La propuesta de valor ayuda a disminuir la resistencia que muchos ejecutivos de ventas encuentran entre su personal, sobre la expansión de la cartera de clientes. La propuesta de valor, permite realizar una mejora continua mes a mes sobre la estrategia de ventas que los clientes utilizan. 	<p align="center">SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema que permita hacer seguimiento a los proyectos de los clientes. Sistema Big Data que ayuda con la revisión constante de la información para ofrecer nuevas búsquedas a los clientes. Sistema de registro y control financiero. Definición clara de los valores sobre los que se deberá regir el comportamiento del personal. Evaluación de desempeño. Marcación de asistencia. Manual de Funciones. Procesos de área en diagramas de procesos (BPM²²). Comités de Revisión de Proyectos. Mecanismos que aseguren la difusión de valores y cultura de la empresa. 	<p align="center">ESTRUCTURA FORMAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerencia General, Jefe de I+D, Jefe de Calidad y Procesos, Jefe de Proyectos, Analista Programador y Diseñador Gráfico. Gerencia de Ventas y Ejecutivo de Ventas Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones y Ejecutivo de Búsquedas Gerente de Administración y Finanzas, Contador General, Asistente Social, Contador Junior y Asistente de Administración. 	<p align="center">1ER</p> <p align="center">Eficacia</p>
<p align="center">SABER DISTINTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Las jefaturas de cada área se encargarán de plasmar sus procesos y asegurar el conocimiento de sus colaboradores. Los procesos serán presentados a la Jefatura de Procesos y Dirección General. La Jefatura de Procesos se encargará de auditar las bases de conocimientos y procesos de cada área. Estos reportes de auditoría serán presentados a la Gerencia General. Se buscará constantemente la no rotación del personal valioso de la empresa, pero también el rápido aprendizaje de los nuevos colaboradores, a fin de que el saber distintivo que valoran los clientes se afecte en lo más mínimo. 	<p align="center">ESTILOS DE DIRECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> El estilo de la dirección debe estar alineado a los valores de la organización. Los valores de la empresa deberán ser revisados cada medio año durante los tres primeros años y anualmente los siguientes. Esto con el fin de adecuarlos a los nuevos tiempos. La dirección se encargará de elaborar un credo similar al de Johnson & Johnson. 	<p align="center">ESTRUCTURA REAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerencia General y Gerencia de Ventas preocupados por evangelizar constantemente a sus directivos sobre los valores que se deben difundir en toda la organización, a fin de que se arraigue la cultura en cada uno de los colaboradores. Por el momento están definidos dos integrantes: <ul style="list-style-type: none"> Gerencia General.- José Pinglo Gerencia de Ventas.- Élica Díaz 	<p align="center">2DO</p> <p align="center">Atractividad</p>
<p align="center">MISIÓN EXTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> Compromiso destacado sobre la creación de la mayor cantidad de oportunidades de negocio para los clientes. El cliente debe sentir que la relación que mantiene con los jefes de proyectos es de "juntos en la aventura", debe sentir que somos sus socios, que tenemos un entendimiento de su preocupación por el incremento de ventas, mejor inclusive que el de su propia área de ventas. 	<p align="center">VALORES DE LA DIRECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> El Compromiso de nuestros colaboradores, por asegurar que las campañas de creación de oportunidades de negocio, sean lo más fructíferas posibles para nuestros clientes, a fin de afianzar la confianza depositada sobre nuestra propuesta. La Confiabilidad de nuestra palabra y acciones, en nuestro proceder cotidiano, con nuestros clientes y compañeros de trabajo, a fin de asegurar la seriedad que nuestro trabajo requiere. La Investigación constante, en la búsqueda de innovación tecnológica como mecanismo fundamental para brindar nuevas alternativas que acerquen a nuestros clientes con sus clientes potenciales. La Prudencia que nos caracteriza, al asegurar que el proceder se dé de forma justa, adecuada y con moderación, a fin de no poner en peligro el servicio brindado hacia nuestros clientes y la relación de compañerismo y respeto que debemos mantener en todo momento con nuestros compañeros de trabajo. 	<p align="center">MISIÓN INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> Las gerencias ejercerán y difundirán la política de puertas abiertas. Se tendrá especial atención sobre las expectativas de los empleados, las cuales deberán ser sinceradas explicando con la verdad la situación que compete. Se incentivará la opinión de los trabajadores sobre el reto oportuno al "status quo". Se prefiere controlar a 100 activos, que empujar a 100 inactivos. Se dará pie a opiniones de los colaboradores, pero se indicará las características de la subordinación bajo la cual se encuentra contratado todo el personal. Es importante que los colaboradores tengan claro su rol dentro de la empresa, a fin de mantener el principio de autoridad. 	<p align="center">3ER</p> <p align="center">Unidad</p>
	<p align="center">ENTORNO INTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> Esta es una empresa familiar en la cual se debe tratar de mantener el profesionalismo por encima de las discusiones familiares. Esto es difícil pero las discusiones familiares se tienen que llevar a cabo a puertas cerradas. En el menor tiempo posible de operaciones se deberá crear el "Protocolo Familiar"²³, con el fin de crear las reglas de funcionamiento de la familia con referencia a las del negocio. 		

Tabla 8 - Octógono de la Empresa

²² BPM: Acrónimo de Business Process Model.

²³ Protocolo Familiar: Es un acuerdo marco, que contiene elementos o pactos propios y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar.

Gracias al análisis elaborado con el Octógono, se tiene una visión más amplia y humanista sobre las necesidades de los colaboradores directivos y clientes. En este se aprecia que la cultura juega un papel muy importante que debe difundirse en la empresa desde el primer día. Esto se efectuará a través de un alineamiento sobre los valores y preocupación constante sobre la mejora de estos en el tiempo. Un correcto seguimiento sobre estos definirá el estilo de trabajo del personal, lo cual es clave en una empresa de servicios. Es bastante probable que si el personal está a gusto en su trabajo, entonces entregue un buen servicio al cliente.

También se puede observar que existe una gran cantidad de mecanismos de control que deben desarrollarse. Pero la gerencia debe asegurarse que el personal esté convencido de que esa es la mejor manera de asegurar la calidad del servicio brindado. Estos mecanismos siempre deberán ser confeccionados pensando en no afectar la atraktividad de los colaboradores sobre la empresa. A continuación se muestran los mecanismos pensados hasta el momento:

- Sistema que permita hacer seguimiento a los proyectos de los clientes.
- Sistema Big Data que ayuda con la revisión constante de la información para ofrecer nuevas búsquedas a los clientes.
- Sistema de registro y control financiero de los proyectos.
- Definición clara de los valores sobre los que se deberá regir el comportamiento del personal.
- Evaluación de desempeño.
- Marcación de asistencia.
- Manual de Funciones.
- Procesos de área en diagramas de procesos (BPM).

- Comités de Revisión de Proyectos.
- Mecanismos que aseguren la difusión de valores y cultura de la empresa.

También se considera que los valores son el pilar de la organización. Estos deberán revisarse cada cierto tiempo, a fin de validar su adherencia y sus posibles variaciones. Esta revisión es requerida principalmente porque los valores nacen bajo un supuesto de negocio, pero sin tener experiencia en la ejecución de las operaciones. Es posible que se requiera la aparición de nuevos valores para asegurar el estilo del personal de la empresa.

Finalmente, el octógono hace recordar a través del entorno interno que la propuesta dará inicio a una empresa familiar, la cual tiene como base mantener la buena relación de los miembros de la familia sobre todas las cosas y cuidando la rentabilidad de la empresa. En tal sentido, es prioritario crear el “Protocolo Familiar”, a fin de crear las reglas de funcionamiento de la familia con referencia a las del negocio.

3.5. Lienzo de Modelo de Negocio

El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre nuevos emprendimientos, debería ser teniendo una visión compartida del concepto de modelo de negocio.

En la siguiente página se propone un concepto que permitirá describir el modelo de negocio de la propuesta y reflexionar sobre ella. Este concepto se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte o el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá ya lo están utilizando.

Esta herramienta considera que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes (quién), oferta (qué), infraestructura (cómo) y viabilidad económica (cuánto). El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa²⁴.

²⁴ OSTERWALDER & PIGNEUS, Generación de modelos de negocio, Madrid, 2013, Pág. 15-44.

<p>Asociaciones Clave</p> <p>Proveedores clave en la propuesta son los de bases de datos públicas. Estas suelen ser entidades del estado que brindan información sin restricciones. Si esta información llegase a ser suspendida, se tendrá que incrementar costos en mantener la información actualizada sólo a través del centro de contactos.</p> <p>Adicionalmente, se debe evaluar las propuestas de D&B y MapCity a fin de recurrir a estas opciones en determinados proyectos y contar con esta información a fin de aminorar tiempos y costos.</p> <p>También debe considerarse a los proveedores de infraestructura como las propuestas de nube de Azure²⁵ o Amazon²⁶. Se debe efectuar el ejercicio de costos de estas soluciones o adquirir infraestructura propia.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>La propuesta de valor requiere el desarrollo constante de innovación tecnológica asociada a la creación de oportunidades de negocio para los clientes, esto significa análisis de datos (big data²⁷) y desarrollo de software. La plataforma debe reflejar hacia el cliente elegancia en el diseño de los sistemas, así como velocidad y facilidad de uso. Las actividades del centro de contactos se convierten en una de las principales ya que a través de este medio se producirá la mayor cantidad de creación de oportunidades de negocio.</p> <p>El personal de ventas debe contar con herramientas (hardware y software) que los ayuden a efectuar el seguimiento de la evolución de las campañas a fin de transmitir solidez hacia los clientes.</p> <p>Se debe llevar un riguroso control de los gastos sobre cada uno de los proyectos, a fin de determinar el margen real sobre cada uno de estos.</p>	<p>Propuestas de Valor</p> <p>La propuesta de valor entrega la capacidad de efectuar un seguimiento centralizado sobre los esfuerzos de creación de oportunidades de negocio.</p> <p>Esta ayuda a resolver la resistencia que muchos ejecutivos de ventas encuentran entre sus equipos de ventas sobre la expansión de la cartera de clientes, con lo cual colaboramos con el incremento de las ventas.</p> <p>Los servicios de prospección, acercamiento y retroalimentación, permiten realizar una mejora continua sobre la estrategia de ventas de los clientes que adquieren este servicio.</p>	<p>Relaciones con Clientes</p> <p>Asistencia personal exclusiva a través de Jefe de Proyecto, vía teléfono y email. Este Jefe se reunirá una vez al mes con el cliente.</p> <p>También se brindará servicios automatizados, como el tablero de control de avance del proyecto con el cual el cliente podrá ver el avance sin necesidad de comunicarse con su jefe de proyecto.</p> <p>Esto ayudará a que el Jefe de Proyectos una mayor cantidad de proyectos en su cartera.</p>	<p>Segmentos de Mercado</p> <p>Según los estudios efectuados se aprecia que las empresas tienen un gran interés en las asesorías referentes a temas de Marketing y Ventas, con el fin de captar nuevos clientes. En tal sentido, se segmentó las MiPyME bajo los siguientes criterios:</p> <p>1. Por Rango de Ventas: Empresas cuyo 5.9% de su margen mensual supere los S/. 800.</p> <p>2. Por sectores económicos: Se seleccionaron los sectores que tengan la mayor cantidad de empresas dentro de las pequeñas y medianas, las cuales son: Comercio y Servicios.</p> <p>Con lo cual se estimó un mercado de S/. 1,736 millones.</p> <p>Este es un mercado segmentado al cual se deberá atender con pequeñas variantes de acuerdo al sector.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Los costes van incrementando mes a mes en base a la cantidad de clientes que se suman a la cartera de la empresa y a las posiciones directivas que se requieren para administrar el crecimiento orgánico de la empresa. Se procura que el costo marginal sea el adecuado para crear una adecuada economía de escala.</p> <p>En el capítulo 6 (plan financiero) se puede apreciar con detalle los costos y gastos del plan de negocio. Adicionalmente, se puede apreciar que las actividades clave más costosas son las del centro de contactos, las actividades de I+D y la Gerencia General.</p>			<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Cuota por uso mensual que otorga el uso de un Paquete de Búsquedas (1,000 búsquedas) a un precio unitario de S/. 3.00. El precio es dinámico y parte desde un precio base hasta un precio máximo. El precio base intenta cubrir los costos y gastos de la empresa más el margen de contribución que los accionistas pretenden obtener. Los vendedores reciben un esquema de comisión asociado al margen obtenido y en base a la cobranza efectuada en el mes.</p>	

Tabla 9 - Lienzo de Modelo de Negocio

²⁵ Servicios de computación en la nube brindados por Microsoft.

²⁶ Servicios de computación en la nube brindado por Amazon.

²⁷ Almacenamiento de gran cantidad de datos y patrones utilizados para explotar al máximo la búsqueda de información.

Se concluye que la organización requiere en su inicio, una estructura mediana con pocos cargos gerenciales, por ser una empresa pequeña de servicios. Esta plana gerencial se irá implementando de acuerdo a la evolución en ventas que concrete la empresa.

Por otro lado, se considera a la misión, visión y valores como los pilares del estilo que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos. Se dará mucho énfasis sobre el estilo de la empresa con la esperanza de que el personal responda a estos de manera positiva y refleje su compromiso brindando un servicio de calidad.

Finalmente, bajo el lienzo de negocio, se concluye que la organización tiene una congruencia sostenible entre los clientes (quién), la oferta (qué), la infraestructura (cómo) y la viabilidad económica (cuánto) de la propuesta de negocio.

Capítulo 4 - Plan de Marketing

4.1. Mercado Objetivo

Sobre la base de la información presentada en los capítulos anteriores, se ha encontrado en el mercado la posibilidad de introducir la propuesta de soporte comercial enfocada en el diseño y desarrollo de procesos que ayudarán a sus clientes en la creación de oportunidades de negocio, con el propósito de ampliar su cartera y contribuir a su crecimiento.

En el capítulo 1, sección “1.3. La búsqueda del nuevo mercado objetivo” se determinó el tamaño del mercado, sin embargo es necesario considerar factores adicionales a este cálculo que son importantes para conocer mejor al cliente de la propuesta.

Facturación de las Empresas Clientes.- La facturación de las empresas objetivo debe superar los S/. 200,000 mensuales. Bajo el supuesto que tienen un margen de

10% Y bajo lo estudiado en el capítulo 1 sobre el 5.9% de inversión de sus utilidades en soporte comercial. Tenemos un importe de S/. 1,200 al mes. El detalle de este análisis puede verse en la sección 1.3.1 “Análisis por rango de ventas”.

Número de Empleados de las Empresas Clientes.- La cantidad de número de empleados en general no es un dato que determine si una empresa es cliente potencial o no de la propuesta, sin embargo se requiere de la participación de empresas que preferentemente cuenten con un departamento de ventas con varios vendedores ya que ellos serán los apoyados por la concreción de citas.

Años de vida de las Empresas Clientes.- No existe una preferencia de años de años de vida para los clientes. La propuesta sirve para hacer crecer la cartera de clientes finales de los clientes. Este servicio puede ser utilizado por empresas antiguas o nuevas con productos ya lanzados al mercado o con nuevos productos.

Empresas Públicas o Privadas.- La propuesta está dirigida principalmente a empresas privadas dedicadas a vender comercio o servicios a otras empresas (B2B).

Geografía.- Los clientes potenciales se encuentran principalmente en Lima y Callao. En una segunda etapa se atenderá a clientes ubicados en provincia. Se atenderá a clientes ubicados en distintas ciudades del país, pero solamente en zonas urbanas y no rurales.

Psicología y conducta del cliente.- El cliente es consciente de la necesidad y utiliza servicios de call center para efectuar concreción de citas y también contrata personal en su planilla para efectuar labores de prospección. Este no es un tema nuevo para él. La frecuencia de uso de este tipo de soluciones suele ser constante en empresas que escogen como clave ampliar su cartera de clientes con foco en la

prospección. Los beneficios que aprecian personas a las que se les presentó la propuesta de valor fueron: la data para prospectar que constantemente se mantiene actualizada, la herramienta de monitoreo para hacer seguimiento a las campañas y la asignación de un ejecutivo que revisará en conjunto la evolución de la campaña.

A continuación se presenta la opinión de expertos a través de encuestas a 7 directivos de distintas empresas del medio. El detalle puede encontrarse en el apéndice 1:

Nro.	Pregunta	Conclusión
1	¿En los objetivos de sus vendedores, existe alguno que les pida una cuota obligatoria de nuevos clientes por mes?	Se aprecia que sí se colocan cuotas de nuevos clientes, pero los directivos están resignados a los logros de los vendedores.
2	¿Por qué cree que sus vendedores no alcanzan las metas de nuevos clientes? Esto genera alguna frustración o lo tomas como una realidad.	Si genera incomodidad, pero es claro que es por la falta de compromiso con el esfuerzo que esto requiere.
3	¿Cómo monitoreas el esfuerzo que los vendedores invierten en los nuevos clientes?	No se monitorea directamente, sino indirectamente.
4	¿De dónde obtiene la información de sus clientes prospecto?	Se obtienen de distintas fuentes de información, pero nadie cuenta con la tecnología que haga tratamiento de big data o datamining ²⁸ .
5	¿Qué criterios utiliza para seleccionar esta información?	Facturación, margen, ubicación geográfica, etc.
6	¿Utiliza un call center interno o externo para acercarse a sus prospectos, sacar citas?	Si se ha utilizado y por lo general se obtienen buenos resultados.
7	¿Utiliza campañas vía correo electrónico para acercarse a sus prospectos?	Si se ha utilizado pero es sabido que no es muy eficiente como el call center.
8	De un universo de 1,000 clientes potenciales ¿Cuántos cree que acepten una cita?	Todos saben que el porcentaje de efectividad es bajo, pero nadie sabe cuánto exactamente. Esto depende del producto que se intenta presentar.

²⁸ Data Mining: Término que hace referencia a la minería de datos. Intenta descubrir patrones en una gran cantidad de datos.

9	¿Pagaría por una suscripción anual que te asegure tener citas agendadas diariamente?	Si pagarían. La pregunta es cuanto pagarían. Realmente el precio se puede determinar una vez que se ven resultados del servicio.
---	--	--

Tabla 10 - Conclusiones sobre la opinión de expertos

Tamaño de Mercado.- El tamaño del mercado es de 94 millones de soles anuales. El detalle de este análisis puede verse en la sección “1.3.3. Análisis por ubicación geográfica”.

Tendencias de Mercado.- La propuesta es nueva en el mercado, en tal sentido, se debe aprovechar ser el primero en lanzarla y tener un crecimiento agresivo. Se presume que la posible competencia puede integrarse y crear una nueva unidad de negocio que compita directamente contra la propuesta presentada. Ante esta posibilidad, la innovación constante en tecnologías de la información y servicios brindados por los colaboradores de la propuesta, será el arma a utilizar constantemente para enriquecer la propuesta actual y crear variantes de esta. Esto permitirá efectuar un proceso de creación de nuevas opciones con el respectivo precio alto para luego regularizarlo con el seguimiento de la competencia.

4.1.1. Objetivos de Contacto

En el primer año de operaciones se ha considerado la presencia de un solo ejecutivo de ventas, el cual puede efectuar 4 visitas diarias a clientes potenciales. Estos han sido definidos al aplicar el mismo servicio de prospección y acercamiento que brinda la presente propuesta.

En tal sentido, se efectuará la visita sobre clientes que verdaderamente se encuentren interesados en adquirir el servicio. Bajo este supuesto se han definido los siguientes valores:

Variables de Contactos	2017	2018	2019	2020	2021
Clientes visitados por día	4	4	4	4	4
Clientes visitados por mes (22 días)	110	110	110	110	110
Clientes visitados por año (11 meses)	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210

Contactos sobre clientes potenciales					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ejecutivos de ventas por año	1	3	5	8	12
Clientes visitados por mes (22 días)	88	264	440	704	1,056
Clientes visitados por año (11 meses)	968	2,904	4,840	7,744	11,616
Crecimiento Anual Esperado de Nuevos Contactos		200%	67%	60%	50%

Tabla 11 - Supuestos sobre la eficiencia de contactos

En la presente proyección se puede apreciar la estrategia conservadora del año 2017. Este año servirá para conocer el mercado, probar la tolerancia de los clientes al precio, definir procesos, conocer proveedores, etc. Una vez que se haya preparado la empresa se espera efectuar un crecimiento acelerado para el año 2018, con el fin de crear rápidamente una economía de escala que ayude a generar mejores márgenes.

4.1.2. Objetivos de Venta

Se ha considerado una eficiencia de venta de 10% sobre los contactos efectuados. Adicionalmente, se espera que esta eficiencia se incremente en un 2% cada año, como consecuencia del aprendizaje de los vendedores sobre el sector.

Variables de Ventas	2017	2018	2019	2020	2021
Porcentaje de venta sobre clientes potenciales	10%	12%	14%	16%	18%
Estimación de Nuevas Ventas por mes	9	11	13	15	16
Estimación de Nuevas Ventas por año	97	117	136	155	175

Nuevos Clientes

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Paquetes de búsquedas nuevas vendidas mensualmente	9	33	65	120	192
Paquetes de búsquedas nuevas vendidas anualmente	108	396	780	1,440	2,304
Paquetes de búsquedas totales vendidas anualmente (*)	108	482	1,166	2,373	4,202
Crecimiento Anual Esperado de Ventas		347%	142%	104%	77%

(*) En la venta total del año se considera mantener un 80% de la venta del año anterior.

Tabla 12 - Supuestos sobre la eficiencia de ventas

Se espera la venta de un paquete de búsquedas mensual por cada cliente (1,000 búsquedas), pero en lo posible se deberá tratar de vender la mayor cantidad de paquetes de búsquedas, a fin de tener una mayor retribución sobre los esfuerzos de venta en un cliente específico.

La proyección de ventas asume un escenario negativo al tener que bajar el precio de venta a partir del año 2018. El primer año servirá para sincerar la definición de precio y medir la receptibilidad del mercado. Se espera no tener que implementar la baja de precios, sino que pueda mantenerse en los siguientes años para tener márgenes de utilidad más altos como consecuencia de la economía de escala. Esto lo responderá el mercado o la posible competencia.

	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento Anual Esperado de Ventas	0%	347%	142%	104%	77%
Búsquedas vendidas anualmente	108,000	482,400	1,165,920	2,372,736	4,202,189
Margen Exigido	10%	20%	20%	20%	20%
Precio de Búsqueda	3.22	2.32	1.57	1.30	1.14
Proyección de Venta	347,520	1,121,479	1,831,955	3,080,533	4,782,211
		223%	63%	68%	55%

Tabla 13 - Proyección de Ventas Anuales

Con la proyección de ventas anuales, se puede evaluar la relación con el mercado objetivo de 94 millones definido en el capítulo 1. En este ejercicio se considera un crecimiento del PBI promedio de 2% anual, en base a la estimación de crecimiento de PBI indicada por el Bank of America Merrill Lynch, como se aprecia en la siguiente imagen:



Ilustración 19 – Merrill Lynch: Proyección de crecimiento de PBI para el año 2015

Este porcentaje de crecimiento estimado se utilizará para la proyección de crecimiento del mercado de 94 millones y determinar el market share a alcanzar.

Mercado Objetivo

PBI Crecimiento Promedio 2.00%

2014	94,412,827
2015	96,301,084
2016	98,227,105

	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado Objetivo	100,191,647	102,195,480	104,239,390	106,324,178	108,450,661

	2017	2018	2019	2020	2021
Proyección de Venta	347,520	1,121,479	1,831,955	3,080,533	4,782,211
Mercado no Atendido	99,844,127	101,074,001	102,407,435	103,243,645	103,668,450
Market Share	0.35%	1.11%	1.79%	2.98%	4.61%

Tabla 14 - Estimación de crecimiento de mercado objetivo

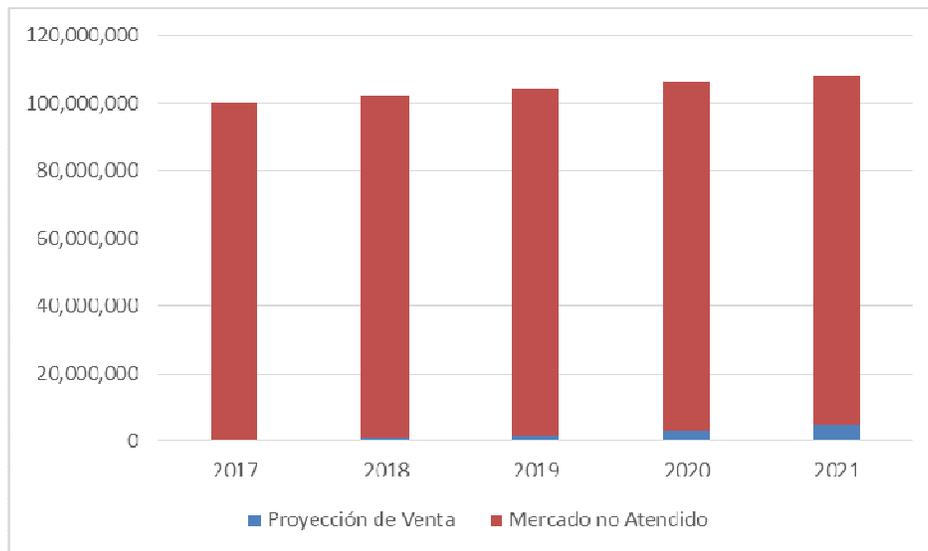


Ilustración 20 - Market Share

En la presenta gráfica se aprecia con mayor precisión que la proyección de crecimiento anual de la propuesta es pesimista en comparación con el crecimiento del mercado. Nuevamente la decisión de un crecimiento acelerado dependerá de la receptibilidad del precio del servicio durante el primer año o primeros meses de operación.

4.2. Programa de Marketing

A través del programa de marketing, se establece los mecanismos de comunicación de la imagen de la empresa, así como los servicios que esta brinda. La elaboración de las líneas guilla de la imagen empresarial comenzarán a elaborarse desde la preparación del material que a continuación se presenta.

4.2.1. Imagen Corporativa

Será necesario efectuar una serie de inversiones iniciales a fin de crear la imagen de la empresa en medios electrónicos e impresos. A continuación se muestran los medios a adquirir:

Diseño de Logotipo
Diseño de Folletos de Servicios
Diseño y Desarrollo de Sitio Web
Diseño de Web en Redes Sociales
Diseño de Tarjeta de Presentación, Hojas Membretadas y Folders

Tabla 15 - Gastos iniciales en Imagen Empresarial

Estos también se encuentran reflejados en el plan financiero.

4.2.2. Material de Marketing Necesario

El material de marketing será diseñado por los creadores de la propuesta en conjunto con creativos que brinden el servicio. Este material será utilizado en el día a día con el fin de transmitir solidez de marca a los clientes y público en general. Mucho de este material será transmitido en digital y vía correo electrónico.

A continuación se presentan los costos sobre el material de marketing requerido para las operaciones.

Material de Marketing	Frecuencia	Precio Mensual	Precio Anual
Tarjetas	Mensual	20	240
Folletos	Mensual	200	2,400
Carpetas	Mensual	50	600
Hojas Membretadas	Mensual	30	360
Cuadernos (con los valores de la empresa)	Anual	0	600
Calendarios de Escritorio	Anual	0	400
Lapiceros	Anual	0	500
		300	5,100

Tabla 16 - Material de Marketing

Finalmente, la gerencia se encargará de difundir el uso de la firma en los correos electrónicos, a fin de transmitir una imagen de solidez y orden de la empresa. Se espera que a partir del tercer año se podrá hacer inversiones más grandes en diarios y revistas y porque no en radio.

4.2.3. Medios de Comunicación

Los medios de comunicación a utilizarse serán los siguientes:

Prospección y Acercamiento.- El cual es el mismo servicio que la empresa brinda a sus clientes finales. De esta forma se efectuará una validación continua sobre el servicio brindado, porque no sólo se entrega al cliente, sino que también se consume.

Publicidad Online (Buscadores, Webs y Redes Sociales).- Banners y demás objetos de publicidad vía AdWords²⁹ y AdSense³⁰ e impulsando clics en Facebook y LinkedIn.

Temas de interés en canal de YouTube³¹ y Podcast³².- Se efectuará un cronograma anual de temas a tratar sobre ventas y soporte comercial, los cuales serán expuestos una vez al mes en un canal de YouTube, otras redes sociales como Facebook y LinkedIn, así como podcast de vídeo y audio en iTunes. El objetivo de este medio de comunicación es hacer publicidad a la propuesta y convertirse en referente de soporte comercial en la región.

Mailing³³.- Este servicio se utilizará progresivamente y siguiendo las buenas prácticas del envío de correos. Cualquier comunicación que se recibe por este medio o la web, deberá tener una atención inmediata a fin de reforzar este canal de comunicación.

Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas).- Esta inversión se incrementará en la medida que se cuenten con mayores ingresos, a fin de atribuirle mayor cantidad de dinero al presupuesto de publicidad.

A continuación se muestran los costos estimados mensuales y anuales, así como la frecuencia de utilización de cada uno de los medios de comunicación. Estos también se encuentran reflejados en el plan financiero.

²⁹ Es un servicio de Google a través del cual se ofrece publicidad patrocinada a potenciales anunciantes.

³⁰ Es un servicio de Google que permite a los editores de sitios web ganar dinero con anuncios de clientes de Google.

³¹ Sitio web de Internet donde los usuarios puede subir y compartir vídeos.

³² Es un mecanismo de distribución de archivos multimedia, usualmente vía suscripción.

³³ Envío masivo de correo electrónico.

Medio de Comunicación	Frecuencia	Precio Mensual	Precio Anual
Prospección y Acercamiento	Diario	3,000	36,000
Publicidad Online (Buscadores, Webs y Redes Sociales)	Diario	200	2,400
Temas de interés en canal de YouTube y Podcast	Mensual	400	4,800
Mailing	Mensual	100	1,200
Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas)	Anual		3,000
		S/. 3,700	S/. 47,400

Tabla 17 - Medios de comunicación a utilizarse

4.2.4. Análisis de Efectividad de Medios

La efectividad de los medios deberá efectuarse bajo la mecánica de definición de objetivos, indicadores y metas a conseguir. A continuación se presenta una propuesta inicial.

Medio de Comunicación	Objetivo	Indicador	Meta
Prospección y Acercamiento	Crear oportunidades de negocio	Citas / intentos de contacto	10%
Publicidad Online (Buscadores, Webs y Redes Sociales)	Hacer conocida la marca y el servicio	Métricas de Facebook y Google Analytics	Incremento mensual de 20% de accesos, navegaciones o suscripciones.
Temas de interés en canal de YouTube y Podcast	Posicionar a Soporte Comercial y José Pinglo con referentes en la creación de oportunidades de negocio.	Métricas de YouTube y Apple iTunes.	1,000 visualizaciones después de cada lanzamiento, 50 descargas de podcast e incremento mensual de 20% de suscriptores.
Mailing	Como complemento a la prospección y acercamiento, a través de este medio se tratará de captar interesados en la propuesta.	Cantidad de mails hacia el call center, solicitando el servicio.	100 interesados por cada 10,000 mails enviados.
Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas)	Posicionar marca	Contactos hacia soporte comercial después de haberse publicitado.	Marca reconocida en el medio. Los clientes comienzan a llamar a la empresa para requerir el servicio.

Tabla 18 - Definición de Objetivos, Indicadores y Metas de Medios de Comunicación

En conclusión, se considera que existe un mercado objetivo que aceptará la propuesta ofrecida. Esta consideración se hace más palpable con las entrevistas efectuadas a los 7 expertos sobre el medio.

Adicionalmente, y sobre las hipótesis de contactos y ventas, se concluye que se requiere de una cantidad grande de vendedores para poder cubrir una buena parte del mercado potencial de 94 millones. Con el continuo avanzar del proyecto y si el mercado responde al precio establecido, se tomará la decisión de obtener un mayor financiamiento para soportar la planilla de vendedores, jefes de proyectos y ejecutivos de búsquedas.

Finalmente, sobre la efectividad de los medios se concluye que la eficiencia principalmente se reflejará a través de la prospección y acercamiento. La publicidad online, canales en youtube, etc., servirán para hacer conocida la marca y convertirse en un referente de soporte comercial local. Una vez que la marca sea reconocida, se tendrá una mejor barrera de entrada y una variable más apreciada que permitirá tener un mayor control sobre la definición de precio.

Capítulo 5 - Plan de Operaciones

5.1. Ubicación

Las dimensiones la oficina dependerán principalmente de la cantidad de colaboradores que la conformen. En primera instancia se arrendará una oficina con capacidad limitada para 7 personas y luego se evaluará movilizarse a otra oficina dependiendo del aumento de las ventas.

En el plan financiero sección de “Gastos de Administración”, se puede apreciar el incremento de colaboradores año a año.

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Colaboradores	7	23	43	74	117

Tabla 19 - Crecimiento Anual de Colaboradores

5.2. Equipamiento

El equipamiento necesario está compuesto por activos fijos de oficina como son computadoras, software de sistema operativo y amueblamiento de oficina. También se debe considerar el equipamiento representado a través de los gastos de ventas mensuales, necesarios para efectuar las operaciones, como son: una central telefónica alquilada, servidores en la nube para las aplicaciones y datos, alquiler de software de ofimática, etc.

En la siguiente página se puede apreciar la relación de equipamiento requerido, así como los costos estimados anuales requeridos por cada uno de ellos.

Inflación 3%
 Tipo de Cambio S/. 3.348

Tipo	Activo	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
		Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Oficina	Laptops Operaciones	2	3,000	5	7,800	15	22,950	20	24,000	32	37,800	43	51,600
Oficina	Soporte, Teclado y Mouse	2	500	5	1,300	15	3,825	20	5,000	32	7,875	43	10,750
Oficina	Servidor de 8GB de RAM y 2TB para virtualización	0	-	0	-	1	3,683	0	-	1	3,683	0	-
Oficina	Amoblamiento de Oficina	2	2,000	5	5,200	15	15,300	20	20,000	32	31,500	43	43,000
Oficina	Impresora Multifuncional	0	-	0	-	1	2,500	0	-	1	2,500	0	-
Inmobiliario	Oficina Principal	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Marketing	Diseño de Logotipo	1	350	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Marketing	Diseño de Brochure de Servicios	1	500	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Marketing	Diseño y Desarrollo de Sitio Web	1	2,000	0	-	1	2,000	0	-	1	2,000	0	-
Marketing	Diseño de Web en Redes Sociales	1	800	1	800	1	800	1	800	1	800	1	800
Marketing	Diseño de Tarjeta de Presentación, Hojas y Folderes	1	800	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
		9,950		15,100		51,058		49,800		86,158		106,150	

Depreciación Acumulada

Depreciación 2017					2,488		2,488		2,488		2,488		
Depreciación 2018							3,775		3,775		3,775		3,775
Depreciación 2019									12,764		12,764		12,764
Depreciación 2020											12,450		12,450
Depreciación 2021													21,539
		0		2,488		6,263		19,027		31,477		50,529	

Tabla 20 - Activos Fijos

Inflación 3%
 Tipo de Cambio S/.

3.348

Tipo	Gasto	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
		PU	Total Año	PU	Total Año	PU	Total Año	PU	Total Año	PU	Total Año	PU	Total Año
Oficina	Licencias de Office 365 Empresa Premium	41.9	502	43.1	776	44.4	11,988	45.7	23,323	47.1	41,827	48.5	68,116
Oficina	Antivirus Karspersky PCs	4.3	52	4.5	80	4.6	1,240	4.7	2,413	4.9	4,328	5.0	7,048
Oficina	Antivirus Karspersky Servidores	4.3	-	4.5	-	4.6	276	4.7	284	4.9	292	5.0	301
Oficina	Oficina Alquiler	3,348.0	8,035	3,448.4	8,276	3,551.9	42,623	3,658.4	87,803	3,768.2	135,655	3,881.2	186,300
Oficina	Oficina Servicios	250.0	1,500	257.5	1,545	265.2	3,183	273.2	3,278	281.4	3,377	289.8	3,478
Oficina	Línea dedicada de Internet (2MB asegurable)	899.0	1,618	926.0	1,667	953.7	11,445	982.4	11,788	1,011.8	12,142	1,042.2	12,506
Oficina	Móviles con plan de datos	80.0	-	82.4	-	84.9	8,657	87.4	16,260	90.0	25,932	92.7	41,177
Oficina	Central de Telefonía	32.0	384	33.0	791	33.9	5,703	35.0	11,329	36.0	21,610	37.1	35,613
Oficina	Útiles de Oficina	100.0	600	100.0	600	103.0	1,236	106.1	1,273	109.3	1,311	112.6	1,351
Servicios	Servicios Contables	250.0	1,500	257.5	1,545	265.2	3,183	273.2	3,278	281.4	3,377	289.8	3,478
Marketing	Prospección y Acercamiento (Diario)	3,000.0	-	3,090.0	37,080	3,182.7	38,192	3,278.2	39,338	3,376.5	40,518	3,477.8	41,734
Marketing	Publicidad en Buscadores, Webs y Redes Sociales (Diario)	200.0	-	206.0	2,472	212.2	2,546	218.5	2,623	225.1	2,701	231.9	2,782
Marketing	Temas de interés en canales digitales (Mensual)	400.0	-	412.0	4,944	424.4	5,092	437.1	5,245	450.2	5,402	463.7	5,565
Marketing	Mailing (Mensual)	100.0	-	103.0	1,236	106.1	1,273	109.3	1,311	112.6	1,351	115.9	1,391
Marketing	Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas)	3,000.0	-	3,090.0	3,090	3,182.7	3,183	3,278.2	3,278	3,376.5	3,377	3,477.8	3,478
Marketing	Tarjetas	20	120	20.6	124	21.2	255	21.9	262	22.5	270	23.2	278
Marketing	Folleto	200	1,200	206.0	1,236	212.2	2,546	218.5	2,623	225.1	2,701	231.9	2,782
Marketing	Carpetas	50	300	51.5	309	53.0	637	54.6	656	56.3	675	58.0	696
Marketing	Hojas Membretadas	30	180	30.9	185	31.8	382	32.8	393	33.8	405	34.8	417
Marketing	Cuadernos (con los valores de la empresa)	600	-	618.0	618	636.5	637	655.6	656	675.3	675	695.6	696
Marketing	Calendarios de Escritorio	400	-	412.0	412	424.4	424	437.1	437	450.2	450	463.7	464
Marketing	Lapiceros	500	-	515.0	515	530.5	530	546.4	546	562.8	563	579.6	580
			15,992		67,007		145,230		218,398		308,940		420,230
I+D	QA Servidor de Base de Datos (Azure SQL)	502.2	-	502.2	-	517.3	1,241	532.8	1,279	548.8	1,317	565.2	1,357
I+D	QA Servidor de Mailing (Azure VM)	190.8	-	190.8	-	196.6	472	202.5	486	208.5	500	214.8	515
I+D	QA Servidor Web Services (Azure App)	247.8	-	247.8	-	255.2	612	262.8	631	270.7	650	278.8	669
I+D	Herramientas para Investigación y Desarrollo	1,000.0	-	1,000.0	-	1,030.0	12,360	1,060.9	12,731	1,092.7	13,113	1,125.5	13,506
			-		-		14,686		15,126		15,580		16,047
Operaciones	Servidor de Base de Datos (Azure SQL)	502.2	-	502.2	3,013	502.2	6,026	517.3	6,207	532.8	6,393	548.8	6,585
Operaciones	Servidor de Mailing (Azure VM)	190.8	-	190.8	-	190.8	2,290	196.6	2,359	202.5	2,429	208.5	2,502
Operaciones	Servidor Web Services (Azure App)	247.8	-	247.8	1,487	247.8	2,973	255.2	3,062	262.8	3,154	270.7	3,249
			-		4,500		11,289		11,628		11,977		12,336
			15,992		71,507		171,205		245,152		336,496		448,613

Tabla 21 - Gastos de Ventas

5.3. Personal

El personal está distribuido en las áreas de operaciones, I+D, ventas, administración y finanzas y gerencia general. Una vez que las operaciones se encuentren establecidas, se deberá incorporar personal de recursos humanos para que ayuden a administrar el incremento de personal y el monitoreo sobre el clima laboral y administrador de sistema de control sobre el cuidado y seguimiento de los valores.

Por otro lado, también será importante el ingreso de personal de calidad y procesos para ayudar en la homologación de estos.

A continuación se explicará la función del personal de las distintas áreas:

Operaciones

Gerente de Operaciones.- Encargado de todo el personal de operaciones de búsquedas.

Jefe de Operaciones.- Encargado de asistir al gerente de operaciones sobre la coordinación y la administración de los ejecutivos de búsquedas.

Jefe de Proyectos.- Encargado de hacer seguimiento a cada uno de los proyectos de cada cliente. Este colaborador se reunirá con el cliente una vez al mes para indicar el avance de la campaña, así como asegurar el incremento de esta.

Ejecutivos de Búsquedas.- Personal encargado de efectuar las búsquedas con el propósito de encontrar oportunidades de negocio.

I+D

Jefe de I+D.- Personal a cargo de la investigación constante sobre nuevas mejoras al soporte comercial ofrecido a los clientes. Encargado de proponer mejoras al servicio y liderar los pilotos de los nuevos servicios en conjunto con la gerencia general.

Analista Programador.- Personal encargado de desarrollar las mejoras propuestas por la jefatura de I+D. Se encargará de efectuar un exhaustivo análisis de la mejora propuesta, a fin de contribuir con las sugerencias necesarias para asegurar el éxito de esta.

Diseñador Gráfico.- Estará a cargo de diseñar y desarrollar las mejoras necesarias para soportar la imagen y líneas guía de la empresa, sobre todo el software desarrollado por esta. De la misma manera se encargará de dar mantenimiento a los logotipos, folletos, web y redes sociales.

Ventas

Gerente de Ventas.- Personal encargado administrar el equipo de ventas y reportar a la gerencia el comportamiento del mercado. Analizará la competencia e informará sobre tendencias del mercado que pueden ser aprovechadas para crear oportunidades de negocio.

Ejecutivo de Ventas.- Personal encargado de efectuar las ventas, hacer el mantenimiento pos venta de los clientes, incrementar la cartera de clientes y hacer seguimiento sobre el pago oportuno de los clientes.

Este personal brindará la información necesaria sobre el mercado y competidores, para efectuar las mejoras necesarias sobre la curva de valor de la competencia y la matriz ERIC.

Administración y Finanzas

Jefe de Administración y Finanzas.- Personal encargado de administrar al personal de finanzas y llevar a cabo el seguimiento sobre los estados financieros, los cuales serán reportados a la gerencia general semanalmente.

Asistente de Administración.- Personal de soporte a la administración y gerencia de la empresa.

Gerencia General

Gerente General.- Persona encargada de la representación y dirección de la empresa.

A continuación se presentará la proyección de personal a contratar en los próximos 5 años, a través de la cuenta "Gastos de Administración". Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, las fechas de contratación se efectuarán en el primer mes de cada año.

Factor de gasto Empresa 42.00%

Inflación 3%

Personal Fijo

Área	Cargo	2016			2017			2018		
		Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor	Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor	Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor
Gerencia General	Gerente General	10,000	0	-	10,000	0.2	34,080	10,300	0.5	87,756
Administración y Finanzas	Jefe de Administración y Finanzas	4,000	0	-	4,000	0	-	4,120	0	-
Administración y Finanzas	Asistente de Administración	1,200	0	-	1,200	0	-	1,236	0	-
Ventas	Gerente de Ventas	2,500	1	21,300	2,500	1	21,300	5,000	1	85,200
Ventas	Ejecutivo de Ventas	1,300	0	-	1,300	0	-	1,339	2	45,633
I+D	Jefe de I+D	3,000	0	-	3,000	0	-	3,090	1	52,654
I+D	Analista Programador	1,500	1	12,780	1,500	1	12,780	1,545	1	26,327
I+D	Diseñador Gráfico	1,500	0	-	1,500	0	-	1,545	0	-
Calidad y Procesos	Jefe de Calidad y Procesos	3,000	0	-	3,000	0	-	3,090	0	-
Recursos Humanos	Asistente Social	2,000	0	-	2,000	0	-	2,060	0	-
Operaciones	Gerente de Operaciones	6,000	0	-	6,000	0	-	6,180	0	-
Operaciones	Jefe de Operaciones	3,000	0	-	3,000	0	-	3,090	0	-
			2	34,080		2.2	68,160		5.5	297,570

Personal Variable

Área	Cargo	2016			2017			2018		
		Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor	Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor	Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor
Operaciones	Jefe de Proyectos	2,000	1	17,040	2,500	1	21,300	2,575	3	131,634
Operaciones	Ejecutivos de Búsquedas	1,000	3	25,560	1,000	4	34,080	1,030	14	245,717
			4	42,600		5	55,380		17	377,351
			6	76,680		7	123,540		23	674,920

Tabla 22 - Gastos de Administración 2016, 2017 y 2018

Factor de gasto Empresa 42.00%

Inflación 3%

Personal Fijo

Área	Cargo	2019			2020			2021		
		Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor	Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor	Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor
Gerencia General	Gerente General	10,609	0.5	90,389	10,927	1	186,201	11,255	1	191,787
Administración y Finanzas	Jefe de Administración y Finanzas	4,244	0	-	4,371	0	-	4,502	1	76,715
Administración y Finanzas	Asistente de Administración	1,273	1	21,693	1,311	1	22,344	1,351	2	46,029
Ventas	Gerente de Ventas	5,150	1	87,756	5,305	1	90,389	5,464	1	93,100
Ventas	Ejecutivo de Ventas	1,379	4	94,004	1,421	7	169,443	1,463	11	274,255
I+D	Jefe de I+D	3,183	1	54,233	3,278	1	55,860	3,377	1	57,536
I+D	Analista Programador	1,591	1	27,117	1,639	1	27,930	1,688	1	28,768
I+D	Diseñador Gráfico	1,591	1	27,117	1,639	1	27,930	1,688	1	28,768
Calidad y Procesos	Jefe de Calidad y Procesos	3,183	0	-	3,278	1	55,860	3,377	1	57,536
Recursos Humanos	Asistenta Social	2,122	0	-	2,185	0	-	2,251	1	38,357
Operaciones	Gerente de Operaciones	6,365	0	-	6,556	0	-	6,753	1	115,072
Operaciones	Jefe de Operaciones	3,183	1	54,233	3,278	1	55,860	3,377	1	57,536
			10.5	456,542		15	691,817		23	1,065,459

Personal Variable

Área	Cargo	2019			2020			2021		
		Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor	Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor	Sueldo	Cantidad	Total Año por Factor
Operaciones	Jefe de Proyectos	2,652	5	225,972	2,732	9	418,952	2,814	14	671,253
Operaciones	Ejecutivos de Búsquedas	1,061	27	488,099	1,093	50	931,003	1,126	80	1,534,294
			32	714,071		59	1,349,955		94	2,205,547
			43	1,170,612		74	2,041,772		117	3,271,006

Tabla 23 - Gastos de Administración 2019, 2020 y 2021

5.4. Procesos del Servicio

El proceso da inicio con la aceptación del servicio por parte del cliente. Una vez aceptada la propuesta, el ejecutivo de cuenta hace la búsqueda de clientes potenciales junto con el cliente y también definen juntos el boceto de presentación del producto por parte de los Ejecutivos de Búsquedas. Luego de ponerse de acuerdo se envía la solicitud de creación de proyecto al Jefe de Proyecto.

El Jefe de Proyecto crea el proyecto en el sistema y este automáticamente informa a todos los interesados de la empresa con información pertinente para cada usuario.

El Jefe de Operaciones determina la capacidad requerida por el nuevo proyecto y en base a la disponible solicita el incremento de esta o no. Antes de asignar el proyecto a un Ejecutivo de Búsquedas, solicita una reunión con el Jefe de Proyectos quien será el responsable de la operación de esta campaña y al Ejecutivo de Ventas para que brinde detalles de la entrevista con el cliente. Luego de ello se asigna el proyecto a uno o varios Ejecutivos de Búsquedas.

Con el progreso de la operación el Jefe de Proyecto solicitará visitas mensuales al cliente para presentarle en avance de la campaña, así como afinar juntos la estrategia empleada.

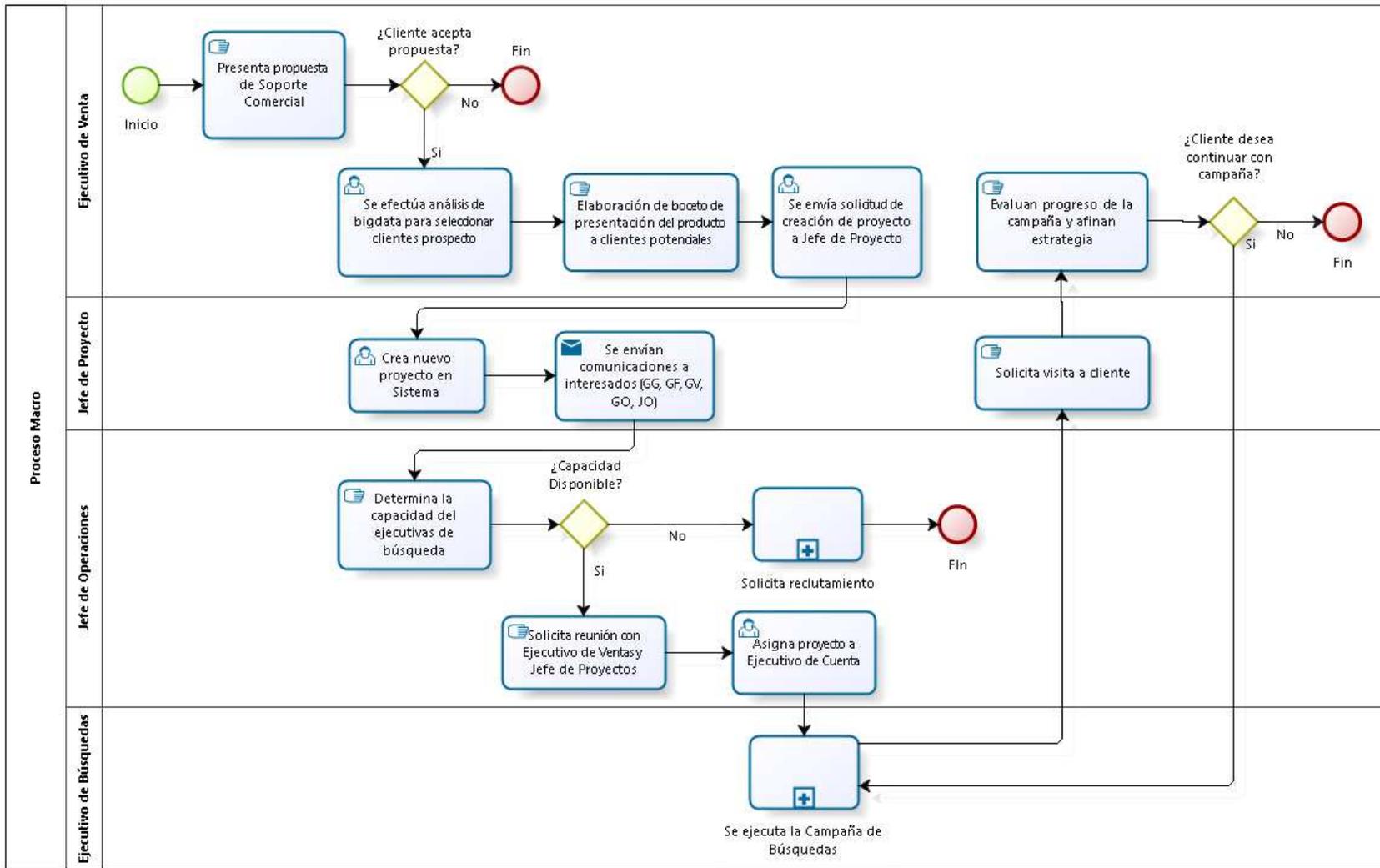


Ilustración 21 - Operación Principal de Servicio de Prospección y Acercamiento

5.5. Entregables del Servicio

El entregable del servicio es la cantidad de citas agendadas, así como la base de datos de los clientes potenciales sobre los cuales los Ejecutivos de Búsquedas trabajaron. Esta información contendrá los siguientes datos:

- Nombre de Empresa (*)
- Nombre de Contacto (*)
- Teléfono de Contacto (*)
- Mail de Contacto
- Fecha de Contacto (*)
- Estado de Contacto (*)
- Respuesta de Contacto
- Respuestas de Encuesta
- Observaciones

En caso de requerirse se podrá entregar la grabación de las llamadas telefónicas pero esto tendrá un costo adicional y deberán solicitarse antes de dar inicio la campaña.

(*) Son campos obligatorios en la base de datos entregada.

Se concluye que dependiendo del crecimiento de las operaciones, será necesario sumar a la planilla un área de recursos humanos con una mayor estructura, para dar los cuidados necesarios a las necesidades de la operación y área administrativa.

La propuesta es de servicios y como tal requiere principalmente de la calidad de servicio que den las personas para poder llevarse a cabo efectivamente. En tal sentido se debe tener mucha cautela sobre las provisiones necesarias para asegurar el pago de planillas y los pagos de los clientes.

Dentro de las condiciones de venta se deberá considerar un plazo máximo de 30 días, una vez iniciado el servicio.

Capítulo 6 - Plan Financiero

6.1. Hipótesis Utilizadas

A continuación se detallan las hipótesis utilizadas sobre los esfuerzos de los ejecutivos de búsquedas y jefes de proyectos:

Variable	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de minutos por búsqueda	3	3	3	3	3
Cantidad de horas de trabajo al día	6	6	6	6	6
Cantidad de búsquedas al día	120	120	120	120	120
Cantidad de búsquedas al mes (22 días)	2,640	2,640	2,640	2,640	2,640
Cantidad de búsquedas al año (11 meses)	29,040	29,040	29,040	29,040	29,040
Paquete de búsquedas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Cantidad de paquetes por Jefe de Proyectos al mes	15	15	15	15	15
Cantidad de paquetes por Jefe de Proyectos al año (11 meses)	165	165	165	165	165

Tabla 24 - Variables Generales de Gestión

6.2. Definición de Costos

La definición de costos del servicio requiere de la definición de capacidad máxima de búsquedas por cada año, así como los costos y gastos requeridos para brindar el servicio.

Una vez que se divide los costos entre las búsquedas tenemos el costo unitario, adicionalmente es importante analizar la diferencia entre costo total y marginal.

Capacidades	2017	2018	2019	2020	2021
Paquetes de búsquedas nuevas vendidas anualmente	108	482	1,166	2,373	4,202
Búsquedas vendidas anualmente	108,000	482,400	1,165,920	2,372,736	4,202,189

Costos	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos de Ventas	87,498	171,205	245,152	336,496	448,613
Gastos de Administración	200,220	674,920	1,170,612	2,041,772	3,271,006
Activos Fijos	25,050	51,058	49,800	86,158	106,150
Costos Totales	312,768	897,183	1,465,564	2,464,426	3,825,769

Definición de Costos	2017	2018	2019	2020	2021
Costo Unitario	2.90	1.86	1.26	1.04	0.91
Costo Marginal	2.90	1.56	0.83	0.83	0.74
		Economía de Escala			

Tabla 25 - Definición de Costos Unitarios y Marginales

El costo marginal se calcula dividiendo las diferencias de costos de dos años contiguos entre las diferencias de búsquedas de dos años contiguos. Si el costo marginal es menor al costo unitario, entonces se produce la economía de escala esperada.



Ilustración 22 - Relación de Costo Unitario y Costo Marginal

En la siguiente ilustración se aprecia que el costo marginal se aleja cada año del unitario, sin embargo para el año 2021, se aprecia un acercamiento debido a la inclusión de equipo gerencial que ayude a administrar de forma efectiva el crecimiento de las operaciones. Si siguiésemos proyectando el crecimiento de ventas, se presume que se presentaría nuevamente una nueva economía de escala, al reflejarse la eficiencia operativa de los nuevos directivos.

6.3. Estado de Ganancias y Pérdidas

La proyección del EGP³⁴ agrupa las proyecciones de ventas, la comisión de ventas (estimada en un 20% de la cobranza), los gastos de ventas relacionados a los costos y gastos mensuales por la ejecución de las operaciones, los Gastos de Administración correspondiente al pago del personal, Otros Gastos (como contingencia y estimados en 1% de las ventas), la Depreciación de los Activos Fijos adquiridos, a fin de reducir el IR³⁵, el pago de Dividendos correspondiente al máximo permitido al asegurar la caja inicial de S/. 10,000 (años 2016 y 2017) y S/. 50,000 (años 2018 en adelante) y finalmente los Resultados de Ejercicio.

Se efectúa el cálculo del VAN y TIR y se aprecian valores óptimos que indican adecuada la decisión de inversión en la propuesta.

Finalmente se puede apreciar ratios como la utilidad como porcentaje de ventas, rotación de la inversión y el rendimiento sobre la inversión como cantidades óptimas para la inversión en la propuesta.

³⁴ Acrónimo de Estado de Ganancias y Pérdidas.

³⁵ Acrónimo de Impuesto a la Renta.

Tasa de Descuento	12%					
Impuestos	18%					
NOF	10,000	27,376	106,073	141,598	204,027	289,111
Año	0	1	2	3	4	5
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	-	347,520	1,121,479	1,831,955	3,080,533	4,782,211
Comisión de Ventas	-	3,475	37,120	66,173	110,736	174,272
Utilidad Bruta	-	344,045	1,084,360	1,765,782	2,969,797	4,607,940
Gastos de Ventas	15,992	71,507	171,205	245,152	336,496	448,613
Margen de Contribución	(15,992)	272,538	913,154	1,520,630	2,633,301	4,159,327
	0.00%	78.42%	81.42%	83.01%	85.48%	86.97%
Gastos de Administración	76,680	123,540	674,920	1,170,612	2,041,772	3,271,006
Margen de Operaciones	(92,672)	148,998	238,234	350,018	591,529	888,321
	0.00%	42.87%	21.24%	19.11%	19.20%	18.58%
Otros Gastos	-	3,475	11,215	18,320	30,805	47,822
EBITDA	(92,672)	145,523	227,019	331,698	560,723	840,499
	0.00%	41.87%	20.24%	18.11%	18.20%	17.58%
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
BAI	(92,672)	145,523	227,019	331,698	560,723	840,499
Depreciación	-	2,488	6,263	19,027	31,477	50,529
UAIT	(92,672)	143,036	220,757	312,671	529,247	789,970
IR	-	-	38,620	59,604	84,421	142,897
Utilidad Neta	(92,672)	143,036	182,137	253,067	444,825	647,073
Dividendos	-	113,048	58,644	186,769	327,716	506,368
Resultado del Ejercicio	(92,672)	29,988	123,493	66,298	117,109	140,705
Determinando el Free Cash Flow						
(+) Depreciación	-	2,488	6,263	19,027	31,477	50,529
(+) Intereses	-	-	-	-	-	-
(-) Variación en NOF	(10,000)	(17,375)	(78,698)	(35,525)	(62,428)	(85,084)
(-) Variación en Activo Fijo	(9,950)	(15,100)	(51,058)	(49,800)	(86,158)	(106,150)
Free Cash Flow	(112,622)	113,048	58,644	186,769	327,716	506,368
VAN	663,599					
TIR	113.15%					

Utilidad como porcentaje de ventas	0.00%	41.16%	16.24%	13.81%	14.44%	13.53%
Rotación de la Inversión	0	3	19	9.81	9.40	9.44
Rendimiento sobre la inversión	0	1	3	1.35	1.36	1.28

Tabla 26 - Estado de Ganancias y Pérdidas

6.4. Balance General

En la proyección del BG³⁶, se puede apreciar la caja que se mantendrá por política con un mínimo de S/. 10,000 (2016 y 2017) y S/. 50,000 (2018 en adelante), la cuenta de Clientes o Cuentas por Cobrar que corresponde a un 5% de las ventas periodo anterior, el Activo Fijo y su consecuente Depreciación.

Por el lado del Pasivo, no se está considerando financiamiento con Proveedores ni Bancos, ya que se dará inicio con un aporte de capital correspondiente a S/.112, 622 por parte de los accionistas.

En vista que no existe financiamiento con terceros, la NOF³⁷ y CT³⁸ son iguales. No se requiere necesidades de financiamiento ya que con el dinero de las ventas y el aporte de capital se cubren las necesidades de dinero para el mantenimiento de la operación.

³⁶ Acrónimo de Balance General

³⁷ Acrónimo de Necesidad Operativa de Fondos

³⁸ Acrónimo de Capital de Trabajo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activo						
Caja	10,000	10,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Clientes (5%)	-	17,376	56,074	91,598	154,027	239,111
Total Activo Corriente	10,000	27,376	106,073	141,598	204,027	289,111
Activo Fijo	9,950	25,050	76,108	125,908	212,066	318,216
Depreciación	-	(2,488)	(8,750)	(27,777)	(59,254)	(109,783)
Total de Activo Fijo	9,950	22,563	67,358	98,131	152,812	208,433
Total Activo	19,950	49,938	173,431	239,729	356,838	497,543
Pasivo						
Proveedores	-	-	-	-	-	-
Crédito de Banco	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	-	-	-	-	-
Patrimonio neto	112,622	112,622	112,622	112,622	112,622	112,622
Resultado de ejercicios anteriores	-	(92,672)	(62,684)	60,809	127,107	244,216
Resultados de ejercicio	(92,672)	29,988	123,493	66,298	117,109	140,705
Total pasivo y patrimonio neto	19,950	49,938	173,431	239,729	356,838	497,543
Cuadre	-	-	-	-	-	0

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
NOF	10,000	27,376	106,073	141,598	204,027	289,111
CT	10,000	27,376	106,073	141,598	204,027	289,111

Tabla 27 - Balance General

6.5. Flujo de Caja

En el Flujo de Caja se puede apreciar los ingresos por cobranzas y el patrimonio inicial. Por otro lado se pueden apreciar todos los gastos corrientes, incluyendo los pagos de Dividendos e IR. Es importante comentar que se ha estimado un ratio de cobranza del 95%.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de Cobranza						
95%						
INGRESOS						
Cobranzas	-	330,144	1,082,781	1,796,432	3,018,104	4,697,128
Patrimonio Inicial	112,622	-	-	-	-	-
Préstamo Bancario	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	112,622	330,144	1,082,781	1,796,432	3,018,104	4,697,128
EGRESOS						
Comisión de Ventas (5%)	-	3,475	37,120	66,173	110,736	174,272
Gastos de Oficina	15,992	67,007	145,230	218,398	308,940	420,230
Gastos de I+D	-	-	14,686	15,126	15,580	16,047
Gastos de Operaciones	-	4,500	11,289	11,628	11,977	12,336
Gastos de Administración	76,680	123,540	674,920	1,170,612	2,041,772	3,271,006
Otros Gastos	-	3,475	11,215	18,320	30,805	47,822
Compra de Activos Fijos	9,950	15,100	51,058	49,800	86,158	106,150
Pago Préstamo	-	-	-	-	-	-
Pago de Intereses	-	-	-	-	-	-
Pago de Dividendos	-	113,048	58,644	186,769	327,716	506,368
IR	-	-	38,620	59,604	84,421	142,897
Total Egresos	102,622	330,145	1,042,781	1,796,431	3,018,104	4,697,128
Flujo de Caja del periodo	10,000	-	40,000	-	-	-
Saldo Inicial de Caja	-	10,000	10,000	50,000	50,000	50,000
Saldo Final de Caja	10,000	10,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Caja Mínima Requerida	10,000	10,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Superávit a la Fecha	-	-	-	-	-	-

Tabla 28 - Flujo de Caja

Se concluye que antes de implementar el proyecto, se debe explotar los estados financieros mensualmente por el primer año, a fin de tener una idea más clara sobre el financiamiento por cada mes de operaciones.

También se concluye que es posible crear economías de escala, considerando una significativa inversión en planilla para el personal de ventas y operaciones en el año 2018. En la medida en que continúe el crecimiento y se tenga acceso a financiamiento, la economía de escala permitirá reducir los costos y tener un mayor margen mientras el mercado soporte el precio definido.

Adicionalmente, la inclusión de nuevos directivos al año 2021, define un quiebre en la actual propuesta de valor, ya que con una marca posicionada en el mercado, se puede pensar en llevar la propuesta a los demás países de la región, con modelos de negocio adaptados a cada uno de los países donde se inicie operaciones y adicionalmente incluir nuevos servicios de soporte comercial que complementen el abanico de soluciones para la creación de oportunidades de negocio.

Finalmente, se aprecia una TIR mayor al 100%, lo cual es posible en proyectos altamente rentables. Esto se va a poder reflejar si se hace efectiva la implementación técnica del modelo que soporte un crecimiento orgánico utilizando herramientas de tecnologías de la información oportunamente bajo las exigencias del mercado.

Capítulo 7 - Riesgos críticos

Competencia

1. Si bien no existe un competidor que ofrece la propuesta actual. La principal amenaza es que un centro de contactos decida crear una unidad de negocio que implemente el servicio complementario de análisis vía big data. Es por este motivo que el I+D se convierte en un elemento que busca mantener un diferencial constante, que llevará a la conversión de una empresa enfocada en la creación de oportunidades de negocio para los clientes. Sumado al I+D, se encuentra uno de los principales valores que es “El Compromiso”, el cual es el impulso principal sobre el personal, para generar el diferencial necesario contra la competencia.
2. Si bien los proveedores de información tienen un poder de negociación débil, el servicio que brindan muchas instituciones públicas es gratuito. En tal sentido existe un riesgo crítico en el hecho de que estos comiencen a cobrar por el servicio. Se deberá tener una buena cantidad de proveedores gratuitos adicionales a fin de mitigar el riesgo.

Management

3. Con el fin de no iniciar operaciones con costos muy altos, se contratará jóvenes profesionales, los cuales irán conformando la planilla directiva progresivamente, el riesgo de esta estrategia es que no se cuente con profesionales con el nivel necesario, en tal sentido se espera que los directivos incrementen sus niveles y puedan crecer profesionalmente junto con la empresa. Pasada la etapa de los cinco años se ha pensado efectuar una inversión adicional en personal directivo. Si se logra una efectiva economía de escala, se puede pensar de adherir directivos de mayor nivel anticipadamente. Todo esto dependerá del crecimiento de las ventas.

4. Ante la posibilidad de fuga de directivos hacia la competencia, se deberá manejar mucha reserva sobre las mejoras propuesta por I+D y los planes que se encuentran en laboratorio. Estos se convierten en el diferencial que permitirá a la empresa mantenerse a la cabeza del mercado.

Legales

5. Se debe registrar bajo patente la marca y logotipos, a fin de evitar problemas futuros sobre su uso de estas. Adicionalmente se debe patentar el software de uso del cliente, a fin de evitar que restrinjan el uso de este, como una estrategia de la competencia para sacarnos del mercado alegando la existencia previa de un software con las mismas características.

6. Se debe monitorear la implicancia de la “Ley de Protección de Datos” sobre la información de contactos de empresas que se mantendrá almacenada. Cambios en esta ley pueden afectar la viabilidad de la propuesta.

Tecnología

7. Los sistemas a los cuales tendrá acceso el cliente deberán desarrollarse pensando en limitar el acceso desde las instalaciones de la competencia. Se debe habilitar restricciones de acceso sólo desde las direcciones IP³⁹ del cliente, para lo cual se desarrollarán aplicaciones con acceso a través de usuario y contraseña y que requieran el registro previo del equipo donde van a ser utilizadas. Se tiene claro que es imposible evitar el copiado de las aplicaciones, pero todo elemento disuasivo ayudará a frenar la rápida reacción de la competencia.
8. Los sistemas internos deberán tener los mecanismos necesarios de seguridad para evitar su extracción de la empresa y su rápido copiado por la competencia.
9. La asignación de datos para los proyectos de búsquedas deberán ser controlados exhaustivamente. Cualquier dato adicional que se asigne a un proyecto, deberá ser asignado formalmente y dejar su registro en los sistemas de la compañía. Esto debe ser cuidado minuciosamente porque es la fuente para efectuar los procesos de facturación del servicio.
10. Los algoritmos de minería de datos para la big data, así como las fuentes de las aplicaciones, deben estar almacenados en lugares seguros que permitan el acceso sólo a personal autorizado.

³⁹ IP: Número que identifica a una computadora en Internet.

Otras áreas de vulnerabilidad

11. Por ser nuevo el servicio no se tiene un estimado de su eficiencia. En tal sentido se deberá hacer demostraciones gratuitas con los clientes, a fin de demostrarles la eficacia, profesionalismo del personal y eficiencia en la creación de oportunidades de negocio.

Conclusiones

1. Bajo las evaluaciones de mercado objetivo, aceptación de propuesta de valor, definición de modelo de negocio y proyección financiera, se concluye que el proyecto es viable, sin embargo la definición de precio es uno de los puntos difíciles de determinar, en tal sentido el primer año de puesta en operaciones servirá para medir la receptibilidad del precio por parte del mercado, efectuar los ajustes necesarios y determinar si la propuesta tiene posibilidades de sostenerse en el tiempo.
2. Se puede hacer proyecciones de mercado por varios datos, sin embargo todo análisis debe partir del rango de ventas de las empresas. Sin este dato cualquier análisis del tamaño del mercado puede ser insuficiente.
3. La definición de una propuesta de valor debe estar completamente alineada a las alegrías y frustraciones que realmente sienten los clientes. Sólo de esta forma la propuesta podrá sostenerse en base a una necesidad real y no a una esperanza de necesidad que los emprendedores pudieran imaginar.

4. Nunca se debe dejar de monitorear a la competencia. Si bien esta no existe, existe competencia potencial y se debe verificar continuamente su evolución de ventas, a fin de estar alertas sobre posibles acercamientos sobre la propuesta.
5. En algunas ocasiones se podrá sentir la tentación de brindar el servicio a algunos de los posibles competidores como son: centro de contactos, agencias de publicidad y community managers, pero se debe evitar hacerlo ya que les daremos una visión más clara sobre cómo integrarse y convertirse en la competencia.
6. Es importante validar la propuesta de valor con la opinión de expertos. Esta validación hace visibles apreciaciones erróneas sobre la valoración que se pensaba tenía el cliente y también permite determinar el esfuerzo a efectuar para alcanzar los niveles esperados de la propuesta.
7. A pesar de tener la opinión de expertos, talvez es necesario complementarla con los servicios de una empresa que ayude en la elaboración de un focus group. Esto permitiría tener una idea más acertada sobre la aceptación de la propuesta de valor por parte del público objetivo y si es que es necesario efectuar algunas mejoras adicionales antes de salir al mercado.
8. Los valores definidos para la empresa deben tener una relación directa con los valores de la familia dueña del negocio. Caso contrario, se creará constantemente un doble criterio en la toma de decisiones, que los colaboradores notarán rápidamente, con lo que dejarán de creer en la cultura de la empresa, afectándose el servicio ofrecido a los clientes.
9. Las empresas de servicios tienen un alto componente de personal, por este motivo considero que en estas se debe tener un mayor énfasis en la creación de

una buena base en el tercer nivel del octógono, ya que este genera una fidelización de clientes y empleados.

10. Por tratarse de la constitución de una empresa familiar, se debe crear el “Protocolo Familiar” lo antes posible. Este servirá para tener las reglas claras y poder solucionar rápidamente los conflictos que se produzcan.
11. Los gastos necesarios por el plan de Marketing deben considerarse como prioritarios, ya que iniciar el negocio con esta estructura sólida de imagen y marca será un punto diferencial para concretar la venta del servicio.
12. Es importante tener claramente definidos los procesos, de preferencia antes de iniciar las operaciones, de esta manera se evitará problemas con la atención del servicio y se verá con mayor claridad los posibles ajustes o inversiones que se tengan que hacer.

Apéndice

1. Opinión de Expertos

Se elaboró un cuestionario con preguntas que fueron presentadas a expertos en ventas. Se ha seleccionado personas que hayan tenido una larga trayectoria en cargos relacionados a estas.

Las preguntas tienen la intención de validar la falta de una propuesta en el mercado, que ayude a cubrir la necesidad de un aliado en la creación de oportunidades de negocio.

A continuación la respuesta a las preguntas de cada uno de los expertos:

Experto 1

Nombre	Empresa	Cargo	Sector	Tipo
Manuel Ríos	Movistar	Jefe de Ventas Corporativa	Comunicaciones	B2B

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿En los objetivos de sus vendedores, existe alguno en que se pida una cuota obligatoria de nuevos clientes?	Si hay objetivos relacionados a los requerimientos de la alta gerencia
2	¿Por qué cree que sus vendedores no alcanzan las metas de nuevos clientes? Esto genera alguna frustración o lo consideras una realidad	Considero que las metas son ambiciosas y no puedo analizar si los vendedores están comprometidos o no con el número.
3	¿Cómo monitoreas el esfuerzo que los vendedores invierten en los nuevos clientes?	Número de visitas a la semana. 7 de cartera y 3 nuevos. Se supervisor las visitas. Lo más difícil es identificar al sponsor ideal, esto se puede ejecutar con varias llamadas y definición del speech.
4	¿De dónde obtiene la información de sus clientes prospecto?	De inteligencia comercial.
5	¿Qué criterios utiliza para seleccionar esta información?	El ranking de las 1000 empresas, top 5000 empresas, cruce de facturación. Se utiliza automatizaciones para extraer información de diferentes orígenes.
6	¿Utiliza un call center interno o externo para acercarse a sus prospectos, sacar citas?	No para la prospección, el call center es para la venta.
7	¿Utiliza campañas vía Mailing para acercarse a sus prospectos?	No.
8	De un universo de 1,000 clientes potenciales ¿Cuántos cree que acepten una cita?	25%
9	¿Pagaría por una suscripción anual que le asegure tener citas agendadas diariamente?	Definitivamente. Esta también en las grandes empresas.

Experto 2

Nombre	Empresa	Cargo	Sector	Tipo
Vanesa Gottig	3M	Account Manager	Comercio	B2B

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿En los objetivos de sus vendedores, existe alguno en que se pida una cuota obligatoria de nuevos clientes?	Si pero no es obligatoria, no se exige concretamente.
2	¿Por qué cree que sus vendedores no alcanzan las metas de nuevos clientes? Esto genera alguna frustración o lo consideras una realidad	Si es muy frustrante.
3	¿Cómo monitoreas el esfuerzo que los vendedores invierten en los nuevos clientes?	A través del cumplimiento de los indicadores definidos.
4	¿De dónde obtiene la información de sus clientes prospecto?	Se compran bases de datos.
5	¿Qué criterios utiliza para seleccionar esta información?	Segmentación por: Facturación, Margen, ubicación geográfica, etc.
6	¿Utiliza un call center interno o externo para acercarse a sus prospectos, sacar citas?	Si ha utilizado call center, pero la experiencia no fue buena. Fue una tercerización pero las personas del call no estaban correctamente preparadas para dar el servicio. No eran empáticas al efectuar las llamadas.
7	¿Utiliza campañas vía Mailing para acercarse a sus prospectos?	No ha utilizado.
8	De un universo de 1,000 clientes potenciales ¿Cuántos cree que acepten una cita?	Entre 0% y 5%, pero todo depende del speech a través del cual se concreta la cita.
9	¿Pagaría por una suscripción anual que le asegure tener citas agendadas diariamente?	Definitivamente.

Experto 3

Nombre	Empresa	Cargo	Sector	Tipo
Luis Alberto Delgado	América Móvil Perú	Ejecutivo de Ventas Corporativas	Servicios	B2B

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿En los objetivos de sus vendedores, existe alguno en que se pida una cuota obligatoria de nuevos clientes?	Si se pide clientes nuevos pero no como objetivo.
2	¿Por qué cree que sus vendedores no alcanzan las metas de nuevos clientes? Esto genera alguna frustración o lo consideras una realidad	Porque los objetivos lo permiten.
3	¿Cómo monitoreas el esfuerzo que los vendedores invierten en los nuevos clientes?	No se monitorea.
4	¿De dónde obtiene la información de sus clientes prospecto?	Recomendados cada uno se las busca a través de referidos.
5	¿Qué criterios utiliza para seleccionar esta información?	No se seleccionaba esta información.
6	¿Utiliza un call center interno o externo para acercarse a sus prospectos, sacar citas?	No se ha utilizado.
7	¿Utiliza campañas vía Mailing para acercarse a sus prospectos?	En el B2B el Anti spam es una amenaza a esta característica del servicio.
8	De un universo de 1,000 clientes potenciales ¿Cuántos cree que acepten una cita?	Depende del segmento y del producto. En algunas ocasiones algún extranjero puede contratar los servicios de un call center local para encontrar representantes. Esta información la pueden proporcionar las embajadas o SGS.
9	¿Pagaría por una suscripción anual que le asegure tener citas agendadas diariamente?	Si se puede vender.

Experto 4

Nombre	Empresa	Cargo	Sector	Tipo
Adolfo Almeyda	PAVCO	Jefe Comercial	Construcción	B2B

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿En los objetivos de sus vendedores, existe alguno en que se pida una cuota obligatoria de nuevos clientes?	Sí. Se tiene un objetivo de venta anual del 10% en nuevos clientes y 10% en nuevos productos.
2	¿Por qué cree que sus vendedores no alcanzan las metas de nuevos clientes? Esto genera alguna frustración o lo consideras una realidad	Prefieren vender sobre la cartera ya asignada.
3	¿Cómo monitoreas el esfuerzo que los vendedores invierten en los nuevos clientes?	No se monitorea.
4	¿De dónde obtiene la información de sus clientes prospecto?	No se contaba con una información puntual. Se les asignaba distritos, ya que se segmentaba por ubicación geográfica.
5	¿Qué criterios utiliza para seleccionar esta información?	No se seleccionaba esta información.
6	¿Utiliza un call center interno o externo para acercarse a sus prospectos, sacar citas?	Si ha utilizado y le dio buenos resultados.
7	¿Utiliza campañas vía Mailing para acercarse a sus prospectos?	Si ha utilizado campañas vía Mailing y esta tenía una respuesta de los interesados vía mail también. Se concretaba el 20% de la venta.
8	De un universo de 1,000 clientes potenciales ¿Cuántos cree que acepten una cita?	El 25 %.
9	¿Pagaría por una suscripción anual que le asegure tener citas agendadas diariamente?	Claro que sí.

Experto 5

Nombre	Empresa	Cargo	Sector	Tipo
Javier Gallardo	Orica Chemicals	Account Manager	Minería	B2B

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿En los objetivos de sus vendedores, existe alguno en que se pida una cuota obligatoria de nuevos clientes?	Objetivo anual entre el 10% y el 15%.
2	¿Por qué cree que sus vendedores no alcanzan las metas de nuevos clientes? Esto genera alguna frustración o lo consideras una realidad	No son nuevos clientes, valiosos, es más fácil conseguir clientes pequeños que grandes.
3	¿Cómo monitoreas el esfuerzo que los vendedores invierten en los nuevos clientes?	Seguimiento con cuadro que ve las ventas por cliente, pero esta medición también considera la venta a clientes actuales. Se considera los regresos de clientes antiguos.
4	¿De dónde obtiene la información de sus clientes prospecto?	Ferias, los mismos clientes te recomiendan, ver importaciones de productos químicos, referencias de la región.
5	¿Qué criterios utiliza para seleccionar esta información?	En base a posible consumo de productos, Summit regionales.
6	¿Utiliza un call center interno o externo para acercarse a sus prospectos, sacar citas?	No es necesario ya que son una empresa de nicho y no tienen muchos clientes.
7	¿Utiliza campañas vía Mailing para acercarse a sus prospectos?	No.
8	De un universo de 1,000 clientes potenciales ¿Cuántos cree que acepten una cita?	Supone que son pocos.
9	¿Pagaría por una suscripción anual que le asegure tener citas agendadas diariamente?	Si pagaría.

Experto 6

Nombre	Empresa	Cargo	Sector	Tipo
Enkelejda Ymeri	PAD	Directora del MBA para Ejecutivos del PAD	Servicios	B2C

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿En los objetivos de sus vendedores, existe alguno en que se pida una cuota obligatoria de nuevos clientes?	Si existe un objetivo muy puntual al respecto.
2	¿Por qué cree que sus vendedores no alcanzan las metas de nuevos clientes? Esto genera alguna frustración o lo consideras una realidad	Porque prefieren cerrar negocio con clientes actuales, incrementar el Upselling antes que vender a clientes nuevos. Es muy frustrante que los vendedores no pongan ese mismo empeño que uno pone sobre el negocio.
3	¿Cómo monitoreas el esfuerzo que los vendedores invierten en los nuevos clientes?	No hay forma de monitorear y es que no se debe monitorear a través de un sistema, ya que esta debe ser labor del gerente de ventas.
4	¿De dónde obtiene la información de sus clientes prospecto?	Los datos se obtienen de revistas del sector, eventos del sector, etc.
5	¿Qué criterios utiliza para seleccionar esta información?	Todo lo relacionado a comunicaciones en entornos rurales.
6	¿Utiliza un call center interno o externo para acercarse a sus prospectos, sacar citas?	Se tiene un colaborador interno en la empresa que tiene facilidad de comunicación vía teléfono y que concreta citas para los vendedores.
7	¿Utiliza campañas vía Mailing para acercarse a sus prospectos?	Si ha utilizado pero sabe que la eficiencia no es muy buena.
8	De un universo de 1,000 clientes potenciales ¿Cuántos cree que acepten una cita?	Considera que son muy pocos.
9	¿Pagaría por una suscripción anual que le asegure tener citas agendadas diariamente?	Si pagaría pero tendría que evaluar el precio. Una buena opción sería probar el servicio y si este funciona, entonces se paga solo y se podría acordar una suscripción anual.

Experto 7

Nombre	Empresa	Cargo	Sector	Tipo
Erick Radicy	BAT	Gerente de Ventas	Comercio	B2C

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿En los objetivos de sus vendedores, existe alguno en que se pida una cuota obligatoria de nuevos clientes?	Si se tienen indicadores de efectividad y cobertura
2	¿Por qué cree que sus vendedores no alcanzan las metas de nuevos clientes? Esto genera alguna frustración o lo consideras una realidad	Porque es frustrante la negación de los clientes. Se requiere de un perfil que sea tolerante a esta frustración. Existe personal no sanguíneo pero que se adecua a procesos definidos.
3	¿Cómo monitoreas el esfuerzo que los vendedores invierten en los nuevos clientes?	No se monitorea. Se confía en que la cuota a la que el vendedor llega es el máximo esfuerzo. Se incentiva a través de bonificaciones.
4	¿De dónde obtiene la información de sus clientes prospecto?	De las empresas de estudios de mercado como son Apoyo y Arellano. Estas son costosas y pueden costar hasta US\$ 100,000.
5	¿Qué criterios utiliza para seleccionar esta información?	Las empresas de estudios de mercado suelen tener mucha información y me dan la información bajo muchos criterios.
6	¿Utiliza un call center interno o externo para acercarse a sus prospectos, sacar citas?	Si se ha utilizado call center externo e interno y la experiencia ha sido muy buena.
7	¿Utiliza campañas vía Mailing para acercarse a sus prospectos?	No las ha utilizado porque el giro de tabaco es sensible a ser utilizado a través de este medio.
8	De un universo de 1,000 clientes potenciales ¿Cuántos cree que acepten una cita?	No recomienda que se utilice la entrega de folletería a través del vendedor, ya que esto es muy costoso. Se debería ofrecer la distribución de estos y concreción de una segunda visita recién con el vendedor.
9	¿Pagaría por una suscripción anual que le asegure tener citas agendadas diariamente?	No bajo el giro en el que se encuentra y si lo hiciese tendría que evaluar la trayectoria de la empresa.

Bibliografía

1. **Winicott, Michael.** *Plan de Negocios - Una guía práctica.* Argentina : Lazaro Droznes, 2007.
2. **Ministerio de la Producción.** *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2014.* Lima : Ministerio de la Producción, 2015. 2015-14766.
3. **Ferreiro, Pablo.** *El Octógono - Un diagnóstico completo de la organización empresarial.* Lima : PAD - Escuela de Dirección, 2013. 978-612-46594-0.9.
4. **Pichère, Pierre.** *El concepto de la estrategia del océano azul - Resumen y análisis.* s.l. : 50Minutos.es, 2016. B01E47UOTG.
5. **Timothy Clark, Yves Pigneur y Alexander Osterwalder.** *Tu Modelo de Negocio.* Madrid : Deusto , 2012. 8423411346.
6. **Ministerio de la Producción.** *Las MIPYME en cifras 2014.* Lima : Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Viceministerio de MYPE e Industria, 2015. 2015-18545.

7. **Instituto Nacional de Estadística e Informática.** *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.* Lima : Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014.
8. **PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.** *Estrategia y Tecnología (A).* P-NT-151,
9. **Díaz, Javier.** Value Proposition Canvas, herramienta para Diseñar la Propuesta de Valor de tu Negocio. *Negocio y Emprendimiento - Ideas y Herramientas para Emprender.* [En línea] 13 de Octubre de 2015. [Citado el: 20 de Junio de 2016.] <http://www.negociosyemprendimiento.org/2015/10/value-proposition-canvas-herramienta-propuesta-valor-negocio.html>.
10. **Megias, Javier.** Herramientas: La curva de valor de la competencia. *javiermegias.com.* [En línea] 28 de Junio de 2012. [Citado el: 23 de Julio de 2016.] <http://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>.
11. **Pigneur, Alexander Osterwalder & Yves.** *Generación de modelos de negocio.* Madrid : DEUSTO S.A. EDICIONES, 2013. 9788423427994.
12. **Giancarlo Cereghino, Arellano Marketing.** Cuando las empresas hacen negocios entre ellas. *Arellano Marketing.* [En línea] 01 de Junio de 2013. [Citado el: 25 de Agosto de 2016.] <http://www.arellanomarketing.com/inicio/cuando-las-empresas-hacen-negocios-entre-ellas/>.
13. **Perú 21.** Merrill Lynch: PBI del Perú crecería sólo 2.1% en el 2015. [En línea] Perú 21, 02 de Abril de 2015. [Citado el: 10 de Agosto de 2016.] <http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723>.

14. **Roncagliolo, Eduardo.** Costos Marginales. *MBA - MEDEX*. Lima, 18 de Julio de 2016.