

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“SERVICIO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TIC PARA PYMES”

PRESENTADO POR:

CIELO PATRICIA BELLO BURITICÁ

SERGIO MAYORGA MÁRQUEZ

JIMMY HUGO OROPEZA PONCE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: DAVID CROVETTO CASTILLO

LIMA. – PERU.

2019

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a Dios quien es mi luz y guía, a mi familia y amigos por su apoyo incondicional. CIELO PATRICIA BELLO BURITICÁ

Dedico este trabajo a mi esposa e hijo quienes siempre me brindan su apoyo y comprensión en todo proyecto personal y profesional. SERGIO MAYORGA MÁRQUEZ

Dedico este trabajo a mi madre, a mi esposa a mi hija y a mi hijo que son mi guía, apoyo y motivación. JIMMY HUGO OROPEZA PONCE

Agradecimientos

Gracias a mi familia, amigos y a Dios que me han animado a seguir adelante con este proyecto, a mis compañeros de la Tesis que juntos hemos logrado culminar con este trabajo.

CIELO PATRICIA BELLO BURITICÁ

Agradezco a mi familia y amigos quienes constantemente me animan a seguir adelante en todo proyecto, y a mis compañeros de Tesis con quienes en conjunto hemos logrado culminar este trabajo.

SERGIO MAYORGA MÁRQUEZ

Doy gracias a dios, mi familia y amigos que siempre me brindaron sus mejores deseos, y a mis compañeros de Tesis con quienes en conjunto hemos logrado culminar este trabajo.

JIMMY HUGO OROPEZA PONCE

Resumen Ejecutivo

Innsoltec, es una organización empresarial peruana que brinda servicios de soluciones tecnológicas en comunicación e información y ha identificado una gran oportunidad de negocio, que generará una nueva línea de negocios, la cual es ofrecer a la mediana empresa, en el Perú, un servicio especializado y personalizado respecto a la gestión estratégica de la tecnología de la comunicación e información la cual conlleve a brindar confianza y comprensión a las necesidades del negocio del cliente respecto a la tecnología así como tendencias tecnológicas, optimizando sus procesos a través de la innovación, con el propósito a la reducción de sus costos en un mundo cambiante, de forma planificada.

El análisis realizado del sector de servicios de tecnología y comunicación señala que las oportunidades del mercado son positivas ya que indican un crecimiento del mismo, el cual se sustenta en el trabajo realizado con las cinco fuerzas de Porter, el que indica que el proyecto cuenta con una posición favorable (2.59); por otro lado. el potencial de mercado objetivo es de 15,104 empresas lo que, mediante la investigación de mercado realizada por el grupo, indica que la propuesta de servicio podría atender aproximadamente a 120 empresas el primer año mediante un posicionamiento estratégico de Liderazgo en Calidad y enfoque en diferenciación ya que el servicio será especializado y personalizado, algo diferente en el mercado comercial de la TIC; se debe precisar que este servicio es más que un soporte técnico; los consultores de Innsoltec abarcarán un conocimiento integral sobre el negocio lo cual le permita convertirse un importante aliado de impacto para el negocio y su visión de futuro.

Los servicios ofrecidos en la propuesta son horas de trabajo por proyecto. Se considera que el plan de negocios es viable porque los indicadores financieros representan un TIR de 29%

y un VAN de S/, 101,951.23 siendo la COK de 15% y el WACC del 10.3% para cinco años los cuales permite identificar que la nueva línea de negocio puede ser viable.

Buscador: Tecnología de la Información y comunicación, Servicios Tecnológicos, Medianas empresas, Plan Estratégico de Tecnología.

Tabla de Contenidos

1	Desarrollo de la Idea del Negocio y <i>Business core</i>	13
1.1	Desarrollo de la Idea del Negocio.....	13
1.2	<i>Business Core</i> o Modelo de Negocio.....	16
1.2.1	El Mercado Objetivo.....	18
1.2.2	Propuesta de valor.....	19
1.2.3	Medios o Canales.....	20
1.2.4	. Relación con los clientes.....	20
1.2.5	Ingresos Derivados.....	21
1.2.6	. Recursos claves.....	21
1.2.7	. Actividades Claves.....	21
1.2.8	Asociaciones o Aliados claves.....	22
1.2.9	Costos Derivados	22
2	Análisis de la industria y el Entorno.....	23
2.1	Desarrollo del Análisis- PESTE.....	23
2.1.1	Factores de carácter políticos y legales (P).....	23
2.1.2	Factores de carácter económicos y financieros (E).....	25
2.1.3	Factores de carácter Social y Cultural (S).....	25
2.1.4	Factores de carácter tecnológico y científico (T).....	28
2.1.5	Factores de carácter ecológico y medio ambientales (E).....	29
2.2	Análisis de Cinco Fuerzas Competitivas	30
2.2.1	Los proveedores y su poder de Negociación	30
2.2.2	Los Compradores y el Poder de Negociación.....	31
2.2.3	La Rivalidad de los competidores+	32
2.2.4	La amenaza de los ingresantes	33
2.2.5	Amenaza Sustitutos.....	34
2.2.6	El nivel atractivo de la industria o sector.....	34
2.3	Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE).....	35
3	Plan. Estratégico	37
3.1	Nuestra Misión.....	37
3.2	Nuestra Visión	38

3.2	Valores	38
3.3	Objetivos estratégicos	40
3.4	Análisis FODA.....	40
3.5	Plan de Acción	42
3.6	Estrategia de negocio	44
4	Desarrollo del Plan de Marketing	45
4.1	Análisis de Mercado	45
4.1.1	Marco de la investigación de mercado.....	45
4.1.2	Muestra	46
4.1.3	Programa de muestreo.....	46
4.1.4	Tamaño y composición de la muestra.....	47
4.1.5	Hallazgos y resultados de la investigación	48
4.1.6	Mercado Objetivo y segmentación	62
4.1.7	Demanda Estimada	63
4.2	Investigación del Consumidor	64
4.2.1	Establecimiento de la Jerarquía de necesidades y los problemas solucionados ..	64
4.2.2	Procedimiento para el proceso de decisión de compra del consumidor	65
4.2.3	Factores que afectan el comportamiento y la conducta del consumidor	66
4.2.4	Posicionamiento de marca	67
4.3	Mix o Mezcla de Marketing.....	68
4.3.1	Estrategia producto/ marca	68
4.3.2	Estrategia precio y valor en el mercado.....	70
4.3.3	Estrategia distribución (Canales)	71
4.3.4	Estrategia de comunicación integral	71
4.4	Gastos y Presupuesto de Marketing	72
5	Generación del Plan de Operaciones	74
5.1	Equipamiento y localización de las instalaciones	74
5.2	Procesos del Servicio	74
5.2.1	Tiempos del Proceso	77
5.2.2	Economías de Escala.....	77
5.2.3	Cronogramas	78

5.3	Gestión proveedores e Inventarios.....	79
5.4	Gestión de la calidad.....	79
5.5	Cadena de Abastecimiento.....	80
5.6	Presupuesto de Operaciones	82
6	Plan. de Recursos Humanos.....	83
6.1	Estructura Organizacional.....	83
6.2	Perfil del Puesto	84
6.3	Manual. Organización y Funciones (MOF).....	85
6.4	Procedimientos de Reclutamiento, Selección de personal y Contratación	86
6.5	Inducción, Capacitación y Evaluación.....	89
6.6	Motivación y Desarrollo	90
6.7	Lista de Consultores Calificados	90
6.8	Remuneraciones y Compensaciones.....	91
6.8.	Presupuesto. de Recursos Humanos	92
7	Desarrollo Plan Financiero.	93
7.1	Desarrollo de Supuestos.....	93
7.2	Análisis de Precios Unitarios de Consultores	93
7.3	Definición de Estructura de Costos.....	96
7.4	Cálculo del Punto de Equilibrio.....	97
7.5	Fuentes de Financiamiento e Inversión.....	97
7.5.1	Inversión al Inicio	97
7.5.2	Total de la Inversión Inicial	98
7.5.3	Fuentes de financiamiento	98
7.6	Estados Financieros Proyectados.....	98
7.6.1	Resultados proyectados.....	98
7.6.2	Estado de Flujo Financiero	99
7.6.3	Estado de flujo de efectivo proyectado.....	100
7.7	Evaluación Financiera.....	100
7.7.1	Análisis de sensibilidad.....	101
7.7.2	Coste de Capital	102
8	Conclusiones y Recomendaciones.....	103

8.1	Conclusiones	103
8.2	Recomendaciones	105

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Lienzo Modelo CANVAS.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2 Cambios Criterios de Clasificación para las Pequeñas, Medianas y Micro Empresas.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3 Empresas en el Mercado Peruano 2017.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 4 F. Políticos Legales</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 5 Factores Económicos Perú 2019.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 6 Factores Sociales, demográficos y culturales</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 7 Factores Tecnológicos y científicos.</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 8 Factores ecológicos y ambientales.....</i>	<i>29</i>
<i>.Tabla 9. Proveedores poder de negociación</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 10 Compradores Poder de Negociación</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 11 Rivalidad competidores</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 12. Amenaza de ingresantes</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 13 Amenaza de sustitutos.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 14 .Nivel de atractividad de la industria o sector.</i>	<i>35</i>
<i>Tabla. 15. Matriz evaluación factores externos (MEFE)</i>	<i>36</i>
<i>Tabla. 16 Matriz FODA.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 17 Plan de Acción.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 18 Ejecutivos que laboran en los distritos objetivos</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 19 Sectores laborales de la Muestra</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 20 Consideración de las Redes Sociales en los negocios.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 21 Impacto de la Tecnología como Canal Virtual de Ventas.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 22 Importancia de contar con activos tecnológicos.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 23 Tiempo de Renovación de Equipos.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 24 Personal de apoyo en Sistemas</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 25 Redes Verticales o sociales en las que participan las empresas.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 26 Cantidad de Computadoras Empresas</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 27 Importancia de la Tecnología como Acompañamiento del Negocio.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 28 Rango de Satisfacción del Servicio Informático Recibido</i>	<i>60</i>
<i>Tabla. 29 Evaluación Propuesta de Valor.....</i>	<i>61</i>

<i>Tabla 30 Mercado meta</i>	62
<i>Tabla 31 Segmentos Mercado</i>	63
<i>Tabla 32 Demanda potencial para el periodo 2019-2024</i>	64
<i>Tabla 33 Características del Producto para la cobertura de Necesidades</i>	65
<i>Tabla 34 Intervención en Fases del Proceso de Decisión de compra</i>	65
<i>Tabla 35 Relevancia. de los Factores que afectan la conducta del consumidor</i>	66
<i>Tabla 36 Respuesta al Posicionamiento</i>	67
<i>Tabla 37 Medios de canales distribución</i>	71
<i>Tabla 38 Estrategia de plaza en el plan de acción</i>	71
<i>Tabla 39 Presupuesto de marketing</i>	73
<i>Tabla 40 Procesos</i>	75
<i>Tabla 41 Economías de Escalas Innsoltec por Tipo de Proceso</i>	77
<i>Tabla 42 Análisis de Opciones de solución para un cliente</i>	79
<i>Tabla 43 Presupuesto de Operaciones</i>	82
<i>Tabla 44 Gerente</i>	84
<i>Tabla 45 Estudio Contable y Legal</i>	84
<i>Tabla 46 Asistente Administrativo</i>	84
<i>Tabla 47 Consultor</i>	85
<i>Tabla 48 Fases de Convocatoria</i>	87
<i>Tabla. 49 Especificaciones y Criterios para la evaluación de hojas de vida</i>	88
<i>Tabla 50 Factores de evaluación para la entrevista personal</i>	88
<i>Tabla 51 Inducción y Capacitación por área</i>	89
<i>Tabla 52 Criterios de calidad de personal calificado.</i>	91
<i>Tabla 53 Escalas salariales Innsoltec</i>	91
<i>Tabla 54. Pagos variables por actividad</i>	92
<i>Tabla 55 Escalas de incentivos por puesto de trabajo.</i>	92
<i>Tabla 56 Presupuesto Anual y proyectado de Recursos Humanos</i>	92
<i>Tabla 57 APU Consultor por Proyecto</i>	94
<i>Tabla 58 APU Consultor Tarifa Plana</i>	94
<i>Tabla 59 APU Consultoría</i>	95
<i>Tabla 60 Ingresos del ejercicio (Expresado en soles)</i>	96
<i>Tabla 61 Presupuesto. Operaciones INNSOLTEC</i>	97

<i>Tabla 62 Presupuesto. de Administración y Marketing.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 63 Cálculo del Punto de Equilibrio.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 64 Inversión inicial INNSOLTEC.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 65 Estado de Resultados Proyectados.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 66 Condiciones de Crédito</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 67 Flujo de Financiamiento</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 68 Estado de Flujo de efectivo proyectado</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 69 Resultados Financieros Plan de Negocio.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 70 Análisis de Sensibilidad para cambios de la demanda</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 71 Análisis de Sensibilidad para cambios en el precio.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 72 Análisis de Sensibilidad para cambios en el costo.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 73 Sistema Pope Intención de compra</i>	<i>117</i>

Lista de figuras

<i>Figura 1 Propuesta de Idea de Negocio</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2 Concentración de MIPYME.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3 MYPIME formales según sector económico.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 4 Porcentaje de empresas que usa tecnología de información y comunicación ...</i>	<i>28</i>
<i>Figura 5 El modelo competitivo de las cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 6 Estrategias Competitivas genéricas.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura. 7 Importancia que se le asigna a los recursos tecnológicos en las empresas.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 8 Importancia de la Redes Sociales en los negocios</i>	<i>50</i>
<i>Figura 9 Importancia de contar con activos tecnológicos en las empresas.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 10 Tipo de Renovación Tecnológica.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 11 Personal de Apoyo del área de Sistemas</i>	<i>54</i>
<i>Figura 12 Atención de Problemas Informáticos.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 13 Sistemas Informáticos en las empresas</i>	<i>55</i>
<i>Figura 14 Sistemas Integrados en las empresas.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 15 Distribución del rango del Administrador del Sistema</i>	<i>57</i>
<i>Figura 16 Facturación Anual de las empresas.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 17 Cantidad de empleados en las empresas encuestadas.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 18 Grado de Satisfacción de los Servicios Informáticos Recibidos</i>	<i>61</i>
<i>Figura 19 Evaluación de la propuesta de valor de Innsoltec.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 20 Definición del mercado objetivo.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 21 Ordenamiento de Jerarquía de necesidades empresariales</i>	<i>65</i>
<i>Figura 22 Cadena de abastecimiento Innsoltec</i>	<i>81</i>
<i>Figura 23 Organigrama Innsoltec.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 24 Esquema de Reclutamiento y Selección del personal.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 25 Distribución de tipos de ingresos de Innsoltec.....</i>	<i>96</i>

CAPITULO 1

1 Desarrollo de la Idea del Negocio y *Business core*

1.1 Desarrollo de la Idea del Negocio.

La creación y desarrollo de la idea de negocio nace al identificar que, toda empresa independiente de su tamaño tiene la necesidad de tener información oportuna y disponible, mediante el desarrollo de la tecnología de la información y comunicación que le permita mantenerse en el mercado y evolucionar, las empresas grandes cuentan con un área especializada para suplir esa necesidad, área que identifica estrategias, realiza planes de acción e implementa proyectos, con el fin de impulsar el negocio; mientras que, las empresas medianas cuentan a lo mucho con una área de soporte o mantenimiento de tecnología o activos tecnológicos básicos, y por ende es importante contar con un aliado TIC para enfrentar a un mundo de negocio cambiante y de tendencia tecnológica, la cual permita adaptarse en un mundo digital. En este contexto, Innsoltec decide crear una unidad de negocio para tomar esta oportunidad de brindar a la mediana empresa en el Perú todas las ventajas y beneficios de las nuevas tendencias e innovaciones en Tecnología, informática y comunicación adecuadas, asimilado a su estrategia de negocio que le permita una oportuna toma de decisiones, mitigar riesgos, incrementar sus ingresos para aumentar su posicionamiento en el mercado, todo ello alineado a su visión, políticas así como objetivos de la organización en el mediano, corto y largo plazo.

El servicio propuesto se posiciona como un aliado estratégico y de confianza para las Gerencias o Altas Direcciones, siendo su soporte y apoyando el proceso productivo (*core* de negocio) lo cual les permita, tomar decisiones corporativas rápidas, eficientes,

efectivas y directas para lograr una sinergia entre sus procesos y las mejoras que se puede brindar mediante los beneficios de la tecnología, Informática y comunicación.

El servicio que se ofrece permite a través de consultores especializados de algunos sectores empresariales identificar, por medio de herramientas y técnicas de relevamiento de información, la necesidad del negocio considerando las estrategias de la empresa; el servicio presentará un diagnóstico de oportunidades de mejora, un plan de acción, cartera de proyectos y presupuesto necesario para poner en marcha la madurez digital en las empresas.



Figura 1 Propuesta de Idea de Negocio

1.2 *Business Core* o Modelo de Negocio

Esta propuesta de servicio, a través del presente trabajo planteado, trata de visionar como la organización plantea generar mayores ingresos, así como beneficios basado en la claridad que queremos ofrecer al mercado, la forma en que presentaremos el servicio, los medios de acercamiento y posicionamiento del mismo entre otros; esta actividad se realiza como una herramienta anterior al Plan de Negocio

Esta se utiliza para describir como *business core* o modelo de negocio al Modelo CANVAS por tratarse de una nueva propuesta de negocio.

Tabla 1 *Lienzo Modelo CANVAS*

Asociaciones Básicas o claves	Actividad Básica o Clave	Propuesta Valor	Relación con los clientes	Mercado Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Redes de profesionales especializados como contactos • Circulo Clientes • Empresas interesadas • Gremios de empresarios para relacionamiento 	Elaboración e implementación servicios estratégicos en Tecnología, Informática y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio Especializado y Personalizado en Gestión Estratégica de la Tecnología de la Información y comunicación: Confianza y comprensión con la necesidad del negocio del cliente adaptar a un mundo digital • Optimizar los procesos que conlleva a mayor productividad generando una reducción de costos y/o incremento en ventas, obteniendo mejores rentabilidades 	Trato directo y siendo aliados estratégicos a mediano y largo plazo.	Gerentes Generales Organizaciones de medianas empresas que cuentan o no, con un área de soporte y/o mantenimiento de tecnología e informática (TI).
	Recursos claves		Medios o Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Negocio nueva en una empresa ya constituida. • Consultores Especializados: Analistas, Consultores con conocimiento en el sector empresarial, Especialista en Proceso • Metodología propia que incluye las mejores prácticas a nivel de gestión de tecnología de la información y comunicación y de gestión de proyectos y procesos. 		<ul style="list-style-type: none"> • A través de referencias • Redes de contactos • Visitas presenciales y propuestas • Participación en ferias empresariales dirigidas a Medianas Empresas • Redes Sociales 	
Costos Derivados		Ingresos Derivados		
Pago por permisos uso software (licencias) Costos permanentes: alquileres, servicios públicos, sueldos y salarios. Costos variables de consultores por proyectos. artículos de aseo, papelería e insumos.		Facturación mensual de los servicios prestados Facturación por proyectos		

Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010)

1.2.1 El Mercado Objetivo

La propuesta está orientada al segmento de la mediana empresa que cuente con un modelo de negocio desagregado.

El año 2018 varían los criterios de clasificación para las MYPES y las medianas empresa se aprecian en la siguiente tabla.

Tabla 2 *Cambios Criterios de Clasificación para las Pequeñas, Medianas y Micro Empresas*

Tipo de empresa	DS N 007-2008			Ley N° 30056		
	Ventas al año	al	Operadores laborales	Ventas al año		Operadores laborales
MICROEMPRESA	Hasta 150 UIT		Hasta 10	Hasta 150 UIT		Sin limites
Pequeña empresa	Hasta 1700 UIT		Hasta 100	Más de 150 hasta 1700 UIT		Sin Limites
Mediana Empresa	No definida		No definida	Más de 1700 UIT hasta 2300		Sin limites

Fuente: M., Pequeña y Mediana Empresa (2018)

Desde el 2017 se considera que aproximadamente un millón novecientas mil empresas MIMYPES formales trabajan en el mercado peruano. Dicho segmento empresarial representa aproximadamente el 100% (99,5%) del total de empresas. formales en la economía peruana ya que el 96,2% son microempresas, 3,2% pertenecen a las pequeñas empresas y el 0,1% representan a la mediana empresa. Se conoce que el 87,6% de las mismas representan a la actividad del comercio y servicios, y el resto (12,4%) a la actividad productiva (construcción, agro, manufactura, minería y pesca). (PRODUCE-OGEIEE, 2019)

En la siguiente tabla se observan las empresas existentes en el Mercado Nacional del Perú

Tabla 3 *Empresas en el Mercado Peruano 2017*

Estrato Empresarial	Cantidad	Porcentajes (%)
Micro Empresas	1,836,848	96.2%
Pequeña Empresa	60,702	3.2%
Mediana Empresa	2,034	0.1%
Gran Empresa	9,245	0.5%
Total	1,908,829	100%

Fuente: PRODUCE (2018)

Desde el año 2012 hasta el 2017 el número de empresas formales de este segmento ha crecido a un ritmo promedio anual de 7,2%. Ello a pesar que existe un alto porcentaje de informalidad, ya que se conoce que el 48% de las MYPE carece de inscripción en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria- SUNAT. El Ministerio de Producción estima 1.751.050 microempresas informales en nuestro país. (PRODUCE, 2018)

1.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se plantea de la siguiente manera para el proyecto de negocio:

“Establecer un servicio personalizado y especializado dirigido a las MYPEs respecto a la gestión y administración estratégica de la tecnología de la comunicación e Información, adquiriendo confianza, así como soluciones basadas a las necesidades del negocio del cliente para prepararla en un mundo cambiante, optimizar sus procesos y ser estratégicos mayor productividad y evolución continua”

- Un servicio especializado, basado en una red especializada de contactos, que hoy solo tienen las empresas grandes y adaptarlo a las empresas medianas.
- Obtener información disponible, oportuna y clara a través del uso de herramientas tecnológicas la cual permita a la empresa crecer y competir; es por ello importante elaborar una estrategia de tecnología de la comunicación e información que cubra la brecha y esté alineado al crecimiento de la empresa.
- Un servicio que no se limitara por su volumen de ventas o magnitud de mercado pretendido pudiendo acompañarlo exitosamente en cada etapa de crecimiento empresarial.

1.2.3 Medios o Canales.

Se establecen los siguientes medios o canales:

- A través de referencias
- Redes de contactos
- Participación en ferias empresariales dirigidas a Medianas Empresas.
- Visitas presenciales con propuestas a clientes potenciales

1.2.4 Relación con los clientes

Estas se establecen a través de:

- GET: A través de referenciación.
- Fidelización: relacionamiento personalizado.
- Crecimiento: Revisar con ellos nuevos servicios, recomendación sobre nuevas soluciones.

1.2.5 Ingresos Derivados

Las principales fuentes de ingreso para el proyecto de negocios son:

- Facturación mensual de los servicios prestados
- Generación de ingresos es a través de entregables de la consultoría, o por bolsa de horas
- El valor de recompra lo determina el público

1.2.6 Recursos claves

Para el presente plan de negocios los recursos básicos o claves son:

- Unidad de Negocio nueva en una empresa ya constituida.
- Consultores Especializados en el rubro del negocio seleccionado: Analistas, Gestores de proyectos
- Metodología propia que incluye las mejores prácticas a nivel de gestión integrada tecnológica de la comunicación e información para proyectos y procesos.

1.2.7 Actividades Claves

Las actividades claves en este plan se definen como:

- Inversión en la captación de clientes
- Planificación del servicio
- Levantamiento adecuado de la necesidad de la empresa
- Realizar la consultoría personalizada.

1.2.8 Asociaciones o Aliados claves

Se consideran como aliados claves.:

- Empresas Tecnología
- Gremio empresarios para relacionamiento.

1.2.9 Costos Derivados

La estructura o costos derivados son los siguientes:

- Gastos de representación, ya que la venta es por relacionamiento, se debe pertenecer a gremios.
- Pago a consultores
- Pago por licencias de software
- Costos fijos como alquileres, pago de servicios, sueldos y salarios.
- Costos variables de consultores por proyectos, movilidades, artículos de aseo, papelería e insumos.

CAPITULO 2

2 Análisis de la industria y el Entorno.

Según Arbaiza (2015.) la industria y entorno se estudia efectuando un estudio completo que abarque múltiples factores como político, económico, sociocultural tecnológico y ecológico. Dicho análisis permite conocer las oportunidades y riesgos que se deben afrontar al considerar las variables del estudio.

2.1 Desarrollo del Análisis- PESTE

Este análisis contempla los factores hasta setiembre del año 2019.

2.1.1 Factores de carácter políticos y legales (P).

En el año 2014 PRODUCE aprueba el “*Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP)*” cuyos objetivos son:

- 1 Aumentar el empleo formal y de calidad.
- 2 Obtener tasas de alto crecimiento económico que sean sostenibles en el largo plazo.
- 3 Reducir la dependencia de la economía peruana a los precios de las materias primas.
- 4 Acentuar la transformación productiva necesaria para transitar hacia el nivel de las economías de ingresos altos.
- 5 Generar entre los peruanos una visión de largo plazo sobre la necesidad de diversificar la economía nacional.

De acuerdo a Cañari (2017.) la relevancia internacional de las PYMES a fin de beneficiar la economía, ha asumido un papel relevante, ya que obliga al gobierno

nacional a desarrollar una agenda interna o un tratado de libre comercio interno como una estrategia a la que se llamó “Plan Estratégico Nacional exportador”. Dicho plan establece una política de estado denominada competitividad de país. En esta se define políticas de comercio para el crecimiento de mercados externos recíprocos en favor de los esfuerzos para la mediana, pequeña y micro empresa exportadora tales como promover una oferta competitiva y exportable con la participación de la pequeña y mediana empresa y la organización de pequeños productores en consorcios de exportación.

Dicho plan estratégico 2003-2013, ha sido actualizado con respecto al nuevo contexto internacional surgiendo el nuevo Plan Estratégico Nacional exportador 2015-2025 (PENX 2025) el cual se desarrolla y actualiza de acuerdo contexto internacional actual, dentro del cual la búsqueda de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas representa una importante estrategia en la dinamización de la economía peruana.

En la siguiente tabla se muestra la cualificación de los factores y si se consideran una oportunidad o una amenaza

Tabla 4 F. *Políticos Legales*

Descripción Variable	Tendencia	O/A
Legislación sobre diversificación productiva	Promover el crecimiento sostenido a largo plazo	O
Tratado de Libre Comercio	Ampliación de Mercados	O
Legislación tributaria	Muy asfixiante para el empresario formal	A

Fuente: David, F. (2013)

2.1.2 Factores de carácter económicos y financieros (E)

De acuerdo a PRODUCE (2018) las MYPES contribuyen con aproximadamente el 59.6 % de la Población Económica Activa (PEA) ocupada, considerándose como una fuente básica de generación de empleo. Asimismo, el 12% de los trabajadores que pertenecen a la PEA es conductora de una Mipyme formal.

Al año 2018, sólo el 6% de las Mipyme podían acceder al sistema financiero regulado ello a pesar que el crecimiento de los créditos destinados a dicho mercado Mipyme se mantuvo hasta finales del año 2017.; no obstante, la participación de las pequeñas y medianas empresas en dicho mercado alcanza el mayor porcentaje que asciende a 46,3% y 62,4% respectivamente.

Se observa en la tabla siguiente la cualificación de los factores y si se consideran una oportunidad o una amenaza

Tabla 5 *Factores Económicos Perú 2019*

Descripción .Variable.	Tendencia	O/A
Producto Bruto Interno	Crecimiento económico constante.	O
Financiamiento Bancario	Solo el 6% involucra al público objetivo	A
PEA	Actualmente 68% con tendencia a incrementar	O

Fuente: Adaptado de David, F. (2013) y INEI (2019)

2.1.3 Factores de carácter Social y Cultural (S)

Para el Ministerio de la Producción (2017) las MIPYME peruanas son poco productivas y competitivas debido a que el 85 % de las Mipymes peruanas se encuentran laborando en sectores de baja productividad como son comercios y servicios, el 70% del empleo urbano del Perú es informal ya que el 56% de las Mipyme del Perú son informales y estas solo exportan el 5% del importe total de exportaciones mientras que la gran empresa exporta el

95%, la canasta exportadora del Perú está poco diversificada y concentrada únicamente en productos primarios, las dos terceras partes de las Mipymes concentradas en Arequipa, Lima, Cusco, Piura y La Libertad han desarrollado infraestructura moderna para el desarrollo empresarial que el resto del país, existe una desorganización urbana debido a la escasa infraestructura productiva y finalmente estas provocan contaminación de zonas residenciales lo que ocasiona el reclamo y la molestia de los vecinos.

En la figura 2 se aprecia un esquema en el que si indica la cantidad de MYPIMES en el territorio peruano

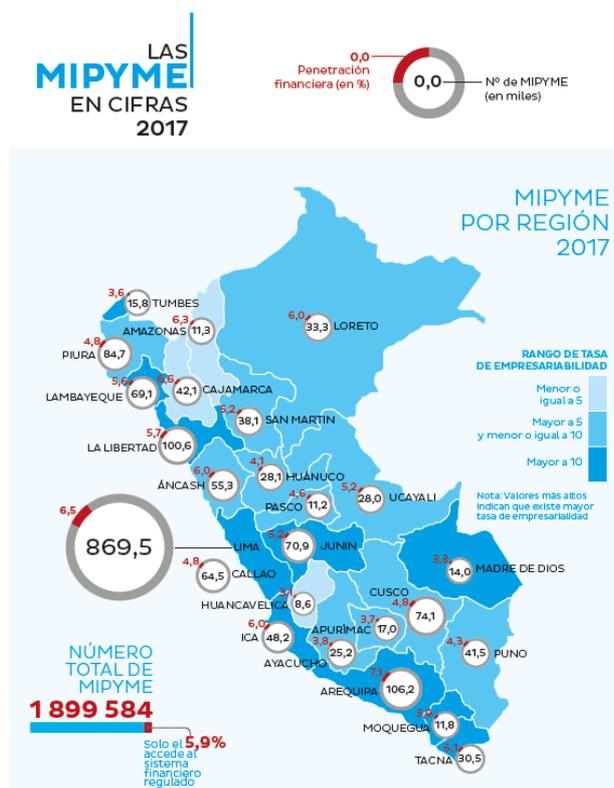


Figura 2 Concentración de MIPYME

Fuente: PRODUCE (2018)

En la figura 3 se muestra el número de MYPIMES formales de acuerdo con el sector económico donde laboran

Sector económico	Mipyme 2013		Mipyme 2017	
	Nº	%	Nº	%
Comercio	694 358	45,9	878 285	46,2
Servicios	589 357	39,0	784 859	41,3
Manufactura	144 506	9,6	158 233	8,3
Construcción	47 378	3,1	41 916	2,2
Agropecuario	24 131	1,6	24 004	1,3
Minería	9 620	0,6	9 349	0,5
Pesca	3 656	0,2	2 938	0,2
Total	1 513 006	100	1 899 584	100

Figura 3 MYPIME formales según sector económico

Fuente: PRODUCE (2018)

Solo el 55% de las Pymes cuentan con software de Gestión según estudio realizado por PHC Software, sobre el “Hábitos de uso de Software de Gestión en PYMES peruana”, sin embargo, se ha encontrado que las empresas han ido en ascenso, lo que indica un interés por optimizar los sistemas de las empresas.

En la siguiente tabla se observa la cualificación de los factores y si se consideran una oportunidad o una amenaza

Tabla 6 Factores Sociales, demográficos y culturales

Descripción de Variable	Tendencia	O/A
Concentración	El 51% se encuentra en Lima	O
Informalidad	El 56% son informales	A
Hábitos de uso de Tecnología	Perú se encuentra entre los 5 países en el que sus empresas se encuentran invirtiendo cada día más en Tecnología	O

Fuente: Adaptado de David, F. (2013)

2.1.4 Factores de carácter tecnológico y científico (T)

De acuerdo a PRODUCE (2018) las PYMES conocen y utilizan tecnologías básicas para la telecomunicación e información (TICs), como telefonía móvil y fija, computadores, ordenadores personales y el uso de internet como se muestra en la figura 4.

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE UTILIZAN TIC POR SECTOR ECONÓMICO, 2017

Sector económico	Uso de computadora o portátil (%)	Uso de telefonía fija o móvil (%)
Construcción	93,8	95,5
Pesca	90,0	98,4
Servicios	76,3	94,1
Manufactura	71,9	94,6
Minería	68,1	93,2
Comercio	51,8	92,1
Total	65,6	93,3

Figura 4 Porcentaje de empresas que usa tecnología de información y comunicación

Fuente: PRODUCE (2018)

Las MiPYMES enfocan sus actividades de innovación en el uso de maquinaria y equipamiento postergando por ello la inversión en investigación y desarrollo (I+D) en la región a sólo el 0.8 % del PBI nacional. Ello remite a la zaga al Perú debido a que otros países de la región cuentan con una inversión promedio de 2.4 % de su PBI.

Una de las Medidas específicas del Plan Nacional de Productividad -PNDP es fomentar la creación de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE, las que son consideradas como proyectos para aumentar la productividad de las empresas. En el Perú existen CITEs Públicos y Privados los que prestan cinco tipos de servicios:

1. Transferencia de Tecnología
2. Capacitación Interna y externa
3. Desarrollo de acciones de Investigación y desarrollo
4. Comunicación y difusión de Información tecnológica
5. Articulación de los actores que participan en el sector

En la siguiente tabla se observa la cualificación de los factores y si se consideran una oportunidad o una amenaza

Tabla 7 *Factores Tecnológicos y científicos.*

Descripción Variable	Tendencia	O/A
Incremento índices de Internet	Uso por todos los sectores productivos	O
Inversión en Innovación y Desarrollo CITE	Inferior en comparación al resto de países en la región Promovido por el estado	O

Fuente: Adaptado de David, F. (2013)

2.1.5 Factores de carácter ecológico y medio ambientales (E)

El uso de la Tecnología y la ecología tienen estrecha relación; temas como cultura del “cero papel” para la conservación de los árboles son reforzados y se vuelven más ventajosos con el uso de la misma; la firma digital, la boleta y factura electrónica, la banca digital son actividades tecnológicas que agilizan los procesos administrativos eliminando el papel en el trámite

Tabla 8 *Factores ecológicos y ambientales.*

-Descripción Variable-	-Tendencia-	O/A
EcoTecnología y ecología	La gran mayoría	O

Fuente: Adaptado de David, F. (2013)

2.2 Análisis de Cinco Fuerzas Competitivas

El diagrama del modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter se muestra en la figura siguiente.

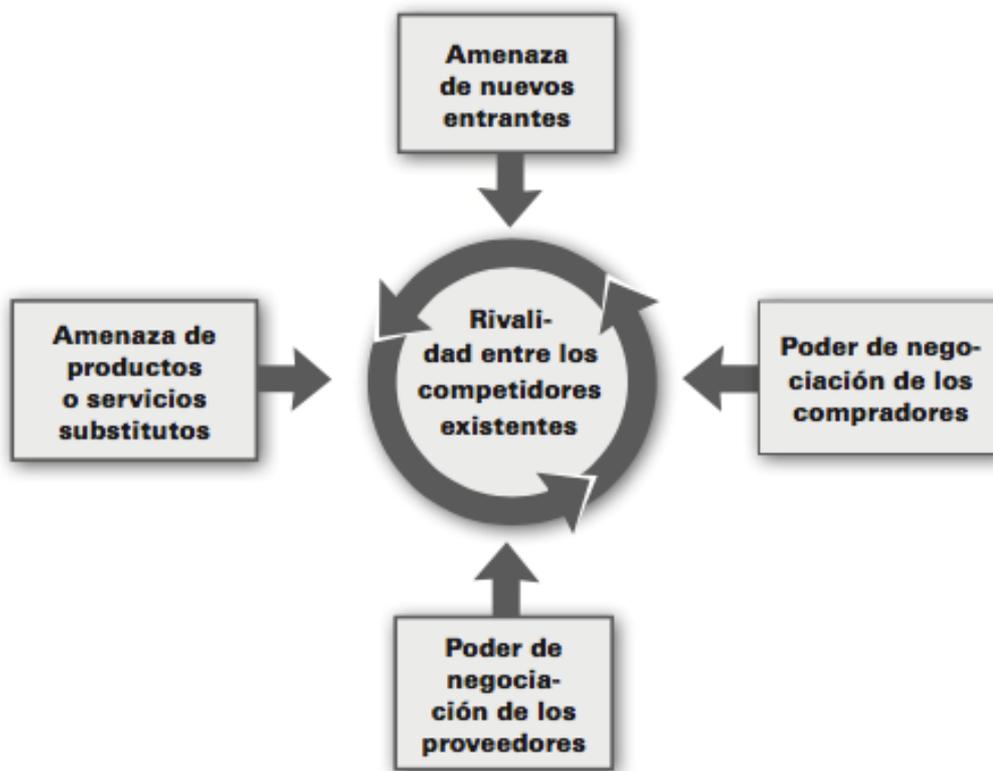


Figura 5 El modelo competitivo de las cinco fuerzas de Porter

Tomado de Porter, M., (2012)

2.2.1 Los proveedores y su poder de Negociación

Se consideran dentro del poder a aquellos proveedores de tecnología y servicios informáticos que se puedan recomendar dentro del servicio de consultoría al cliente, y se pueden separar en:

Proveedores de Hardware: Existe en el mercado alta competencia entre los proveedores de Hardware que va a permitir conseguir un mejor precio a mayor volumen.

Proveedores de Software: La mayoría de los suministros de hardware incluye el servicio de software: Instalación, programación y mantenimiento. El enfoque de proveedores de Software también va en función de sistemas de información que se puedan recomendar al cliente luego de realizar un estudio para evaluar la mejor opción.

Proveedores de Comunicación: En el año 2019 en el sector, al no existir un líder sobresaliente en el mercado de las comunicaciones brinda la posibilidad de potenciar el actual servicio de comunicación.

.Tabla 9. *Proveedores poder de negociación*

PESO.	FACTORES.	Valor.	PONDERACION.
0.25.	Concentración de proveedores	4.00	1.00
0.10.	Soporte de proveedores en los costos	3.00	0.30
0.20.	Soporte de proveedores en la calidad	2.00	0.40
0.25.	Riesgo de Integración delantera	1.00	0.25
0.20.	Costo de cambio de proveedor	1.00	0.20
			2.15

Adaptado de Hax, A. y Majluf, (2004) "Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados", 1ra ed., Argentina: Granica.

2.2.2 Los Compradores y el Poder de Negociación

Se identifican como el sector de las medianas empresas que ya se encuentran consolidadas, son económicamente fuertes, cuentan con ventas de producción aseguradas y son tentadas por muchas otras empresas para hacer sociedad o convertirlo en su cliente. Este tipo de empresas cuentan con un alto poder de negociación pues en una situación a priori sentirán que no necesitan de un "Servicio de Gestión Estratégica de Tecnología de la Información" como el que se está ofreciendo entonces para poder convencerlos se deberá realizar simulaciones o presentaciones y negociar una propuesta económicamente atractiva.

Otros tipos de clientes que se podrían considerar no poderosos o más accesibles son las medianas empresas nuevas, las que busquen consolidarse, lograr una mayor cuota de mercado u optimizar sus procesos para hacerse financieramente más estables. Este rubro de empresas es la que está más enfocado al proyecto pues hemos identificado que su necesidad puede ser satisfecha con la propuesta presentada en el modelo de negocio.

Además del poder de negociación de los compradores se debe trabajar fuertemente la cultura empresarial para que ellos conozcan y sientan el valor de la propuesta. Es importante considerar que este servicio va de la mano de generar confianza en los clientes por lo que, la mayoría de las veces la oportunidad está dada por una referencia directa al cliente.

Tabla 10 *Compradores Poder de Negociación*

PESO.	FACTORES.	Valor.	PONDERACION.
+0.30.	Posicionamiento de la marca	4.00	1.20
+0.10.	Posibilidad de integración hacia atrás	1.00	0.10
+0.25.	condición de los clientes	3.00	0.75
+0.30.	Número clientes	3.00	0.90
+0.05.	Costo de variación del servicio	2.00	0.10
			3.05

Adaptado de Hax, A. y Majluf, (2004) "Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados", 1ra ed., Argentina: Granica

2.2.3 La Rivalidad de los competidores

El número de competidores va en crecimiento como lo hace la demanda, actualmente en el Perú se busca romper el mito que destinar parte del presupuesto en innovación y tecnología es un gasto y establecer que al contrario es una inversión y que esta es una de las tendencias mundiales y siendo el Perú un país en crecimiento tiene que alinearse.

Algunos competidores pueden ser los proveedores directos del hardware y el software que querrán influenciar en la decisión del cliente y no en una evaluación que realice un tercero. El factor diferencial de Innsoltec es que está del lado del cliente y no tiene preferencia por la solución final elegida, sino por satisfacer la necesidad específica del cliente. Además de ser un servicio especializado y personalizado.

Tabla 11 *Rivalidad competidores*

PESO.	FACTORES.	Valor.	PONDERACION.
0.30.	Cantidad de competidores	4.00	1.20
0.10.	Tendencia participación en la industria	2.00	0.20
0.20.	Barreras de salida	2.00	0.40
0.20.	Diferenciación. producto/servicio	2.00	0.40
0.10.	Crecimiento industria	4.00	0.40
0.10.	Costos fijos	2.00	0.20
			2.80

Adaptado de Hax, A. y Majluf, (2004) “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, 1ra ed., Argentina: Granica

2.2.4 La amenaza de los ingresantes

La innovación a través de la tecnología de la informática en un mercado muy atractivo y no es exclusivo de la industria, hoy en día se ve en los hogares, servicios públicos y privados, instituciones, etc. Entonces, el ingreso de nuevos participantes se va a dar a todo nivel, ya sea desde nuevos emprendimientos o ingreso de empresas extranjeras ya consolidadas. Es por eso, que se busca un nuevo mercado que son las empresas medianas para ofrecer nuestro servicio.

Tabla 12. *Amenaza de ingresantes*

PESO.	FACTORES.	Valor.	PONDERACION.
0.30.	Diferenciación de producto/servicio	1.00	0.30
0.20.	Costo de cambio	1.00	0.20
0.20.	Barreras entrada	3.00	0.60
0.20.	Capital Requerido	4.00	0.80
0.10.	Marca Identificada	1.00	0.10
			2.00

Adaptado de Hax, A. y Majluf, (2004) "Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados", 1ra ed., Argentina: Granica

2.2.5 Amenaza Sustitutos

La utilización de la Tecnología de la comunicación e información es un producto sustituto que está reemplazando al uso tradicional de seguimiento en planillas de Excel, ratios históricas, etc. La amenaza de productos sustitutos se puede presentar en como ofrecen el servicio, en cuando más *online* sea este será más atractivo para el cliente, Puesto lo que él cliente va desear que su producción se mejore sin tener que generar interrupciones que afecten su productividad y obtener propuestas de mejora.

Tabla 13 *Amenaza de sustitutos*

PESO	FACTORES	VALOR	PONDERACION
0.35	Cantidad productos sustitutos	4.00	1.40
0.35	Diferenciación de productos/servicios	1.00	0.35
0.30	Costo de variación del servicio	3.00	0.90
			2.65

Adaptado de Hax, A. y Majluf, (2004) "Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados", 1ra ed., Argentina: Granica

2.2.6 El nivel atractivo de la industria o sector

En la siguiente tabla se puede apreciar que el proyecto ingresará en una industria muy atractiva y con una posición competitiva

Tabla 14 .*Nivel de atractividad de la industria o sector.*

PESO	FUERZAS	VALOR	PONDERACION
0.30	Proveedores	2.15	0.65
0.30	Clientes	3.05	0.92
0.20	Competidores	2.80	0.56
0.10	Ingresantes	2.00	0.20
0.10	Sustitutos	2.65	0.27
			2.59

Derivado del estudio de las cinco fuerzas se puede concluir que el sector es favorable para el proyecto puesto que este modelo de negocio tiene una oportunidad para el negocio rentable básicamente porque está dirigido a un nicho de mercado nuevo que no había sido evaluado. Existen cosas pendientes por hacer como convencer que no existe riesgo de pérdida al invertir en la Gestión del Tecnología de la Inversión y que hoy en día es mucha más factible de adaptarlo a una mediana empresa y dejó de ser exclusivo de grandes empresas o corporaciones. El Perú es un país en crecimiento y necesita volverse más competitivo a nivel internacional y los beneficios del uso de la TIC en un mundo más globalizado se reflejarán con una mayor rentabilidad en el negocio.

2.3 Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)

Esta matriz se ha desarrollado de acuerdo a los resultados del análisis PESTE y las cinco fuerzas competitivas del sector analizado. Su objetivo es determinar si el presente modelo de negocio está aprovechando las oportunidades y/o evitando las amenazas identificadas. En la siguiente tabla se muestran las oportunidades y amenazas detectadas en el sector.

Tabla. 15. *Matriz evaluación factores externos (MEFE)*

Factores que determinan el éxito (FDE)		Peso.	Valor.	Ponde.
Oportunidades				
1	Tratado Libre Comercio.	0.12	4	0.48
2	Crecimiento económico.	0.12	3	0.36
3	Concentración del 51% MiPymes en Lima.	0.10	4	0.40
4	Inversión en Innovación y Desarrollo.	0.07	2	0.14
5	Diferenciación del producto/servicio.	0.08	3	0.24
6	Crecimiento de la industria.	0.10	3	0.30
Amenazas				
1	Legislación tributaria	0.08	2	0.16
2	Informalidad	0.07	4	0.28
3	Concentración de proveedores	0.05	4	0.20
4	Posicionamiento de marca	0.05	1	0.05
5	Poder de negociación de clientes	0.08	4	0.32
6	Financiamiento Bancario	0.08	2	0.16
Total		1.00		3.09

A partir de los resultados del análisis de la matriz con un promedio ponderado de 3.09, se aprecia que el plan de negocio aprovecha las oportunidades y reduce las amenazas del entorno. No obstante, se ha identificado un factor determinante de éxito que se ha puntuado con dos, debiendo éste ser mejorado a través del desarrollo de estrategias.

CAPÍTULO 3

3 Plan. Estratégico

De acuerdo a D'Alessio (2013) el plan estratégico comienza con la fijación de la misión y visión de la entidad analizado, sus valores y el planteamiento de los objetivos estratégicos de largo plazo. Para ello se plantea la revisión de los factores externos e internos que influyen en la organización, y del análisis de la industria y de los competidores en el sector con la finalidad de identificar y seleccionar las estrategias específicas que, al implementarse, pueden mejorar la competitividad de la misma

Por consiguiente, en el proyecto se plantea la misión, visión y valores, así como los objetivos estratégicos del mismo. Para ello se construye la matriz FODA, que permite resumir los análisis externos e internos y establecer estrategias identificando y seleccionándolas.

3.1 Nuestra Misión

De acuerdo a D'Alessio (2013) la misión funciona como un impulsor de la organización analizada y su camino hacia una situación deseada determinando respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es el negocio?

Aplicando dicha premisa, la misión propuesta para el negocio, es:

“Desarrollar y brindar soluciones tecnológicas de información y comunicación que impulsen la estrategia de negocio de los clientes para alcanzar en forma efectiva y eficiente sus objetivos, generando confianza con un servicio transparente, oportuno y comprometido, con tecnología adecuada y altos estándares de calidad en un mundo cambiante “

3.2 Nuestra Visión

De acuerdo a D'Alessio (2013) la visión de una organización es la definición del futuro de la misma en un plazo de tiempo, respondiendo a la interrogante ¿Qué deseas llegar a ser? En consecuencia, la visión del proyecto de negocio es:

“Posicionarse como una empresa que ofrece soluciones estratégicas de tecnología, información y comunicación de alta calidad y oportunidad a fin que las empresas que laboran en el territorio peruano encuentren un aliado en el cumplimiento de sus metas.”

3.2 Valores

Según D'Alessio (2013) los valores pueden considerarse como políticas directrices importantes, normando y dirigiendo el desempeño de los funcionarios y constituyendo un patrón de actuación que dirige el proceso en la toma de decisiones. Dichos valores son los que establecen la filosofía de la organización, representando las creencias, actitudes, tradiciones y la personalidad de la entidad.

En virtud a ello, se establecen los siguientes valores dentro del proyecto del plan de negocio:

- **Compromiso:** la organización planifica, se desarrolla y actúa en función de cumplir las responsabilidades establecidos con los colaboradores, clientes y aliados estratégicos.
- **Comunicación:** Se reconoce la importancia del contacto comunicacional con los clientes, colaboradores y aliados estratégicos, por lo que se debe establecer canales adecuados y el mensaje correcto.
- **Respeto:** Importante valorar personas, organizaciones, valores, creencias, ideas y conocimiento de la misma generando un ambiente amable y cordial. Se considera como

la esencia de cualquier relación interpersonal, por lo que se apoya en el respeto por el individuo y organizaciones.

- **Responsabilidad Social:** Todos los colaboradores de la organización deben ser buenos ciudadanos, contribuyendo en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país y la sociedad en general.
- **Transparencia:** Se valora la limpieza, claridad y verosimilitud como cultura organizacional, de todos los colaboradores respetando y cumpliendo la ley y las normas jurídicas; el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones entre colaboradores y de éstos con los clientes es básico para convertirlos en aliados estratégicos para la sociedad.
- **Integridad:** Actividades y acciones de la organización deben estar alineados los valores de la organización.
- **Calidad:** En los productos, en los procesos, en el personal y en el servicio al cliente son ejes fundamentales en el diario actuar de la empresa.
- **Conocimiento y aprendizaje:** Ser conscientes del entorno y su dinámica exigiendo un conocimiento permanente del aspecto político, social, económico, tecnológico y de la competencia con innovación y cambio siendo proactivos y promoviendo acciones dirigidas que conduzcan a la vanguardia permanente y al diseño de estrategias que permitan mantener una posición de liderazgo.
- **Servicio:** Todos los colaboradores de la organización están prestos a brindar el mejor y más eficiente servicio a los clientes externos e internos y los aliados estratégicos, con calidad, calidez y oportunidad.

3.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos u objetivos de largo plazo se establecen a partir de la misión y la visión y deben mostrar los resultados a la que la organización espera llegar implementando las estrategias elegidas las cuales deben conducir hacia la visión establecida” (D'Alessio, 2013, pág. 226).

En consecuencia, a partir de las definiciones de la misión y la visión se definen los objetivos estratégicos para el plan de negocio. Estos son:

- OE1.: Al 2021, ser el gerente estratégico de TIC de al menos 20 clientes satisfechos en servicio mensual.
- OE2.: Contar con el 90% de los clientes satisfechos.
- OE3: Al menos el 60% de los clientes actuales deben renovar cada año el servicio.
- OE4: Obtener un 15% de RAN (rentabilidad anual neta) en el 2020, y a partir del 2021 un 25% como mínimo.
- OE5: Consultores especializados para cada rubro seleccionado.

3.4 Análisis FODA

De acuerdo con D'Alessio (2013) el análisis de la matriz FODA es interesante por la cualidad intuitiva que se exige al analista siendo probablemente la más conocida e importante herramienta de análisis situacional”

En consecuencia, dicha matriz permite desarrollar estrategias al cruzar las matrices externa e interna como se aprecia en la siguiente tabla comparando fortalezas con oportunidades y amenazas y las debilidades con las oportunidades y las amenazas.

Tabla. 16 *Matriz FODA*

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Consultores Especializados • Conocimiento en los rubros seleccionados. • Aplicación de Metodología <i>Estratégica propia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa experiencia en el mercado • Pago del personal diferenciado • Presupuesto rígido
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico • Concentración del 51% de MiPymes en Lima • Inversión en Innovación y Desarrollo • Diferenciación del producto/servicio 	<p>Elegir el segmento de mercado de acuerdo con el conocimiento de la industria.</p> <p>Aplicación de la metodología en los proyectos realizados, para lograr una diferenciación.</p>	<p>Costo /Beneficio:</p> <p>Evaluación de la inversión disponible por parte del cliente y calcular el costo interno para ser más competitivos y que se genere utilidad.</p>
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad • Concentración de proveedores • Posicionamiento de marca joven. • Poder de negociación de clientes • Interés de los emprendedores 	<p>Culturización a las empresas sobre la adecuada inversión.</p> <p>Demostrar casos de éxito.</p>	<p>Encontrar un equilibrio entre lo que las empresas pueden pagar y lo que cuesta el servicio. No hacer algo que no pueda ser cubierto por el servicio.</p>

Fuente: Elaboración Propia (2019)

De acuerdo a dicho análisis se establecen las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Realizar un estudio de las necesidades de tecnología y comunicación más solicitadas para llegar al cliente con una propuesta más específica.
- Estrategia 2: Reconocimiento total del negocio del cliente para hablar en términos funcionales, el consultor senior que realice la asesoría debe tener conocimiento en esa industria específica.

- Estrategia 3: Asistir a gremios o grupos empresariales con el fin de generar relaciones de confianza y que nos referencien para sus proyectos de tecnología, así con la boca a boca se generará posicionamiento de marca.
- Estrategia 4: Con los clientes satisfechos se realizarán testimonios para compartir con los prospectos en la página web y redes sociales, generando historias positivas.
- Estrategia 5: Mantener un plan de fidelización del cliente, generando indicadores de su interés y mostrando el retorno a la inversión que realiza en Tecnología.

3.5 Plan de Acción

En la siguiente tabla se lista el plan de acción para cada estrategia definida:

Tabla 17 Plan de Acción

Estrategia	Plan de Acción	Responsable	Duración	Indicador de Control
Estrategia 1: Realizar un estudio de las necesidades de tecnología y comunicación más solicitadas para llegar al cliente con una propuesta más específica.	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de un CRM (Sistema de Gestión de Clientes): Organizar una base de Clientes; Mantener un registro de las propuestas y de reuniones. • Tener una base de rubros y soluciones para obtener la información más rápido. • Realizar un estudio previo antes de ir al cliente y sí es posible contar con un consultor especializado desde la primera cita. 	Gerente/ Ejecutivo	Previo a cada cita comercial	% de Primeras vistas y propuestas solicitadas

<p>Estrategia 2: Reconocimiento total del negocio del cliente para hablar en términos funcionales, el consultor senior que realice la asesoría debe tener conocimiento en esa industria específica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la experiencia del consultor esté asociada al tipo de negocio del cliente. • Contar con un check List de actividades de profundización en la actividad empresarial del cliente. • Realizar un diagnóstico. 	Consultor	Por proyecto o servicio	% de Consultores con experiencia en el mismo sector del cliente.
<p>Estrategia 3: Asistir a gremios o grupos empresariales con el fin de generar relaciones de confianza y que nos referencien para sus proyectos de tecnología, así con la boca a boca se generará posicionamiento de marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar gremios o grupos de negocios. • Realizar el registro o membresía para pertenecer al gremio. • Preparar presentaciones de alto impacto para las reuniones • Hacer un seguimiento exhaustivo de las referencias generadas. 	Gerente	Permanente	<p>Referencias generadas de las reuniones con los gremios.</p> <p>Negocios Cerrados de las referencias generadas</p>
<p>Estrategia 4: Con los clientes satisfechos se realizarán testimonios para compartir con los prospectos y para compartir en la página y redes sociales, generando historias positivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluación de los proyectos en la mitad y al finalizar. • Si es satisfactorio solicitar permiso para filmar y escribir la historia, a través de las redes y como material en la presentación a clientes. 	Gerente y Consultores	Permanente	Cantidad de testimonios de Clientes vs Clientes
<p>Estrategia 5: Mantener un plan de fidelización del cliente, generando indicadores de su interés y mostrando el retorno a la inversión que realiza en Tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de un CRM (Sistema de Gestión de Clientes): Organizar una base de Clientes; Mantener un registro de las propuestas y de reuniones. • En cada proyecto se debe presentar la viabilidad del proyecto con el fin de confirmar su beneficio. 	Gerente y Consultores	Por proyecto.	<p>Proyectos presentados con evaluación de viables.</p> <p>Proyectos presentados con evaluación vs Proyectos Aceptados por cliente.</p> <p>% de desviación de resultado esperado versus el real de los Proyectos ejecutados</p>

3.6 Estrategia de negocio

Weinberger (2009) afirma que las estrategias están referidas a la manera como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En dicho sentido, las estrategias responden a la pregunta: ¿Cómo actuar para lograr alcanzar los objetivos propuestos y cómo responder a la competencia?

Porter (2012) sostiene por otro lado que la ventaja competitiva se relaciona con la posición esperada de la organización en el mercado por lo que la estrategia que se elija debe corresponder y alinearse en función de las habilidades, recursos y capacidades distintivas de la organización.

Considerando dichas definiciones se describe las estrategias que permiten alcanzar los objetivos establecidos, planteados desde una posición diferente.

Para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Liderazgo en Calidad/enfoque en diferenciación como se muestra en la figura 6 ya que el servicio será personalizado y más que técnico los consultores tendrán conocimiento sobre el negocio, volviéndolos más funcionales y creando un interés real por solucionar los problemas del cliente.



Figura 6 Estrategias Competitivas genéricas

Tomado de D'Alessio, (2013)

CAPÍTULO 4

4 Desarrollo del Plan de Marketing

En el desarrollo del plan de la nueva unidad de negocio se espera desarrollar la marca a través de una estrategia de diferenciación que permita al mercado potencial conocer la propuesta; para ello se planea desarrollar eventos y visitar potenciales clientes explicando el valor de la propuesta a fin de desarrollar el servicio estratégico.

4.1 Análisis de Mercado

4.1.1 Marco de la investigación de mercado

Esta es una investigación básica de diseño descriptivo ya que examina y explica el perfil del cliente interesado en el producto trabajando, mediante un instrumento de medición de preferencia (cuestionario). Los hallazgos encontrados a partir de este tipo de investigación pueden ser utilizados en la implementación del proyecto o plan de negocio.

Se utilizan como instrumentos para analizar la información obtenida cuestionarios y encuestas lo que lo convierte en una investigación mixta revisando además documentos y datos para elaborar el diagnóstico del sector y la formulación del plan de negocio.

En la investigación de la primera etapa se formuló la investigación exploratoria recopilando y procesando información que se obtuvo a través de fuentes secundarias y de clientes actuales de la empresa. En la obtención de información cualitativa se entrevistaron a expertos de TIC de clientes actuales de la empresa con el objetivo de conocer la opinión de estos respecto al producto, sector, mercado y las características de este a fin de obtener una valiosa retroalimentación.

Finalizada la búsqueda de información secundaria en la segunda fase se desarrolló una investigación cuantitativa utilizando como instrumento la encuesta y el cuestionario como

fuentes de información primaria. La encuesta fue elaborada de una manera estándar estructural mediante preguntas de opción múltiple cerradas siendo dirigida al público objetivo en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surquillo como área de influencia del negocio.

4.1.2 Muestra

Fue escogida al azar de la población de estudio que cumplió los siguientes criterios

- Ejecutivos pertenecientes a pequeñas y medianas empresas en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surquillo
- Cuenten con poder de decisión para la contratación de servicios tecnológicos

4.1.3 Programa de muestreo

La población objetivo se ha definido para el siguiente estudio bajo los siguientes parámetros:

Demografía. – La empresa está establecida en el distrito de Miraflores en la ciudad de Lima y se escogió público objetivo de los distritos de San Isidro, Miraflores y Surquillo para incursionar en el proyecto. Estos distritos han sido elegidos por la concentración de empresas y por la ubicación geográfica cercana, que facilita el desplazamiento de los consultores.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) se muestra en la siguiente tabla la cantidad de ejecutivos que laboran en Miraflores, Surquillo y San Isidro.

Tabla 18 *Ejecutivos que laboran en los distritos objetivos*

Distrito	Cantidad
Miraflores	6,307
San Isidro	7,126
Surquillo	1,672
Total	15,104

Fuente: INEI (2018)

Unidad de muestreo: Ejecutivos de empresas privadas en los distritos objetivos (San Isidro, Miraflores y Surquillo), que cuenten con poder de decisión de compra de soluciones tecnológicas.

Extensión. El área geográfica determinada pertenece a los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo. Esta es la misma definida en la segmentación geográfica del área de influencia que el negocio quiere alcanzar.

4.1.4 Tamaño y composición de la muestra

Se utiliza la fórmula de poblaciones finitas para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Estableciendo que

n es el tamaño de la muestra

z es el nivel de confianza elegido igual al 95% representando un valor de 1.96

p es la probabilidad de éxito (0.5) que se considera igual al 50% ya que se desconoce

la homogeneidad de la muestra por lo que para el presente estudio cada cliente

potencial es totalmente diferente y heterogéneo.

q es la probabilidad de fracaso (0.5) que es la diferencia de 1 menos la probabilidad de éxito

N representa el total de posibles consumidores siendo estos 15,104 ejecutivos.

d es el error máximo permitido que para el estudio es 8%

Reemplazando los valores en la fórmula el tamaño de la muestra es de 144 ejecutivos

4.1.5 Hallazgos y resultados de la investigación

En el estudio se encontraron los siguientes resultados:

1. Sectores de labor de la muestra

En la siguiente tabla se aprecia los sectores en los cuales laboran los entrevistados

Tabla 19 Sectores laborales de la Muestra

SECTOR DE LABORES	%	TOTAL
FINANCIERO Y SEGUROS	8.7%	13
MINERIA Y PETROLEO	21.7%	31
SERVICIOS	5.0%	7
INDUSTRIAL	8.7%	13
EDUCACION	8.7%	13
COMERCIAL	5.2%	7
OTROS	58.2%	84

Se puede afirmar que la distribución de la muestra ha sido homogénea y comprende funcionarios PYMES de todos los sectores laborales de la zona objetivo del plan de negocios

2. Importancia que se le asigna a los recursos tecnológicos

En la figura 7 se muestra la importancia que le asignan los entrevistados a la tecnología en su empresa

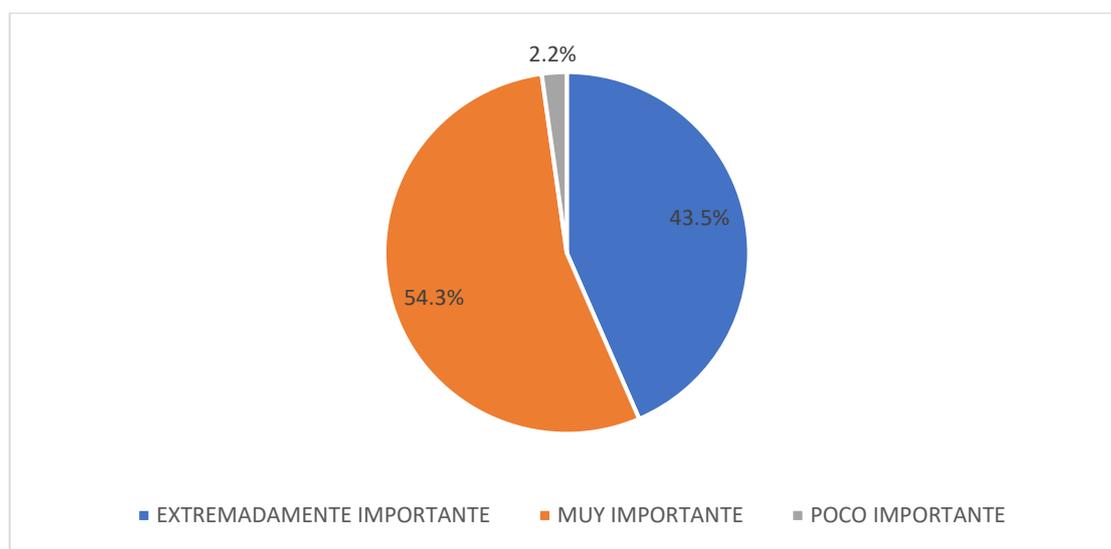


Figura. 7 Importancia que se le asigna a los recursos tecnológicos en las empresas

De la figura 7 se puede colegir que el 98% de la muestra considera muy importante contar con recursos tecnológicos en su empresa lo que es natural debido a las exigencias del mercado y a la competencia en la cual no contar con información puede ser el factor diferencial de los negocios.

3. Importancia de redes sociales en los negocios

En la siguiente tabla se muestra la importancia que los entrevistados asignan a las redes sociales.

Tabla 20 Consideración de las Redes Sociales en los negocios

IMPORTANCIA DE REDES	ENTR	%
EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	81	56.5%
MUY IMPORTANTE	47	32.6%
IMPORTANTE	16	10.9%

En la figura 8 se visualiza dicha importancia

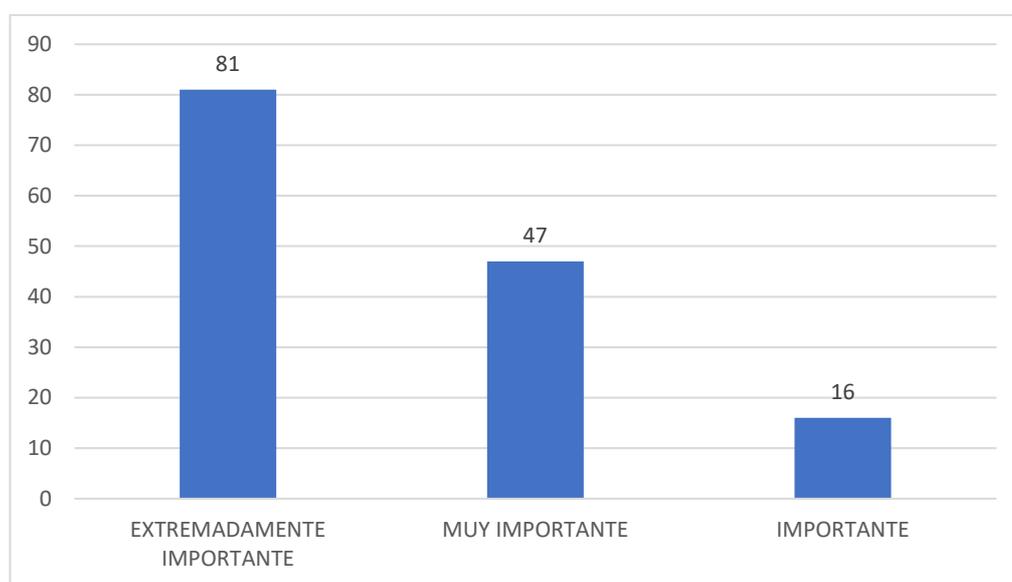


Figura 8 Importancia de la Redes Sociales en los negocios

Del análisis se muestra que toda la muestra considera importante formar parte de las redes sociales ya que estas representan, entre otras cosas, un canal virtual de compras y ventas que es aprovechado por los negocios para incrementar sus capacidades.

4. Impacto de la Tecnología en los canales virtuales de venta

La opinión de los entrevistados respecto al impacto de la tecnología como canal virtual de ventas se muestra en la siguiente tabla

Tabla 21 Impacto de la Tecnología como Canal Virtual de Ventas

Impacto de canales virtuales en venta	%	Entrevistados
Extrema importancia	19.6%	28
Muy importante.	50.0%	72
Poco importante.	15.2%	22
Ligeramente importante.	8.0%	12
Nada importante.	7.2%	10

A diferencia de la importancia que le asignan los entrevistados a las redes sociales en los negocios como medio de venta esta disminuye ya que hay funcionarios que todavía confían en los canales tradicionales de venta. Por ello el 15% de la muestra considera que los canales virtuales están sobrevaluados en el mercado peruano.

5. Importancia de los activos tecnológicos en los negocios

Se observa en la figura 9 la importancia asignada por los entrevistados a contar con activos tecnológicos en la empresa.

Tabla 22 Importancia de contar con activos tecnológicos

Importancia de contar con activos tecnológicos	%	Entrevistados
Extremadamente importante	63%	91
Muy importante	28%	41
Poco importante	9%	12
Ligeramente importante	0%	0
Nada importante	0%	0

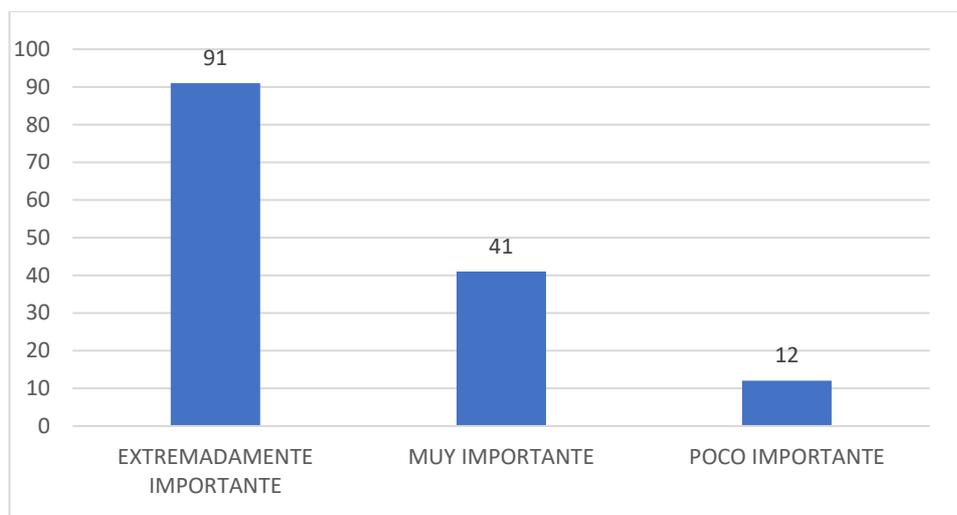


Figura 9 Importancia de contar con activos tecnológicos en las empresas

Del gráfico se aprecia que el 91 % de la muestra considera por lo menos muy importante contar con computadoras, sistemas de redes y periféricos para sus empresas. Aún más, el 63% considera Extremadamente importante que dichos activos funcionen en sus negocios.

6. Tiempo de renovación de equipos

En la siguiente tabla se muestra los resultados del tiempo que estiman los participantes de la encuesta en los cuales se deben renovar los equipos

Tabla 23 Tiempo de Renovación de Equipos

Renovación equipos	%	Entrevistados
Menos seis meses	41.3%	59
seis a doce meses	26.2%	38
Entre Doce y 24 meses	15.2%	22
Mayor a 24 meses	6.4%	9
Ninguno	10.9%	16

Casi la mitad de muestra considera que debe renovar sus equipos en un plazo menor a seis meses. Resulta sintomático que el 11% de la muestra considere que no requiere

cambios de equipo y que solo renueva en caso estos se malogren lo que indica falta de cultura preventiva.

7. Tipo de Renovaciones realizadas

En la figura 10 se muestra el tipo de renovación que realizan los entrevistados en sus empresas para sus operaciones comerciales

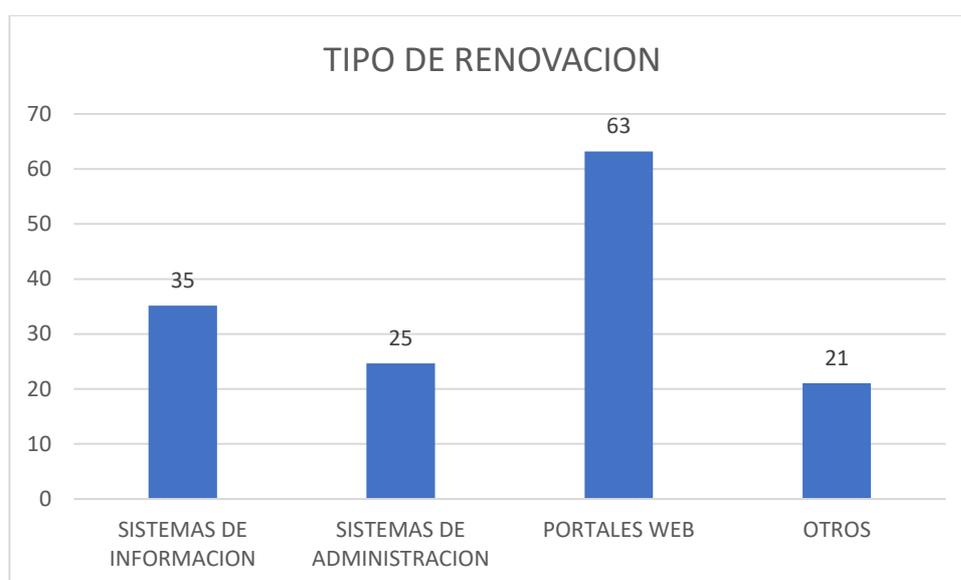


Figura 10 Tipo de Renovación Tecnológica

Se aprecia que las mayores renovaciones se realizan en los portales Web (44%) de cada empresa contando las actualizaciones y soportes que requiere cada portal para una operación eficiente.

8. Personal de apoyo Tecnológico

En la siguiente tabla se observan la cantidad de trabajadores que laboran en el área tecnológica de las empresas de los encuestados.

Tabla 24 Personal de apoyo en Sistemas

8. Personas de apoyo	%	Entre
Uno	39.6%	57

Dos a tres	26.1%	38
Cuatro a cinco	8.2%	12
Más de cinco	15.2%	22
Ninguno	10.9%	16

Dicha distribución se muestra en la figura 11

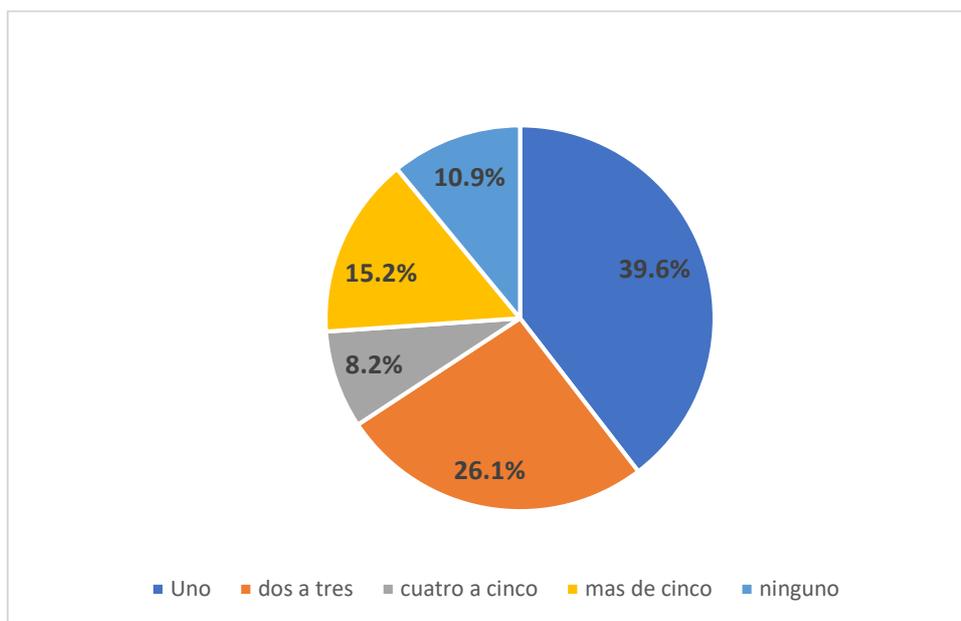


Figura 11 Personal de Apoyo del área de Sistemas

Se puede concluir que el 57% de los entrevistados cuenta con un equipo de máximo tres personas laborando en el área de Sistemas. Sin embargo 11% de los entrevistados no cuenta con ningún personal de apoyo por lo que puede colegirse que utilizan servicios externos cuando tienen problemas informáticos.

9. Tiempo de Atención de Problemas Informáticos

En la figura (Ver figura 12) se observa la distribución de las respuestas sobre la atención de los problemas informáticos

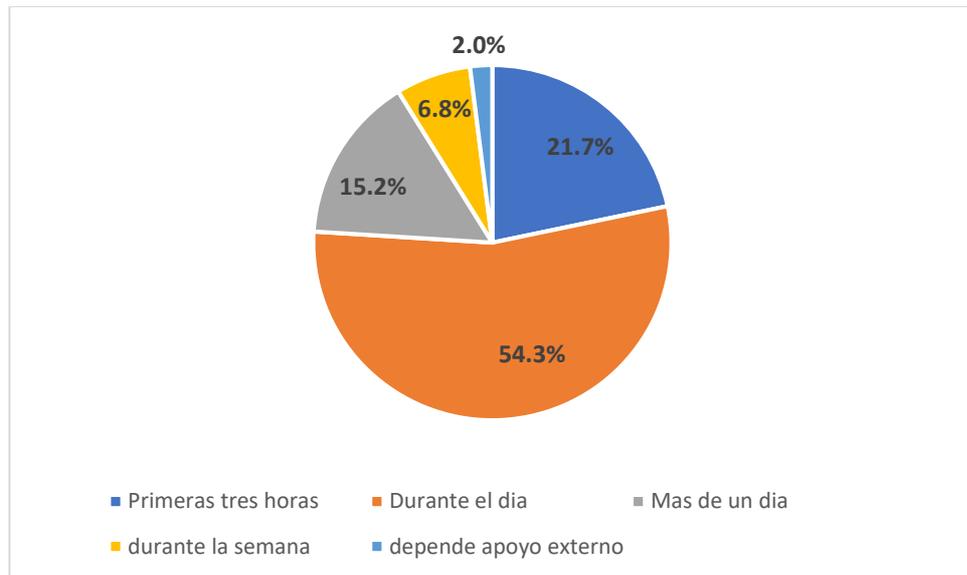


Figura 12 Atención de Problemas Informáticos

El 54.3% de la muestra soluciona sus problemas informáticos durante el día de trabajo. Sin embargo existe un 23% que no puede hacerlo antes de dicho tiempo por lo que es una oportunidad para este plan de negocios.

10. Sistemas Informáticos en la empresa

La cantidad de usuarios que trabajan con sistemas informáticos en su empresa se muestra en la siguiente figura.

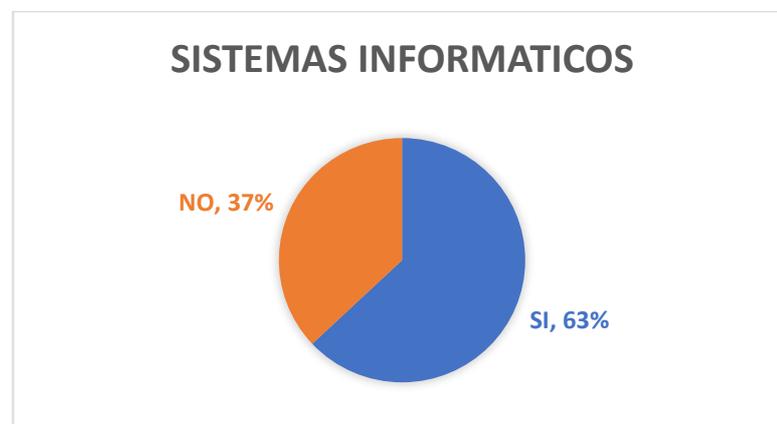


Figura 13 Sistemas Informáticos en las empresas

El 63% de los entrevistados cuenta con sistemas informáticos en su empresa

11. Sistemas Integrados en las empresas

En la figura 14 se muestra cuantos de los entrevistados cuentan con sistemas integrados en su empresa

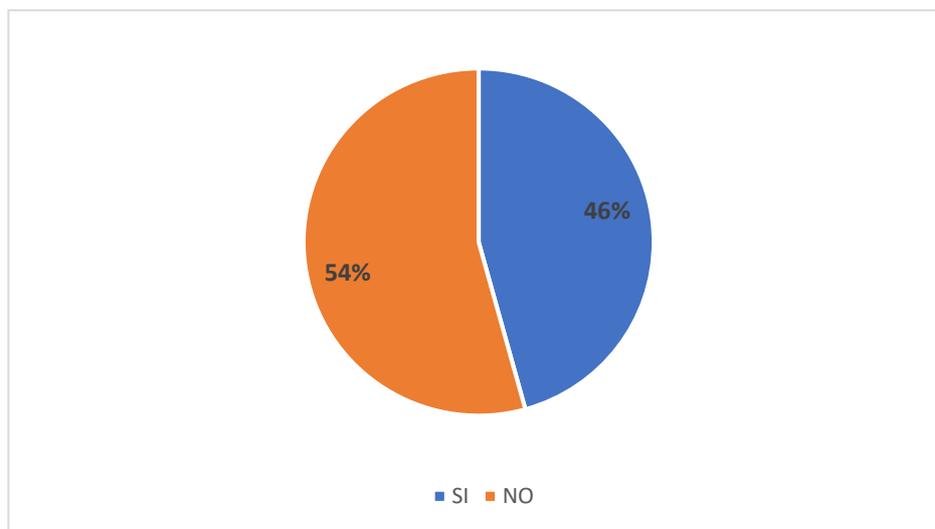


Figura 14 Sistemas Integrados en las empresas

Casi la mitad de la muestra (46%) cuenta con sistemas integrados dentro de su empresa lo que representa un mercado interesante para el desarrollo de sistemas en el restante 54% de empresas de los diversos sectores.

12. Presencia en Redes Sociales

En la siguiente tabla se muestra la conformación de las redes verticales en las que participan las empresas de los encuestados

Tabla 25 Redes Verticales o sociales en las que participan las empresas

12.Presencia redes sociales	%
Facebook	50%
Linkedink	50%

Exactamente la mitad de los encuestados participa en dos redes sociales que son Facebook y LinkedIn por lo que estas constituyen los medios publicitarios por los que se debe anunciar la empresa.

13. Rango del administrador del Sistema

La distribución del rango y/o ocupación del administrador del sistema de las empresas de los encuestados se muestra en la figura 15.

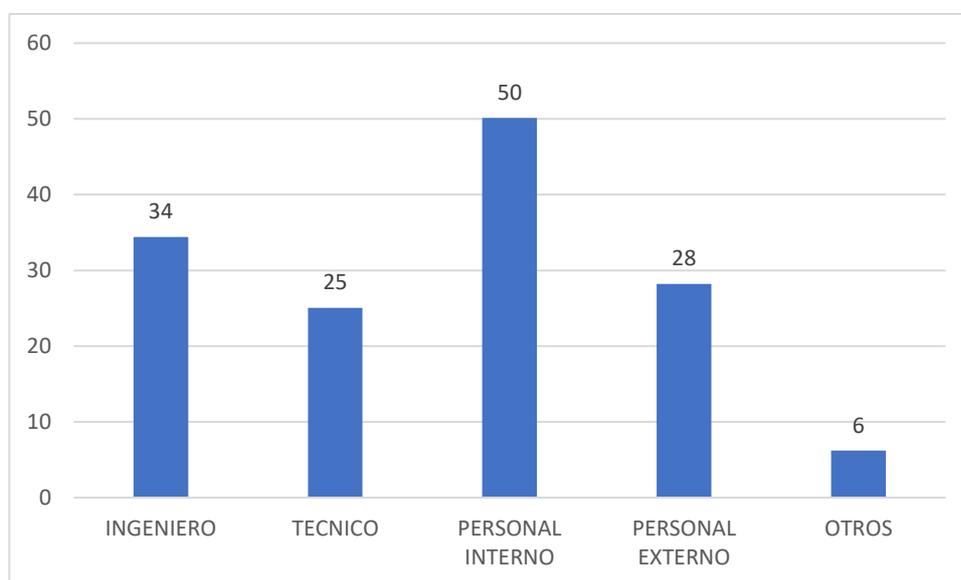


Figura 15 Distribución del rango del Administrador del Sistema

El 20% del personal que administra el sistema es personal externo de la empresa por lo que ello constituye una oportunidad para Innsoltec para ofrecer dicho servicio.

14. Cantidad de Computadores en las Empresas

La cantidad y distribución de las computadoras en las empresas encuestadas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 26 Cantidad de Computadoras Empresas

14.PCS EN ORGANIZACIÓN	%	ENTREV
1 a 5	28.3%	41
6 a 10	17.4%	25
11 a 20	15.2%	22
Más de 20	39.1%	56

El 39% de las empresas encuestadas cuenta con más de 20 computadoras, aunque el 28% de las empresas encuestadas cuenta con menos de cinco maquinas por lo que el mercado todavía está en desarrollo.

15. Facturación Anual empresas encuestadas

En la figura 16 se muestra la distribución de las empresas encuestadas separadas por facturación anual valorizada en millones de soles

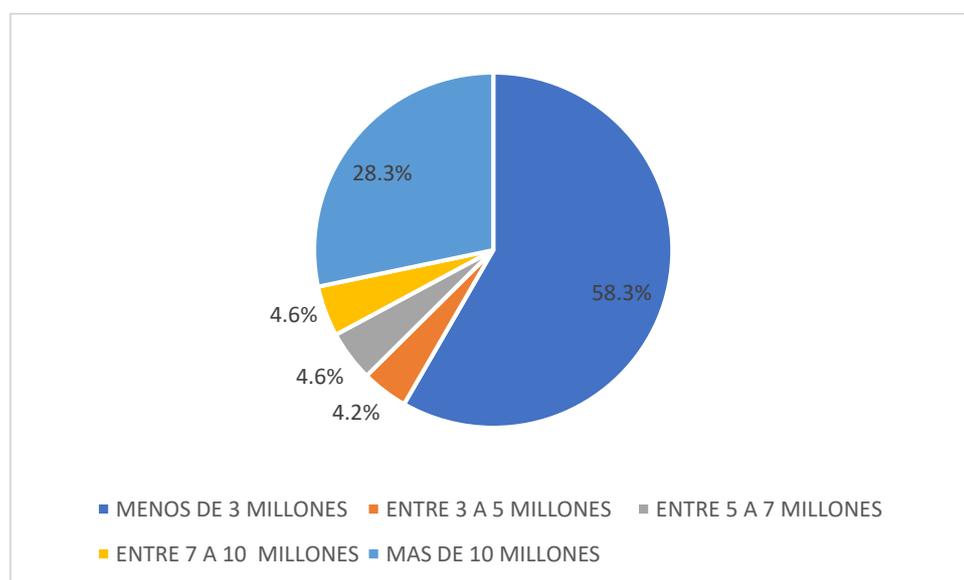


Figura 16 Facturación Anual de las empresas

El 58% de las encuestas factura menos de tres millones de soles lo que es importante para el cálculo de las estrategias de comercialización.

16. Cantidad de Empleados en las empresas

En la figura 17 se observa la distribución de los empleados que laboran en las empresas de los encuestados. Estos se distribuyen de acuerdo al tipo de empresa.

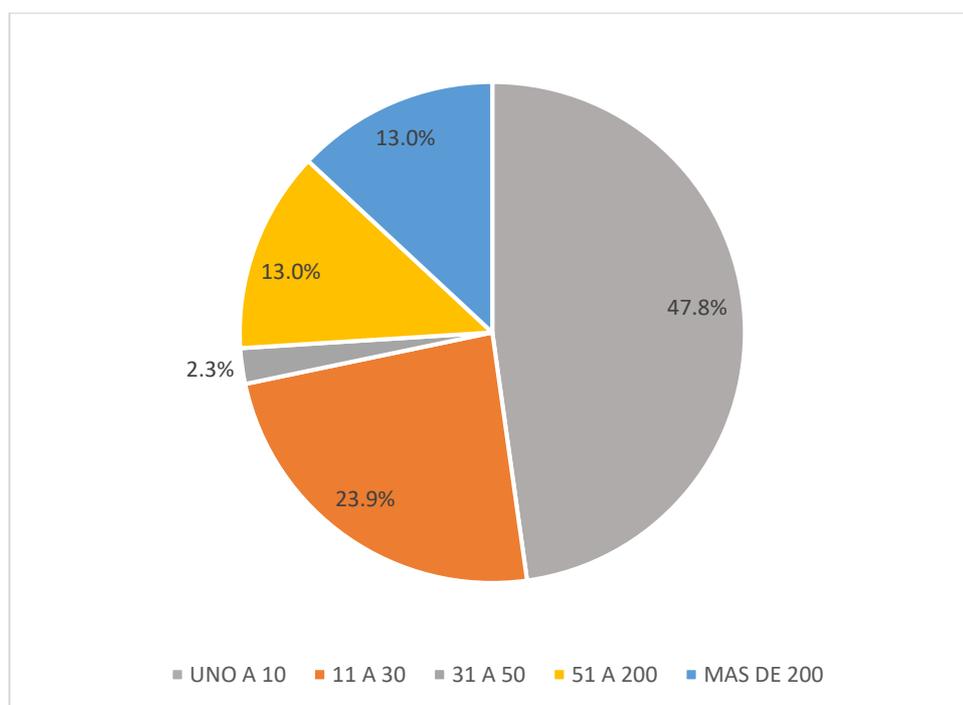


Figura 17 Cantidad de empleados en las empresas encuestadas

El 47.8% de las empresas cuenta con menos de diez empleados al tratarse de pequeñas empresas por lo que el dato obtenido en la tabla 23 se vuelve relevante ya que las empresas cuentan con una computadora por trabajador.

17. Importancia de la Tecnología como acompañamiento para el modelo de negocio

En la siguiente tabla se muestra la importancia que los encuestados brindan a la tecnología como acompañamiento a su negocio.

Tabla 27 Importancia de la Tecnología como Acompañamiento del Negocio

¿Que tan importante considera la tecnología como acompañamiento de su negocio'	%
Extremadamente importante	52%
Importante	48%

El 100% de los encuestados considera importante a la tecnología como acompañamiento del negocio por lo que las oportunidades tecnológicas se prestarán a que ellas sean aprovechadas por las empresas de servicio más eficientes y capaces en el sector.

18. Rango de Satisfacción con el Servicio Informático Recibido

En la siguiente tabla se muestra el grado de satisfacción de los encuestados con el servicio informático recibido.

Tabla 28 Rango de Satisfacción del Servicio Informático Recibido

Grado de servicio tecnológico actual	cantidad	%
Muy satisfecho	13	8.7%
Satisfecho	81	56.5%
Indiferente	47	32.6%
Insatisfecho	3	2.2%

Dicha distribución se aprecia en la figura 18

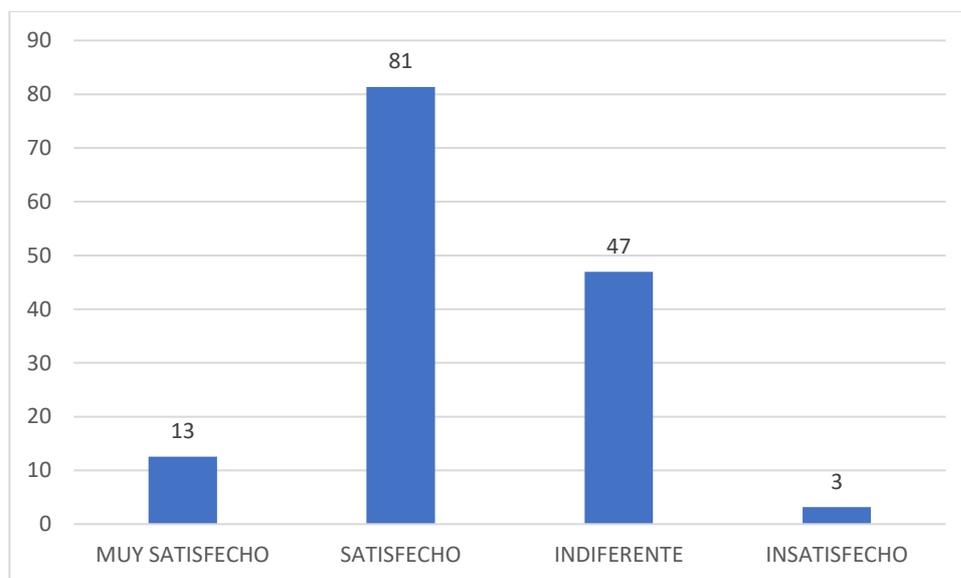


Figura 18 Grado de Satisfacción de los Servicios Informáticos Recibidos

Aproximadamente el 35% de los encuestados son indiferentes o están insatisfechos al servicio informático recibido. Ello constituye una oportunidad de negocio para Innsoltec a fin de satisfacer a dicha demanda.

19. Medición de la Propuesta de Valor del Proyecto

La valuación de los entrevistados de la propuesta de valor del negocio se muestra en la siguiente tabla.

Tabla. 29 Evaluación Propuesta de Valor

¿los contrato?	%	Entrev.
Si durante este año	4.4%	6
Si año próximo	32.6%	47
Si	30.4%	44
No lo considero necesario	19.6%	28
Ya cuento con un servicio igual	13.0%	19

Dicha distribución es apreciada en la figura 19

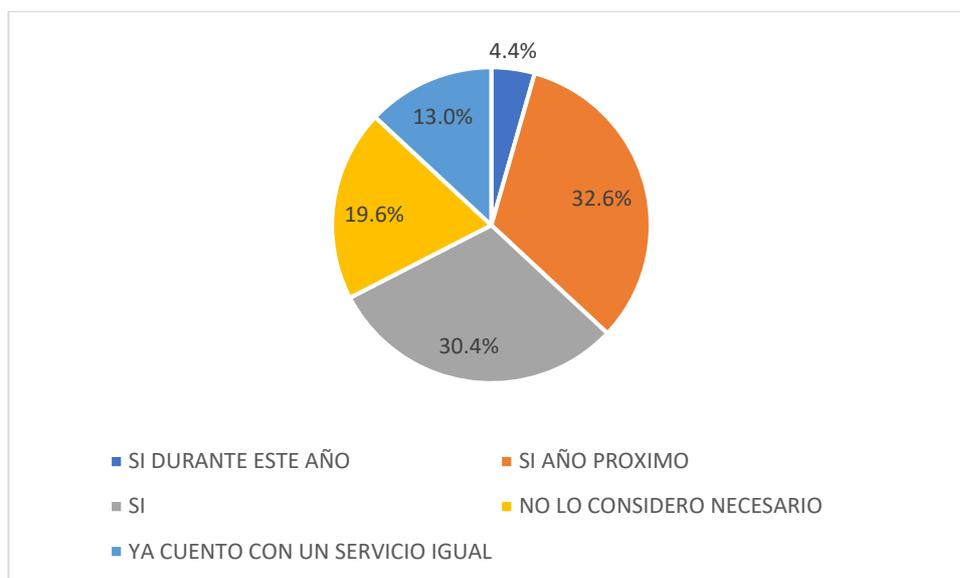


Figura 19 Evaluación de la propuesta de valor de Innsoltec

El 67.4 % de la muestra está dispuesto a trabajar y contratar los servicios de Innsoltec por lo que ellos constituyen el mercado objetivo para la empresa, el 37% de estos empresarios lo haría en un mediano y corto plazo. Se destaca que el 13% de los encuestados ya cuenta con un servicio similar por lo que existe competencia en el mercado y esta se incrementará en el tiempo.

4.1.6 Mercado Objetivo y segmentación

El mercado objetivo es definido y se puede observar en el apendice B en el que se obtiene una demanda potencial de 351 clientes

El mercado meta está definido por la capacidad de producción.

Tabla 30 *Mercado meta*

ITEM	Mercado Objetivo
Procedimientos TIC mensuales	10
Procedimientos TIC primer año	120

Por ello de la demanda potencial inicial se espera atender el 34% de dicho mercado el primer año. La segmentación de mercado se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 31 *Segmentos Mercado*

Criterios segmentación	Variable	Segmento	Descripción
Geográfica	Districtos Miraflores, San Isidro y Surquillo	Pequeña y Mediana empresas	Se consideraron estos distritos ya que es la zona de labores de la empresa y cuentan con la mayor cantidad del segmento elegido.
	NSE	Todas	Deben formar parte de pequeñas y medianas empresas
Demográficos	Género	Mixto	Ejecutivos con poder de decisión de compra de servicios tecnológicos
	Edades	De 18 a 65 años	Edad en la que se encuentran los decisores de compra de servicios tecnológicos de las empresas.

Elaborado por Grupo (2019)

En la siguiente figura se muestra el área de influencia que espera asumir el plan de negocio.

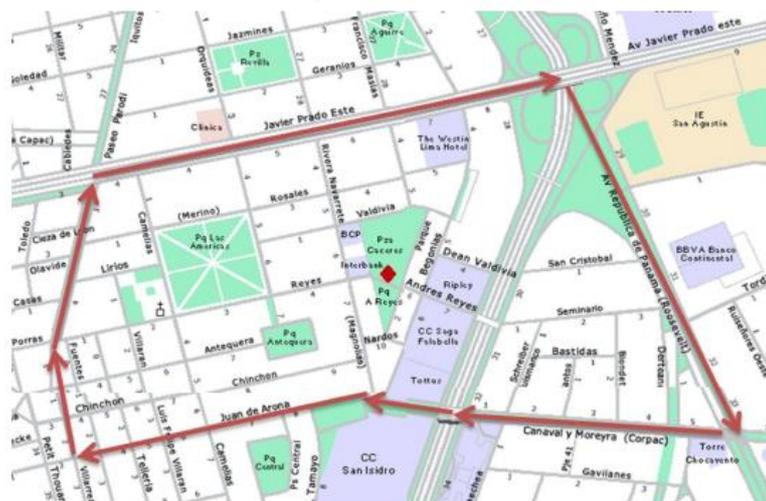


Figura 20 *Definición del mercado objetivo*

Fuente: Páginas Blancas de Telefónica del Perú (2019).

4.1.7 Demanda Estimada

En la siguiente tabla se aprecia la demanda estimada para el proyecto de plan de negocios

Tabla 32 *Demanda potencial para el periodo 2019-2024*

Concepto	AÑO				
	1	2	3	4	5
Mercado objetivo	120	132	145	160	176
Número de servicios demandados	60	79	101	120	141
Número de complementos demandados	60	53	44	40	35
Unidades demandadas total	120	132	145	160	176

Se considera que la demanda crece 10% anual y abarca el 34% de la demanda potencial.

4.2 Investigación del Consumidor

4.2.1 Establecimiento de la Jerarquía de necesidades y los problemas solucionados

Saraclip (2017) basado en la jerarquía de necesidades de Maslow establece un ordenamiento de necesidades comerciales que se aprecia en la figura 21.

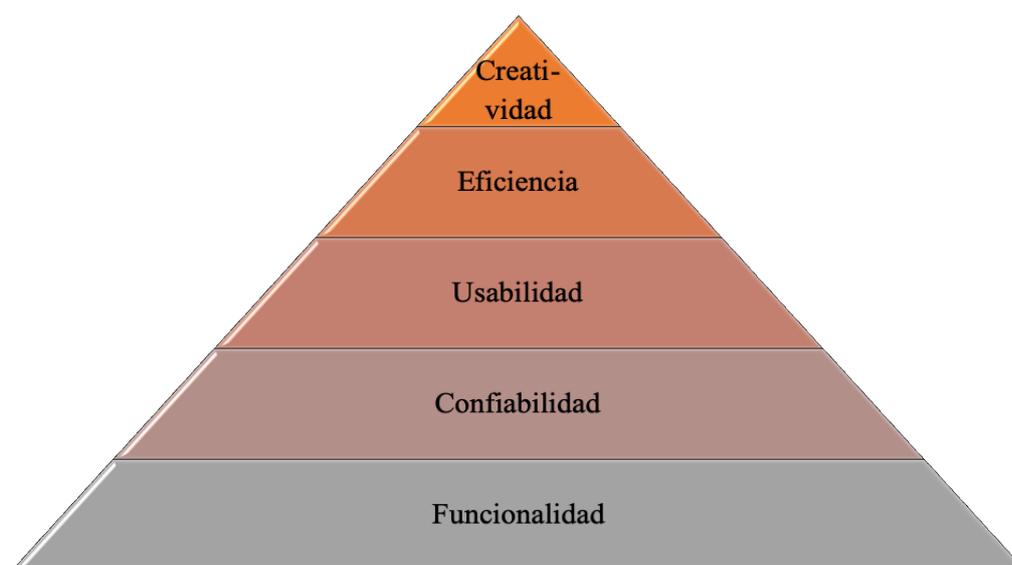


Figura 21 Ordenamiento de Jerarquía de necesidades empresariales

Adaptado de Saraclip (2017)

En base a la figura 21 lo más importante para el producto es que funcione y satisfaga la necesidad de los consumidores. En la siguiente tabla se definen las características esperadas del producto para satisfacer lo que esperan los empresarios

Tabla 33 *Características del Producto para la cobertura de Necesidades*

JERARQUIA	DETALLE
Funcionalidad	El servicio de consultoría permite tomar decisiones para la implementación de soluciones tecnológicas.
Confiabilidad	Dichas decisiones son eficientes y económicas
Usabilidad	Se puede utilizar los servicios cuando se requiera
Eficiencia	Los servicios permiten realizar elecciones imparciales , económicas mejorando la calidad de servicio del cliente
Creatividad	Es un servicio que no requiere gasto en personal ahorrando el gasto en impuestos y servicios.

4.2.2 Procedimiento para el proceso de decisión de compra del consumidor

Armstrong y Kotler (2013) identifican cinco fases en el proceso de decisión de compra del consumidor:

Estas se muestran en la siguiente tabla y como interviene la empresa dentro de cada fase y la importancia de su participación en la misma

Tabla 34 *Intervención en Fases del Proceso de Decisión de compra*

Fase	Intervención	Importancia
Reconocer la Necesidad	Hacer conocer los servicios que se brindan	Importante
Buscar la Información	Tener información disponible y los medios para emitirla	Muy Importante
Evaluar las Alternativas	Constituirse en una opción viable para la empresa	Importante
Decidir la compra	Evaluación costo beneficio	Importante
Definir el Comportamiento PostCompra del cliente	Seguimiento de trabajos	Muy Importante

Nota: Adaptado de Armstrong&Kotler (2013)

4.2.3 Factores que afectan el comportamiento y la conducta del consumidor

Son muchos los factores que influyen la conducta del consumidor. De acuerdo con Armstrong y Kotler (2013) dichos factores son:

- Culturales
- Personales
- Procesos Psicológicos
- Social

En la siguiente tabla se muestra que factores son más o menos relevantes en el plan de negocio.

Tabla 35 *Relevancia. de los Factores que afectan la conducta del consumidor*

Factores	Sub Factores	Relevancia
Cultural	Cultura., Sub Cultura. y Clase social	Mucha debido a la cultura del peruano
Personales	Etapas del ciclo de vida, edad, ocupación y circunstancias económicas, personalidad y autoconcepto y estilo de vida y valores	Regular. Estas normalmente no inciden en decisiones comerciales
Sociales	Grupos de Referencia, familia y roles y estatus	Mucha. Los roles y estatus están establecidos en las organizaciones
Procesos Psicológicos	Motivación, Percepción, aprendizaje y actitudes	Baja. No incide mayormente para la elección de una decisión técnica

Nota: Adaptado de Armstrong&Kotler (2013)

4.2.4 Posicionamiento de marca

De acuerdo a Ferrell & Hartline (2012) el posicionamiento de la marca se define como la creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características de diferenciación en la mente de los clientes en el mercado meta. Dicha imagen mental puede basarse en diferencias reales o percibidas entre las ofertas en competencia.

De acuerdo a lo mencionado, la declaración del posicionamiento de la empresa es la siguiente:

“Ofrecemos servicios tecnológicos como una alternativa orientada a potenciar las decisiones que contribuyan a la mejora tecnológica del cliente mediante soluciones integrales”.

En la siguiente tabla se define la respuesta a las preguntas de posicionamiento:

Tabla 36 *Respuesta al Posicionamiento*

PREGUNTAS	DEFINICIONES
¿Quién es?	Empresa orientada a brindar servicios tecnológicos de manera eficiente.
¿Qué es?	Servicios tecnológicos a la medida
¿Para quién?	Pequeñas y Medianas Empresas
¿Qué Ofrece?	Asesoría a costo justo mejorando la eficiencia del trabajo tecnológico del cliente
¿Cuánto Ofrece?	A precio justo de acuerdo a la necesidad del cliente.

Fuente: Adaptado O. C Ferrel & Michael D. Hartline (2012) de “Estrategia de Marketing” Sexta edición

4.3 Mix o Mezcla de Marketing

4.3.1 Estrategia producto/ marca

Los productos son los siguientes:

- ✓ Trabajo por proyectos: Referidos a trabajos con un promedio de trabajo de 100 horas por cada uno de ellos. Se espera cumplir cinco proyectos el primer año.
- ✓ Trabajo por consultorías: Referidos a trabajos puntuales a las necesidades de las empresas y se factura por horas. Se espera cumplir 180 horas el primer año.
- ✓ Trabajo por Tarifa plana: Referidos a trabajos de acuerdo a las necesidades de las empresas y se factura por horas. Este servicio se diferencia del de Proyectos porque incluye toda la gestión de la Tecnología de Información y Comunicación para la estrategia del negocio y no solo una solución puntual como sucede en proyectos. Se espera cumplir 180 horas el primer año

Esta estrategia define las características, beneficios y la ventaja diferencial que ofrece la compañía. Producto/Servicio: Gestión estratégica de la TIC (Tecnología de Información y Comunicación). Entre sus principales características se tiene:

- Desarrollo de un plan estratégico de implementación tecnológica ad-hoc en conjunto para los clientes: La característica principal se centra en el acompañamiento, la generación de confianza y la capacidad de comprender las necesidades de los clientes para que tomen las mejores decisiones dentro del ámbito de la tecnología de la información y comunicación. Estos planes claramente se deberán encontrar alineados

con la estrategia general del negocio, lo cual refuerza el planteamiento de presentar un plan estratégico ad-hoc.

- Asesoramiento en la selección de tecnología (software o hardware) ajustada a la situación del negocio: Se cuenta con profesionales calificados para los levantamientos de información y poder identificar tecnología adecuada, de calidad, y a costos asequibles
- Inicio de la relación: El cliente confirma su interés formal, lo que conlleva a una serie de visitas que deben darse como mínimo en 10 días útiles (pueden ser seguidos o no) para recolectar información. El costo de esta etapa será obtenido de la bolsa de horas que el cliente haya seleccionado. Se presenta un informe luego de estos primeros 5 días, el cual se lleva a dirección para obtener el visto bueno y retroalimentación del comité directivo. Es posible que el contrato se actualice por lo que existirá una cláusula que habilite esto. Los costos adicionales que puedan generarse se darán en función a la bolsa de horas
- Servicios adicionales fuera de contrato: Cada requerimiento o medida que pueda identificarse a lo largo del servicio contratado que no esté claramente enmarcado deberá manejarse con un contrato independiente y ser manejado con una bolsa de horas distintas.

Los beneficios son:

- ✓ Coaching en la gestión de gobierno de la tecnología: El beneficio principal reside en la experiencia que se transmite a los clientes en relación a la gestión de un gobierno TI de calidad. El equipo de consultores técnicos y funcionales tienen claro que el rol de la empresa es ayudar a los clientes en su toma de decisiones en el ámbito tecnológico.

- ✓ Generación de valor a través de la implementación de medidas en corto plazo: La ejecución de un plan estratégico no es a corto plazo, por lo que, como parte del servicio de gestión estratégica, Innsoltec se encarga de identificar una serie de oportunidades que pueden ser ejecutadas en corto plazo (entiéndase dentro del plazo contratado para todo el desarrollo del plan).
- ✓ Presentación de cada posible implementación de solución con indicadores que reflejen el retorno a la inversión y el beneficio costo.

4.3.2 Estrategia precio y valor en el mercado

La estrategia de precio se sustenta en la diferenciación que se ofrece y el servicio personalizado hacia los clientes. En el 2019 existe un mercado competitivo que lleva a plantear y confirmar si el servicio de Gestión TIC para las empresas medianas es lo que estas necesitan para ser competitivas en el sector.

- Para ello se establece un Contacto inicial que consiste en una Visita a los clientes para sostener una exposición de las características y beneficios del servicio, lo cual tiene un costo cero. En esta visita la intención es poder reunir a un equipo directivo con la capacidad de toma de decisiones. Se plantea que el financiamiento de la consultoría se deberá dar por:
 - Bolsa de horas mensuales, contratadas por un mínimo de 6 meses con la opción de ampliarse. Existen tres tipos de bolsas de hora.
 - ✓ El costo de la bolsa de Proyectos es de 170 soles por hora
 - ✓ El costo de la bolsa de tarifa plana es de 272 soles por hora
 - ✓ El costo de la bolsa por consultoría es de 340 soles por hora

- El pago del primer mes de la bolsa de horas será negociado con el cliente debiendo cobrarse una inicial de un mínimo del 40% de la bolsa

4.3.3 Estrategia distribución (Canales)

Los ambientes laborales de la empresa se encuentran ubicados en el distrito de Miraflores por lo que estrategia de distribución debe permitir obtener clientes.

Para ello se contacta e invita al público objetivo mediante los siguientes canales de distribución que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 37 *Medios de canales distribución*

Vía de Distribución	% de Uso
Teléfono	10
Publicidad Convencional	10
Social Media/Whasapp	20
Reuniones Directas	40
Página Web	20

Elaboración Propia (2019)

En la siguiente tabla se muestran las estrategias elegidas para esta variable y su implementación en el plan de acción.

Tabla 38 *Estrategia de plaza en el plan de acción*

Estrategia
F1 Desayunos de Negocio informando la conveniencia del servicio para las empresas
F2 Abrir los canales respectivos para facilitar el marketing por referencias como son las plataformas del negocios

Elaboración Propia (2019)

4.3.4 Estrategia de comunicación integral

La estrategia de promoción y publicidad debe tener como objetivo conseguir posicionarse, así como informar y/o comunicar al público objetivo los principales atributos diferenciadores de la empresa alcanzando los objetivos de marketing señalados. Para este caso se debe desarrollar una estrategia *Pull* donde la comunicación se realiza directamente al target o público objetivo de la marca ya que se trata de un producto técnico.

Esto no ocurre en una estrategia *Push*, que consiste en generar acciones destinadas a generar audiencia para una marca determinada para lo cual la publicidad se enfoca en un público masivo.

Estrategias de pull

- Envío de correos electrónicos al público objetivo informando los servicios.
- Implementar la marca en redes sociales brindando respuesta al público objetivo de dudas comerciales a través de un *community manager* que maneje redes sociales.
- Realizar eventos como conferencias para brindar información de los servicios de la empresa.
- Marketing por referencias a través de recomendaciones directas basadas en relacionamiento con empresarios.
- Posibilidad del público objetivo de realizar consultas mediante la página web resolviendo consultas respecto al negocio.
- Publicidad en Medios Digitales.
- Publicitar los servicios en Google para figurar en un buscador mediante palabras claves: servicios tecnológicos, tercerización, servicios generales TIC.

4.4 Gastos y Presupuesto de Marketing

Los gastos dentro del presupuesto de marketing se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 39 Presupuesto de marketing

Programas de acción	Concepto	Unidad de Medida	Cant.	Costo Unit	AÑO				
					1	2	3	4	5
Marketing Relacional	Eventos	Eventos	1	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,300	S/. 3,300	S/. 3,300
	Membresía Gremios	Afiliación	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,800	S/. 2,800
	Pago Community Manager	Honorarios	1	S/. 500	S/. 500	S/. 550	S/. 605	S/. 666	S/. 732
Marketing Digital	Publicidad FB	Campaña	1	S/. 600	S/. 600	S/. 660	S/. 726	S/. 799	S/. 878
	Publicidad Google	Campaña	12	S/. 500	S/. 6,000	S/. 6,600	S/. 7,260	S/. 7,986	S/. 8,785
	Virales You Tube	Campaña	1	S/. 500	S/. 500	S/. 550	S/. 605	S/. 666	S/. 732
	Elaboracion Virales	Unidad	1	S/. 4,200	S/. 4,200	S/. 4,620	S/. 5,082	S/. 5,590	S/. 6,149
	Mailing	Unidad	50	S/. 5	S/. 250	S/. 275	S/. 303	S/. 333	S/. 366
Material POP	Lapiceros Merchandising	Millares	1	S/. 1,300	S/. 1,300	S/. 1,430	S/. 1,573	S/. 1,730	S/. 1,903
	Mouse Pad	Unidad	80	S/. 15	S/. 1,200	S/. 1,320	S/. 1,452	S/. 1,597	S/. 1,757
	Mugs	Unidad	50	S/. 12	S/. 600	S/. 660	S/. 726	S/. 799	S/. 878
Campañas	Activaciones	Unidad	4	S/. 600	S/. 2,400	S/. 2,640	S/. 2,904	S/. 3,194	S/. 3,514
					S/. 23,050	S/. 24,805	S/. 27,036	S/. 29,459	S/. 31,795

CAPITULO 5

5 Generación del Plan de Operaciones

5.1 Equipamiento y localización de las instalaciones

La empresa está ubicada en el distrito de Surquillo donde para efectos tributarios fijará su sede fiscal; a nivel laboral las operaciones serán realizadas virtualmente.

Los consultores contratados son por servicio específico en calidad de *FreeLancer*; la negociación es de acuerdo a entregables aceptados por el cliente y las horas invertidas justificadas.

Los clientes prefieren ser visitados en sus empresas por lo que parte del trabajo se realiza *in situ*. La asistente administrativa registra sus actividades a través de una ruta compartida y su medición de trabajo es por cumplimiento de actividades, no cumpliendo un horario determinado ni una sede fija laboral. Para el seguimiento se realizarán reuniones semanales presenciales.

Por ser un servicio, los procesos se generan por demanda y no incluye mayor material e insumos que los equipos de cómputo.

5.2 Procesos del Servicio

En la siguiente tabla se aprecian los procesos del servicio ofrecido.

Tabla 40 *Procesos*

Acción	Descripción	Responsable	Tiempo	Registro
1. Gestión Comercial				
1. 1. Se realiza el Pipeline de ventas.	1.1.1. Lead: Es el primer contacto del cliente con el nombre de la empresa y puede ser a través de eventos de Marketing o de manera espontánea.	Gerente General	Permanente	Sistema CRM
	1.1.2. Prospección: es la etapa en la que se trata de saber lo que quiere el cliente para encontrar la mejor forma de atenderlo.	Gerente General	Permanente	Sistema CRM
	1.1.3. Propuesta: La venta de este servicio es consultiva y se puede hacer por un entregable específico, por cobro por horas de consulta con una tarifa establecida por hora o por una tarifa plana mensual (Esta última se evalúa el consumo luego de 3 meses a ver si excede el consumo de la tarifa y se reestructura)	Gerente General	El ciclo de venta puede ser entre 3 a 6 meses	Sistema CRM
	1.1.4. Negociación: el cliente y la empresa conversan para ajustar la propuesta a un valor que sea justo para ambos.	Gerente General	El ciclo de venta puede ser entre 3 a 6 meses	Sistema CRM
	1.1.5. Cierre: se completa la venta. Aquí también entra la posventa, es decir, la continuidad de la relación con el cliente para que éste pueda volver a comprar en la empresa. Se activa la Gestión de Servicios para atender el servicio contratado.	Gerente General	El ciclo de venta puede ser entre 3 a 6 meses	Sistema CRM
1.2. Contactar Consultor	1.2.1. De acuerdo al servicio y tipo de empresa del cliente se contacta al consultor idóneo			
1.3. Seguimiento PostVenta	1.3.1. Se evalúa el servicio y posibilidad de conseguir nuevos proyectos con el cliente actual	Gerente General	Durante el proyecto	Sistema CRM
2. Gestión Administrativa				
2.1. Contabilidad	2.1.1. Realizar los procesos de registro contable y tributarios	Estudio contable externo	Mensual	Sistema Contable
	2.1.2. Presentación de informes a empresas estatales	Estudio contable externo	Mensual	Sistema Contable
2.2. Cuentas por Pagar	2.2.1. Llevar un registro de pagos a Consultores	Estudio contable externo	Mensual	Excel
	2.2.2. Seguimiento a los registros Bancarios	Asistente Administrativo	Mensual	Excel
	2.2.3. Pagos Proveedores varios	Asistente Administrativo	Mensual	Excel
2.3. Seguimiento Contratos	2.3.1. Tener el registro de los contratos con los clientes,	Asistente Administrativo	Durante el contrato	Excel
	2.3.2. Programación de fechas de vencimiento y generación de facturas	Asistente Administrativo	Durante el contrato	Excel/ Sunat
	2.3.3. Seguimiento a Pagos	Asistente Administrativo	Durante el contrato	Excel
3. Gestión de Servicios				
3.1. Desarrollo Servicio	3.1.1. Este proceso es el principal de la empresa y comprende el desarrollo de la solicitud del cliente.	Consultor	Durante el contrato	GoogleDrive
	3.1.2. Envío de Informes periódicos y reuniones	Consultor	Durante el contrato	GoogleDrive
	3.1.3. Generación y envío de entregables	Consultor	Durante el contrato	GoogleDrive
	3.1.4. Realizar el cierre del servicio	Consultor	Durante el contrato	GoogleDrive

Fuente: Elaboración Grupo del Trabajo (2019)

Por Proyecto: Contratación de algún servicio en particular y se define el valor del entregable. El diseño del entregable puede ser con estándares del cliente si los tiene, o con los propuestos por la empresa bajo metodología propia.

Desde la propuesta se define el entregable y el proceso de aceptación. Por ejemplo, un entregable puntual puede ser la valuación integral de la compra de un sistema de administración, una consultoría de bases o el seguimiento integral del proyecto. Este finaliza se cierra con la entrega de la evaluación y los documentos soporte.

Consultoría por horas con un valor hora: Se realiza registro de las horas invertidas por consultas bien sea presenciales o por desarrollo de informes. Este es un contrato por tres meses mínimo para conservar un valor hora definiendo el alcance de las consultas como reuniones con proveedores de tecnología y comunicación y la evaluación/diagnóstico de la posición de la empresa a nivel de gestión de la información.

Se envían informes de avance sobre las consultas realizadas y se calculan las horas de inversión por entregable para previa aprobación del cliente.

Tarifa plana con un cálculo de horas base: Se revisa a los tres meses si el trabajo excede las horas aproximadas y se revalúa la tarifa mensual. Se define el alcance de las consultas como reuniones con proveedores de Tecnología y comunicación, evaluación de la situación de la empresa a nivel gestión de la información.

Se envían informes de avance sobre las consultas realizadas y se calculan las horas de inversión por entregable para previa aprobación del cliente.

La diferencia entre el servicio por proyecto y el de Tarifa plana es que este último, incluye la planeación completa de la estrategia de Tecnología y comunicación de la empresa,

apoyando la estrategia del negocio; mientras que por proyecto solo se concentra en una solución específica.

Los tres tipos de servicio inician con un acta de constitución y con una reunión *Kick Off*,

Todos están bajo el parámetro de las buenas prácticas de proyectos ágiles y tradicionales.

5.2.1 Tiempos del Proceso

El ciclo de venta puede variar dependiendo de la complejidad entre tres y seis meses los que serán definidos con el cliente después de la evaluación de la data

Cuando se realiza la venta los contratos duran de acuerdo a cada tipo de servicio

- ✓ Por Proyecto: Lo que demoré la implementación del proyecto de acuerdo al plan de trabajo confirmado por el cliente.
- ✓ Consultoría por horas con un valor hora: Bajo un mínimo de tres meses
- ✓ Tarifa plana con un cálculo de horas base: Bajo un mínimo de tres meses

5.2.2 Economías de Escala

En una estructura de economía de escalas se aprecia en la siguiente tabla los ahorros que pueden producirse si se consideran los tiempos máximos de trabajo.

Tabla 41 *Economías de Escalas Innsoltec por Tipo de Proceso*

Proceso	Economías de Escala	
Por Proyecto	Alta (Proyectos) Hasta un 25% de descuento	Baja (Proyecto) : Sin descuento
Por Consultoría	Alta (Seis meses) Un 15% sobre precio facturado.	Baja (tres meses): Sin descuento
Por Tarifa Plana	Alta (Seis meses) Un 15% sobre precio facturado	Baja (Tres meses) : Sin descuento

5.2.3 Cronogramas

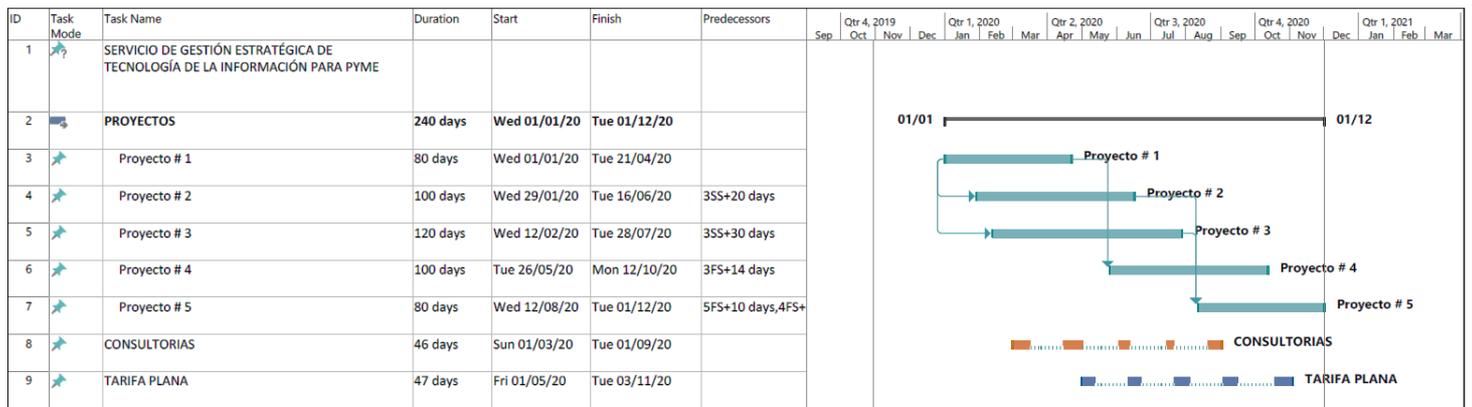
Se muestran dos diagramas de Gantt.

En el primer diagrama de Gantt se muestra las fases de cada proyecto y la interacción entre las mismas y en el segundo se muestran cómo se atenderían los servicios en el primer año del proyecto.

Fases de Cada proyecto



Atención de Servicios en el Primer Año



5.3 Gestión proveedores e Inventarios

Se consideran dos tipos de proveedores en primera instancia los mismos consultores o especialistas de los temas consultados; y el segundo tipo, proveedores que recomienda Innsoltec dentro de las alternativas de solución al cliente, cabe aclarar que el servicio no incluye venta de la Tecnología sugerida y que Innsoltec solo recomienda a fin de evitar problemas de ética.

Para la evaluación de Proveedores presentados en las alternativas al cliente, se deben incluir criterios de selección que el cliente considere pertinentes y el porcentaje de importancia de cada criterio, se evalúan las propuestas unificando los criterios de manera objetiva y se presenta el informe en la siguiente tabla que se muestra a continuación

Tabla 42 Análisis de Opciones de solución para un cliente

ANÁLISIS DE OPCIONES DE SOLUCIÓN PARA UN CLIENTE				Criterios de Selección					Total	
N	OPCIONES	Concepto	Total	Funcionalidad Herramienta	Expertise Implementador	Gestión Proyecto	Plazo	Precio		Tecnología
				25%	20%	10%	10%	25%	10%	100%
1	PROVEEDOR 1	Detalle Concepto 1	###							5.5
		Detalle Concepto 2	###	4	7	7	5	6	5	
		Detalle Concepto 3	###							
2	PROVEEDOR 2	Detalle Concepto 1	###							6.4
		Detalle Concepto 2	###	9	8	7	5	2	7	
		Detalle Concepto 3	###							
3	PROVEEDOR 3	Detalle Concepto 1	###							7.8
		Detalle Concepto 2	###	10	8	9	9	4	8	
		Detalle Concepto 3	###							

5.4 Gestión de la calidad

Los entregables son revisados por un consultor par y aprobados por el Gerente del área, con el fin de verificar la calidad del entregable, la validez de lo esperado por el cliente.

Se aplicarán los siguientes principios referidos a la calidad:

a) Integración Completa.

Todos los entregables deben alineados a la entrega general comprometida en el proyecto.

b) Trazabilidad de Requerimientos.

Se debe evaluar que el entregable cumpla con los requisitos asociados al paquete de trabajo.

c) Satisfacción y Seguridad.

Se debe contar con los mecanismos de *feedback* y retroalimentación para atender el requerimiento de los clientes. Asimismo, en el plan de inducción laboral se capacita a los consultores para que brinden respuestas oportunas y eficientes ante cualquier accidente u incidente laboral.

d) Flexibilidad en el procedimiento

Los consultores deben estar capacitados para sugerir cambios y/o propuestas al cliente a fin de optimizar las soluciones tecnológicas.

El cumplimiento de entregables y avance del proyecto se encuentra en el formato que se adjunta en el Apéndice D.

5.5 Cadena de Abastecimiento

Aunque la empresa no vende la tecnología y comunicación si debe contar con una *database* de proveedores, servicios y productos para recomendar al cliente de acuerdo a la solución que se requiera.

En la figura 22 se aprecia la cadena de abastecimiento de Innsoltec

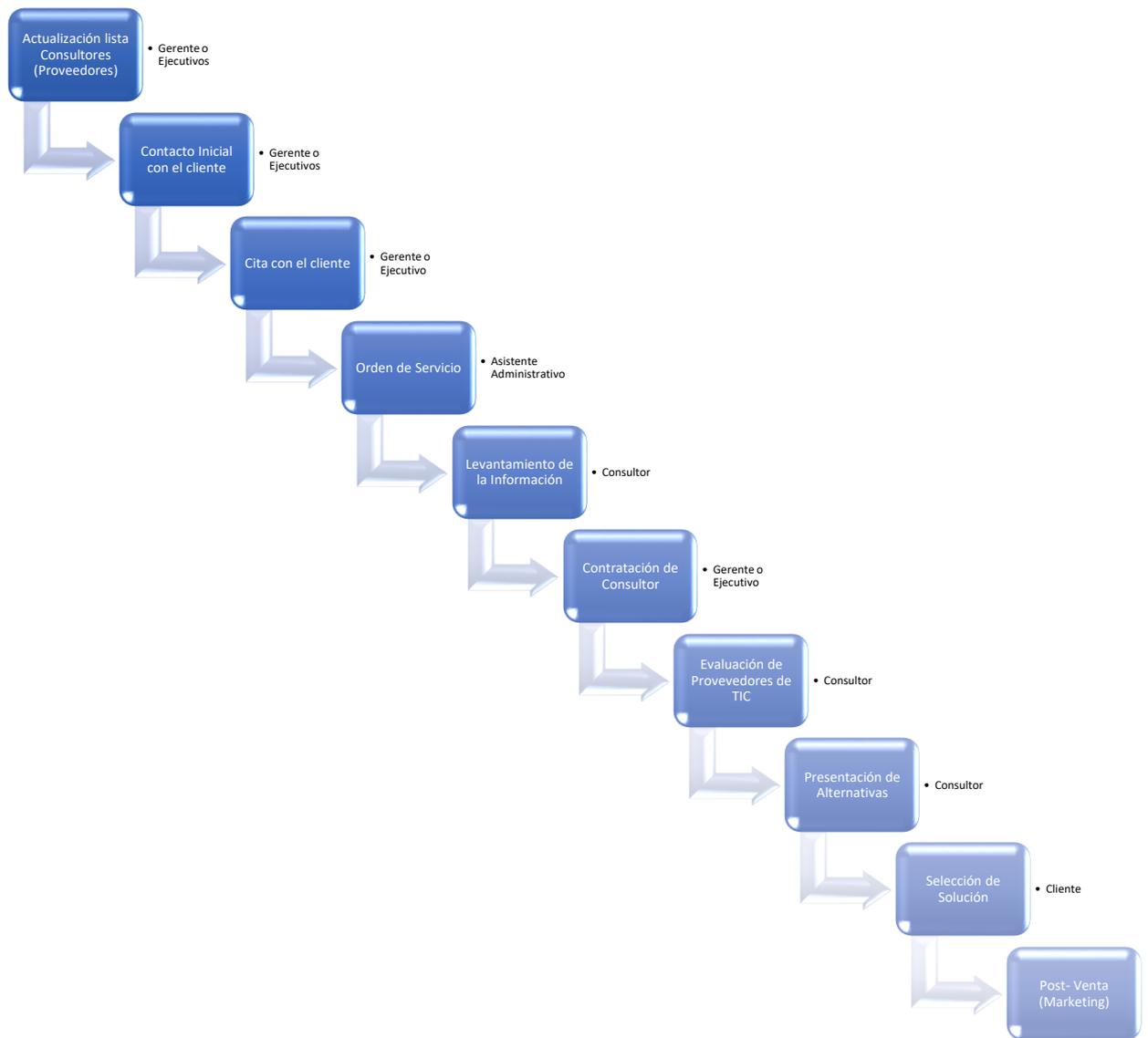


Figura 22 Cadena de abastecimiento Innsoltec

5.6 Presupuesto de Operaciones

Las operaciones serán presupuestadas en base a reuniones en la oficina para reuniones de seguimiento del equipo de trabajo y en el transporte a la oficina de los clientes.

El presupuesto se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 43 *Presupuesto de Operaciones*

Actividad	Cantidad	Inver.		total	
		Requerida			
Movilidades	50	S/.	25	S/.	1,250
Fondo para reuniones	52	S/.	50	S/.	2,600
Total Anual				S/.	3,850

CAPITULO 6

6 Plan. de Recursos Humanos

6.1 Estructura Organizacional

La principal actividad de la empresa es brindar un servicio de soluciones estratégicas desenvolviéndose en un ambiente dinámico que debe tener como marco una estructura organizacional amparada en factores como la calidad, la satisfacción del cliente en el servicio y las prácticas ecoeficientes.

De acuerdo a Mintzberg (1991) se deben generar equipos multidisciplinarios que desarrollen proyectos para sí mismos. En consecuencia, los consultores distribuirán su tiempo en las labores funcionales y proyectos, reportando a la jefatura funcional, tal como se observa en el organigrama de la empresa de la Figura 23.

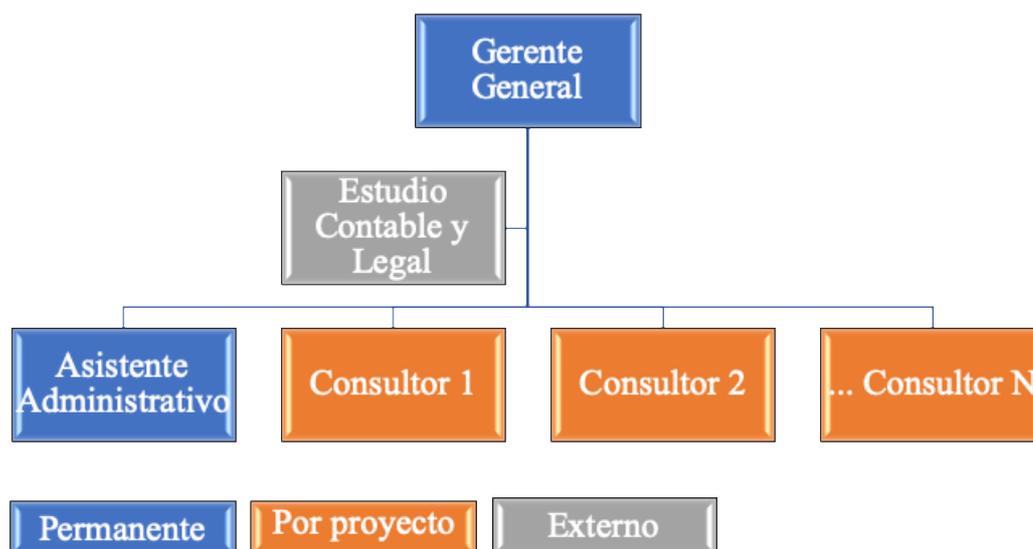


Figura 23 Organigrama Innsoltec

6.2 Perfil del Puesto

Los perfiles de la empresa se detallan en las siguientes tablas

Tabla 44 *Gerente*

Posición	Gerencia General
Unidad de trabajo	Gerencia
Número de posiciones	01.
Mando posicional	Asistente Administrativo, Consultores
Perfil.	Administrador /Ingeniero Industrial/Ingeniero de Sistemas
Competencias	Liderazgo, Trabajo en equipo, Comunicación, Pensamiento Crítico, Iniciativa, Capacidad para Planificar, Creatividad, Automotivación, Autocontrol, Intuición, Escucha Activa, Capacidad de Negociación, Capacidad Comercial, resolución de problemas, Conocimiento en Gestión y Tecnología de la Información

Tabla 45 *Estudio Contable y Legal*

Posición	Contaduría
Unidad de trabajo	Entidad Externa
Número de posiciones	01.
Mando posicional	Ninguno
Perfil.	Contador /Abogado/Tributario
Competencias	Capacidad de Organización y Planificación, Capacidad de Análisis y Síntesis, Capacidad para la resolución de problemas, Uso de Herramientas ofimáticas.

Tabla 46 *Asistente Administrativo*

Posición	Asistente Administrativo
Unidad de trabajo	Administración
Número de posiciones	01
Mando posicional	Ninguno
Perfil.	Ingeniería de Sistemas/ Ingeniería Industrial Dos años de experiencia en la administración de proyectos tecnológicos
Competencias	Capacidad de Organización y Planificación, Uso de Herramientas ofimáticas, Capacidad de resolución de problemas, Comunicación,

Tabla 47 *Consultor*

Posición	Consultor
Unidad de trabajo	Operaciones
Número de posiciones	Depende del Número de Proyectos
Mando posicional	Ninguno
Perfil.	Ingeniero de Sistemas Un año de experiencia en el manejo de proyectos tecnológicos
Competencias	Conomiento del tipo de negocio del cliente, conocimiento de gestión de proyectos, conocimiento técnico del tipo de proyecto, Comunicación, Iniciativa, Resolución de Problemas, Pensamiento crítico y analítico, Capacidad para planificar.

6.3 Manual. Organización y Funciones (MOF)

Las funciones de cada posición se describen en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de Innsoltec

Las atribuciones y funciones del puesto de Gerente General son las siguientes:

- Representar legalmente a la empresa.
- Gerenciar, monitorear y tomar decisiones estratégicas que conlleven al crecimiento de la empresa.
- Representar en todas las actividades comerciales a la empresa.
- Firmar los contratos de servicios de la empresa.
- Administrar los fondos suministrándolos para el funcionamiento de la operación.
- Aprobar las órdenes de compra, los requerimientos, los pedidos y todas las actividades
- Elaborar y emitir la propuesta comercial
- Negociar con los clientes.
- Presidir el comité operativo semanal.

Las atribuciones del puesto del Asistente Administrativo se describen a continuación:

- Manejar cada uno de los proyectos
- Recibir las propuestas de los consultores.
- Evaluar los costos e ingresos de la operación.
- Realizar las cobranzas y pagos a proveedores
- Pagar los impuestos y servicios que correspondan.
- Asistir al comité operativo semanal.

Las atribuciones del puesto de Consultor son:

- Dirigir uno o varios proyectos para la empresa
- Programar y desarrollar los trabajos de mantenimiento de cada proyecto a su cargo.
- Recomendar la subcontratación de personal para realizar las labores en los proyectos
- Mantener los registros de proyectos actualizados.
- Desarrollar las propuestas para la operatividad de los nuevos proyectos.
- Informar a la empresa periódicamente sobre los insumos críticos para el procesamiento.
- Reportar al comité operativo semanal.

6.4 Procedimientos de Reclutamiento, Selección de personal y Contratación

En la figura siguiente se muestra la estrategia del reclutamiento del personal

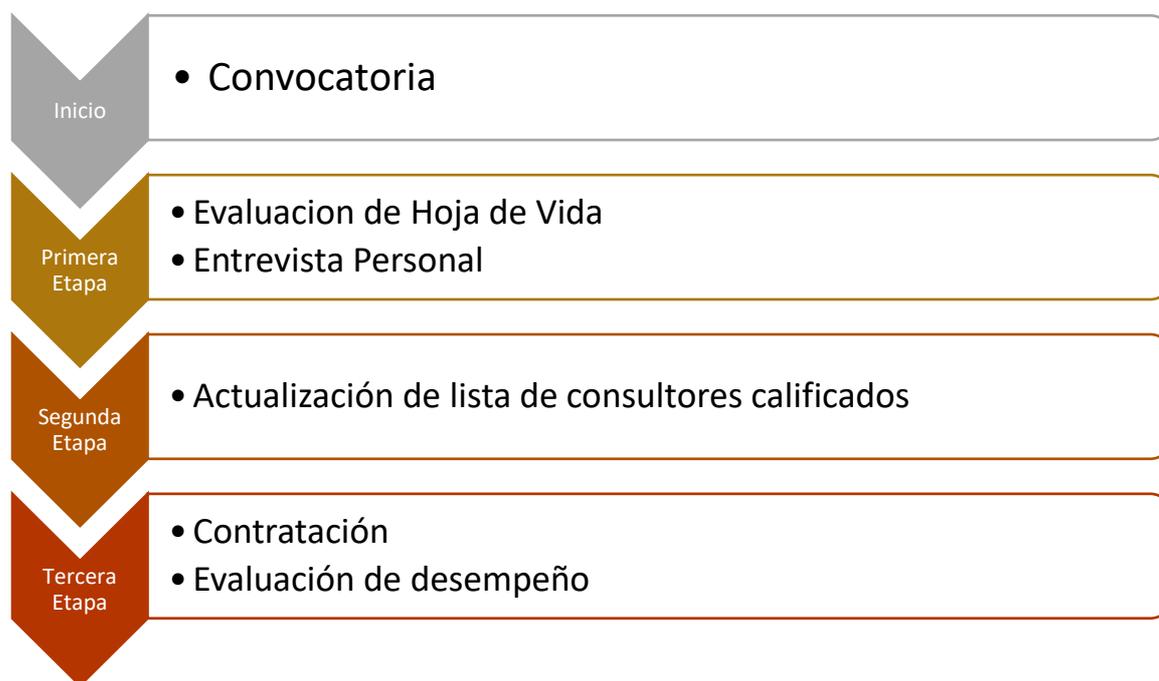


Figura 24 Esquema de Reclutamiento y Selección del personal

Elaboración Grupo de Trabajo (2019)

Convocatoria: Proceso por el cual, a través de medios escritos, redes y relaciones en dos etapas se busca al personal. Esta será pública con una duración de 30 días. Para ello se creará un buzón de correo para recibir las hojas de vida digitales.

En la siguiente tabla se muestran las fases y los tiempos de proceso.

Tabla 48 *Fases de Convocatoria*

Fases	Puesto	Evaluación por	Tiempo
Primera.	Asistente Administrativo	Gerente General	15 días
Segunda	Consultores	Asistente Administrativo/Gerente e General	15 días

Evaluación de Hojas de Vida: Las hojas de vida serán revisadas por el Gerente General de la empresa en la primera fase eligiendo una terna para el puesto de asistente administrativo. Para la segunda fase se contratará a los consultores con el apoyo del asistente administrativo. En la siguiente tabla se consideran las especificaciones y criterios a considerar en las hojas de vida.

Tabla. 49 *Especificaciones y Criterios para la evaluación de hojas de vida*

Criterios	Detalle	Puntaje
Estudios	Ser bachiller y/o titulado la carrera solicitada +10 Contar con Post Grado en especialidad +05	15
Experiencia Laboral	Contar con un desarrollo de carrera en empresas de consultoría/Empresas de segmentos específicos de un cliente	30
Capacitación	Contar con cursos orientados al sector	05

- Entrevista: Se evalúa a los candidatos de la terna mediante entrevistas personales en la que se identifica las cualidades que se esperan estos cumplan para desarrollar su trabajo. Se evaluará con un máximo de 30 puntos

En la siguiente tabla se muestran los factores de evaluación para la entrevista

Tabla 50 *Factores de evaluación para la entrevista personal*

Factor	Marcador
Desarrollo personal	+8
Experiencia y conocimiento del puesto	+12
Presencia personal y manejo de audiencia	+4

Proactividad ante los problemas	+4
Marketing personal	+2
Puntaje	30

6.5 Inducción, Capacitación y Evaluación

La empresa apoya y justifica que el personal que labora en la misma cuenta con capacitaciones a fin de mejorar sus condiciones de empleabilidad y su eficiencia haciéndose más atractivo a los posibles clientes.

En la siguiente tabla se muestra el programa de capacitación interna para el personal y los meses que se brindaran las mismas. Se brindan 20 horas trimestrales de capacitación llegando a 80 horas de capacitación por año.

Tabla 51 *Inducción y Capacitación por área*

Posición	Materias	Programación.
Asistente administrativo	Características de los	Enero
	Servicios	Abril
	Mercado Peruano de	Julio
	Tecnología	Octubre
	Servicio al cliente	
Consultores	Características de los	Febrero
	Servicios	Mayo
	Servicio al Cliente	Agosto
	S.S. Ocupacional en el	Noviembre
	Trabajo	
	Calidad de Procesos	

6.6 Motivación y Desarrollo

El desarrollo de proyectos mediante consultores que se convierten en socios estratégicos de la empresa debido a la complejidad del negocio y la cantidad de relaciones que se establezcan constituyen una motivación *per se* para el crecimiento de los consultores y por consiguiente del negocio.

A mediano plazo se establece una política de desarrollo de consultores los que podrían convertirse en socios reales de la empresa.

6.7 Lista de Consultores Calificados

En esta etapa se mantiene actualizada la red de consultores especializados y calificados según las expectativas y requerimientos del cliente.

La lista de consultores está por encima de la demanda prevista en caso que los consultores seleccionados desistan de la propuesta, hayan asumido otros compromisos o que las ventas reales superen a las esperadas.

También se considera las veces que ya ha participado de nuestros proyectos y los resultados obtenidos.

Una vez definido el perfil de acuerdo al proyecto adjudicado se contactará a los consultores según la prioridad establecida por nuestro ranking interno para iniciar el proceso de contratación.

En la siguiente tabla se muestra los criterios de calidad para ranking interno de personal calificado

Tabla 52 *Criterios de calidad de personal calificado.*

Criterios de evaluación	Puntaje
Participación y resultados en Proyectos anteriores	8
Disponibilidad	3
Impresión en la entrevista de selección	7
Negociación	6
Recomendaciones	6

6.8 Remuneraciones y Compensaciones

El personal recibirá una remuneración acorde al promedio de mercado. Ello contempla el pago de Ley al personal y los incentivos por logros conseguidos de acuerdo al contrato.

Los pagos obligatorios son aquellos que se fijan por normas legales fijadas por el Ministerio de trabajo y se diferencian en fijos y variables. En la siguiente tabla se aprecia las escalas salariales del personal.

Tabla 53 *Escalas salariales Innsoltec*

Posición	Remuneración	Cantidad sueldos
	Mensual (S/)	anuales
Gerente.	4,000	14
Asistente	1,500	14
Administrativo		

Dichas cantidades constituyen el promedio del mercado ya que éste se basa sobre todo en cargas variables, es decir se paga por proyecto.

Dichas remuneraciones al personal por trabajo obtenido se muestran en la siguiente tabla

CAPITULO 7

7 Desarrollo Plan Financiero.

7.1 Desarrollo de Supuestos

Los supuestos a considerar son los siguientes:

- Se consideran jornadas anuales de 360 días
- Se considera un crecimiento de servicios de 10% anual debido a que desde el año 2012 hasta el 2017 el número de empresas formales de este segmento ha crecido a un ritmo promedio anual de 7.2%. Ello a pesar que existe un alto porcentaje de informalidad, ya que se conoce que el 48% de las MYPE carece de inscripción en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria- SUNAT. El Ministerio de Producción estima 1,751,050 microempresas informales en nuestro país. Ello sumado al factor diferencial de Innsoltec y que la empresa solo ha considerado el 4% del mercado total permite sustentar que la demanda es creciente para estos cinco años.
- Los ingresos se miden en soles y el costo se define por horas
- La inflación es de 3%
- La tasa de descuento es de 15%
- El financiamiento es de 181,000 soles de los cuales el 50% es asumido por los inversionistas.

7.2 Análisis de Precios Unitarios de Consultores

En las siguientes tablas se presenta el Análisis de Precios Unitarios (APU) de los consultores para tipo de servicio en el que participan:

Tabla 57 APU Consultor por Proyecto

POR PROYECTO		
HORAS MENSUALES		180
H-H		169.39
SUELDO MENSUAL		10000
REMUNERACION Y BBSS	UND	Precio
CTS	8.33%	833.00
Essalud	9.00%	900.00
SCRT	1.00%	100.00
IES	2.00%	3.60
AFP	12.00%	1200.00
SPAT	1.00%	1.80
Vacaciones	8.33%	833.33
Gratificaciones	16.67%	1666.67

Gastos Generales		
Movilidad	1.00	1000.00
Bono de Alimentación	1.00	600.00
Utiles y Computo	1.00	1250.00
Bono de Producción	1.00	1000.00

Gastos Administrativos		
Gastos de gerencia	20%	3877.68
Gastos de locacion	15%	2908.26
Gastos de Representacion	15%	2908.26
Soporte de Oficina	15%	1408.26

Tabla 58 APU Consultor Tarifa Plana

POR TARIFA PLANA		
HORAS MENSUALES		130
H-H		272.45
SUELDO MENSUAL		12000
REMUNERACION Y BBSS	UND	Precio
CTS	8.33%	999.60
Essalud	9.00%	1080.00
SCRT	1.00%	120.00
IES	2.00%	2.60
AFP	12.00%	1440.00
SPAT	1.00%	1.30
Vacaciones	8.33%	1000.00
Gratificaciones	16.67%	2000.00

Gastos Generales		
Movilidad	1.00	600.00
Bono de Alimentación	1.00	600.00
Utiles y Computo	1.00	1050.00
Bono de Producción	1.00	1000.00

Gastos Administrativos		
Gastos de gerencia	20%	4378.70
Gastos de locacion	20%	4378.70
Gastos de Representacion	15%	3284.02
Soporte de Oficina	15%	1484.02

Tabla 59 APU Consultoría

CONSULTORIA		
HORAS MENSUALES		40
H-H		340.85
SUELDO MENSUAL		
REMUNERACION Y BBSS	UND	Precio
RECIBO POR HONORARIOS	H-H	160.00

Gastos Generales por H-H		
Movilidad	1.00	4.50
Bono de Alimentación	1.00	4.50
Utiles y Computo	1.00	4.50
Bono de Producción	1.00	27.00

Gastos Administrativos por H-H		
Gastos de gerencia	20%	40.10
Gastos de locacion	20%	40.10
Gastos de Representacion	15%	30.08
Soporte de Oficina	15%	30.08

7.3 Definición de Estructura de Costos

En la siguiente tabla se observa los ingresos generados en el ejercicio

Tabla 60 *Ingresos del ejercicio (Expresado en soles)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	total						
PROYECTOS	5	6	6	8	8							
VALOR (S/.) S/.	22,100	22,100	23,800	23,800	25,500							
INGRESOS S/.	110,500	132,600	142,800	190,400	204,000	780,300						
TARIFA PLANA	180	198	218	240	264							
VALOR (S/.) S/.	272	272	272	272	340							
INGRESOS S/.	48,960	53,856	59,242	65,166	89,603	316,826						
CONSULTORIAS	180	198	218	240	264							
VALOR (S/.) S/.	340	340	340	340	408							
INGRESOS S/.	61,200	67,320	74,052	81,457	107,524	391,553						
INGRESOS TOTALES	S/.	220,660	S/.	253,776	S/.	276,094	S/.	337,023	S/.	401,126	S/.	1,488,679
INGRESOS TOTALES (soles)	S/.	220,660	S/.	253,776	S/.	276,094	S/.	337,023	S/.	401,126	S/.	1,488,679

En la figura 25 se observa los ingresos distribuidos en el ejercicio de INNSOLTEC

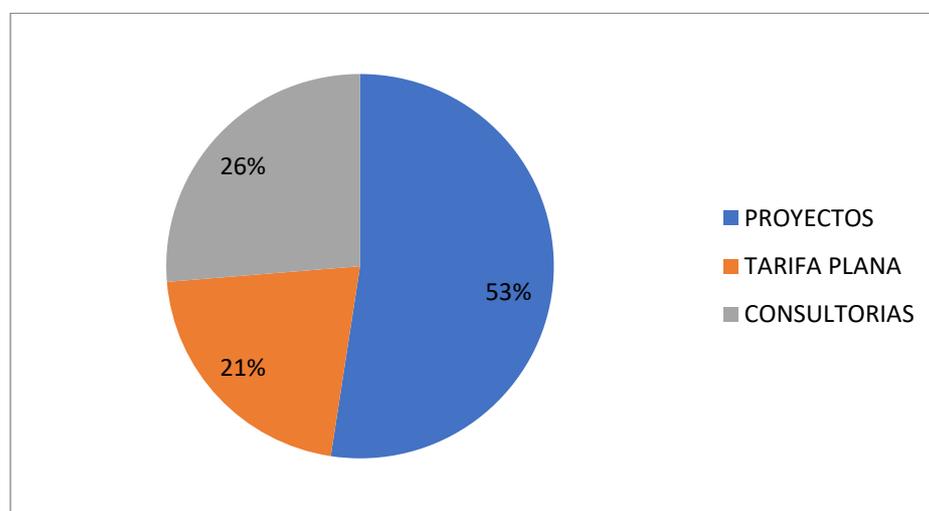


Figura 25 *Distribución de tipos de ingresos de Innsoltec*

En la siguiente tabla se muestra y detalla el presupuesto de Operaciones

Tabla 61 *Presupuesto. Operaciones INNSOLTEC*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PAGO POR COMISIONES	S/ 88,264	S/101,510	S/110,437	S/ 134,809	S/ 160,451
COMISIONES X PROYECTOS	S/ 44,200	S/ 53,040	S/ 57,120	S/ 76,160	S/ 81,600
COMISIONES X TARIFA PLANA	S/ 19,584	S/ 21,542	S/ 23,697	S/ 26,066	S/ 35,841
COMISIONES X CONSULTORIAS	S/ 24,480	S/ 26,928	S/ 29,621	S/ 32,583	S/ 43,009
OPERACIONES	S/ 1,132	S/ 1,245	S/ 1,370	S/ 1,507	S/ 1,657
REPOSICION EQUIPOS	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 12,000	S/ -
PAGO FLUJO FINANCIERO	S/. 23,947	S/. 22,579	S/. 21,210	S/. 19,842	S/. 18,473
Total Costos Operativos	S/. 113,343	S/. 125,334	S/. 133,017	S/. 168,158	S/. 180,581

En la siguiente tabla se muestra los servicios administrativos y de marketing de la empresa.

Tabla 62 *Presupuesto. de Administración y Marketing*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Agua y Luz	S/ 2,000	S/ 2,060	S/ 2,122	S/ 2,185	S/ 2,251
Alquiler local	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 7,200	S/ 7,200
Personal	S/ 64,320	S/ 67,536	S/ 70,913	S/ 74,458	S/ 78,181
Gastos de RRPP y Marketing	S/ 23,050	S/ 24,805	S/ 27,036	S/ 29,459	S/ 31,795
Total Gastos Adm & Mkt	S/ 95,370	S/ 100,401	S/ 106,070	S/ 113,303	S/ 119,427

7.4 Cálculo del Punto de Equilibrio

Este está determinado en la siguiente tabla:

Tabla 63 *Cálculo del Punto de Equilibrio*

	AÑO 1
Gastos Fijos Anuales	S/120,449.00
Valor Venta Promedio	S/238.00
Costo promedio Variable	S/5.24
Margen de Contribución (u)	S/232.76
Margen de Contribución %	98%
PE (Expresado en soles)	S/123,161.00
PE (Expresado en horas anuales)	517

7.5 Fuentes de Financiamiento e Inversión

7.5.1 Inversión al Inicio

La inversión inicial se observa en la siguiente tabla

Tabla 64 *Inversión inicial INNSOLTEC*

CUADRO DE INVERSIONES	
1.- ACTIVOS FIJOS	
1.1 Equipos computo	S/. 36,000.00
1.2 Equipo de Administración y Seguridad	S/. 27,200.00
1.3 Equipo de Comunicación	S/. 17,750.00
1.4 Licencias y Otros	S/. 5,100.00
TOTAL	S/. 86,050.00
2.- CAPITAL DE TRABAJO	S/. 85,000.00
TOTAL INVERSION	S/. 171,050.00

7.5.2 Total de la Inversión Inicial

El presente plan de negocios requiere para iniciar las operaciones 171,020 soles que equivalen a \$50,300 y la depreciación se aprecia en la tabla siguiente para lo cual se considera una inversión de la tercera parte de los equipos de cómputo para el cuarto año

DEPRECIACION		AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5				
1.1 Equipos computo	S/.	12,000	S/.	12,000	S/.	12,000	S/.	5,667	S/.	5,667
1.2 Equipo de Administración y Seguridad	S/.	2,720	S/.	2,720	S/.	2,720	S/.	2,720	S/.	2,720
1.3 Equipo de Comunicación	S/.	3,550	S/.	3,550	S/.	3,550	S/.	3,550	S/.	3,550
	S/.	18,270	S/.	18,270	S/.	18,270	S/.	11,937	S/.	11,937

7.5.3 Fuentes de financiamiento

El financiamiento para el presente plan de negocios es de 171,020 soles de los cuales el 50% se obtiene a través del aporte de los socios, a razón de 28,333 soles cada uno y la diferencia se obtiene a través de un préstamo en el Banco de Crédito del Perú a una tasa de 8% pagaderos a cinco años.

7.6 Estados Financieros Proyectados

7.6.1 Resultados proyectados.

En la siguiente tabla se muestra el estado de resultados proyectados

Tabla 65 Estado de Resultados Proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	220,660	253,776	276,094	337,023	401,126
- Costo de Ventas	113,343	125,334	133,017	168,158	180,581
= Utilidad Bruta	107,317	128,442	143,076	168,865	220,545
- Gastos Administrativos & Mkt	95,370	100,401	106,070	113,303	119,427
= Utilidad Operativa	11,947	28,041	37,006	55,562	101,118
DEPRECIACION	18,270	18,270	18,270	11,937	11,937
- Gastos Financieros	23,947	22,579	21,210	19,842	18,473
- Impuestos	-	-	-	7,135	21,212
= Utilidad Neta	-30,270	-12,808	-2,474	16,649	49,495
EBITDA	S/. 54,164	S/. 68,889	S/. 76,486	S/. 87,341	S/. 131,528

Se observa que los tres primeros años la utilidad neta es negativa por lo que no se paga impuestos y se debe pagar los gastos financieros por lo que el EBITDA del primer año es 54,415 soles.

7.6.2 Estado de Flujo Financiero

De acuerdo con las condiciones de préstamo se incluyen las condiciones de crédito que son:

Tabla 66 Condiciones de Crédito

FLUJO DE FINANCIAMIENTO

(En Soles)

Inversión Total (S/.)	171,020
Deuda	50%
Capital	50%
Monto a Financiar (S/.)	85,510
TEA	8%
Años de Repago	5

Por lo tanto, el flujo de financiamiento se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 67 Flujo de Financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiamiento	85,525	85,525	68,420	51,315	34,210	17,105
Intereses	-	6,842	5,474	4,105	2,737	1,368
Amortización	-	17,105	17,105	17,105	17,105	17,105
Saldo Capital	85,525	68,420	51,315	34,210	17,105	-

La deuda de acuerdo con dicho flujo se cancela en cinco años amortizando cuotas de capital de 17,102 soles anuales pagando un total de 20,522 soles de intereses en los cinco años.

7.6.3 Estado de flujo de efectivo proyectado

En la siguiente tabla se observa el estado de flujo de efectivo proyectado

Tabla 68 Estado de Flujo de efectivo proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-171,050	-	-	-	-17,000	-
EBITDA	-	54,164	68,889	76,486	87,341	131,528
Impuestos	-	-	-	-	-7,135	-21,212
= Flujo de Caja Libre	S/. -171,050	S/. 54,164	S/. 68,889	S/. 76,486	S/. 63,206	S/. 110,316

Determinando el pago de impuesto el flujo de caja libre en el cual se considera el EBITDA al cual se le restan los impuestos cancelados

7.7 Evaluación Financiera

En la siguiente tabla se muestra los resultados financieros en el periodo del plan de negocio.

Tabla 69 Resultados Financieros Plan de Negocio

SUPUESTOS	
Tasa de Descuento (COK)	15%
WACC	10.30%
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN	S/. 101,951.23
TIR	29%
Beneficio / Costo	1.60

La tasa de descuento se calcula en base al costo de oportunidad considerado por los accionistas de la consultora comparando los márgenes de ganancia en el sector. Asimismo, dado que el proyecto será financiado parcialmente por una entidad externa, se estimó el WACC (Weighted Average Cost of Capital) para poder traer los flujos a valor presente, considerando el efecto del servicio de deuda y la tasa impositiva. La fórmula empleada para hallar el WACC

$$\text{WACC} = (\% \text{Capital} * \text{COK}) + (\% \text{Deuda} * \text{TEA} * (1 - \text{Tasa Impositiva}^*))$$

(*) La tasa impositiva es del 30%

7.7.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad para cambios de la demanda se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 70 *Análisis de Sensibilidad para cambios de la demanda*

	Ventas en horas	Valor Ventas	Variable	Variación	Valor Ventas	VAN	TIR
ESCENARIO PESIMISTA HORAS	774	187,544	Demanda P	90%	187,544	39,401	18%
ESCENARIO NORMAL HORAS	860	220,660	Demanda N	100%	220,660	101,951	29%
ESCENARIO OPTIMISTA HORAS	946	253,776	Demanda O	110%	253,776	187,473	44%

Se observa que el plan de negocios es sensible a la demanda ya que en caso exista un cambio de demanda en un escenario pesimista el TIR disminuirá a 18% siendo el proyecto viable y rentable.

El análisis de sensibilidad para cambios en el precio se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 71 *Análisis de Sensibilidad para cambios en el precio*

	Ventas en horas	Valor Ventas	Precio	Variación	Precio hora	VAN	TIR
ESCENARIO PESIMISTA HORAS	860	198,594	Precio P	90%	S/ 243.77	89,948	27%
ESCENARIO NORMAL HORAS	860	220,660	Precio N	100%	S/ 256.58	101,951	29%
ESCENARIO OPTIMISTA HORAS	860	242,726	Precio O	110%	S/ 282.24	113,954	32%

Para este caso se aprecia que la sensibilidad para cambios en el precio es menos sensible que cambios en la demanda por lo que el TIR en un escenario pesimista es 27% por lo que el proyecto continúa siendo viable.

El análisis de sensibilidad para cambios en el costo se muestra en la siguiente tabla

Tabla 72 *Análisis de Sensibilidad para cambios en el costo*

	Ventas en horas	COSTOS	Costo	Variación	Valor S/.	VAN	TIR	
ESCENARIO PESIMISTA	HORAS	860	229,584	Costo P	110%	220,660	84,256	25%
ESCENARIO NORMAL	HORAS	860	208,713	Costo N	100%	220,660	101,951	29%
ESCENARIO OPTIMISTA	HORAS	860	187,842	Costo O	90%	220,660	132,359	36%

Para cambios en los costos se aprecia que los costos se comportan de forma parecida a cambios en la demanda por lo que en un escenario pesimista el TIR continúa siendo favorable determinando un VAN de 101,951.23 soles y un TIR de 29%.

7.7.2 Coste de Capital

Se define como coste de capital (K_e) a aquel coste que se motiva para el financiamiento de los proyectos de inversión a través de los recursos propios financieros.

Debido a que el financiamiento se realiza en 50% por los accionistas y 50% con una entidad bancaria, el WACC es 10.3 y el COK es de 15%, por lo que el Coste de Capital mínimo exigido por los accionistas es de 18%.

CAPÍTULO 8

8 Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

- La propuesta de trabajo se ha realizado a través del Modelo CANVAS la cual ha permitido diseñar la estrategia del plan de negocios basado en la información base.
- Se cuenta con un VAN positivo de S/. 101,950 soles para cinco años y un punto de equilibrio de S/123,161
- Las encuestas reflejan que existe interés del empresariado en recibir un servicio de calidad, personalizado y especializado ya que el sector de la mediana empresa cuenta con un servicio de tecnología y comunicación por desarrollar, asimismo dichas empresas cuentan con personal propio (57%), sin embargo, para el servicio ofrecido contar con personal interno no es una restricción. Pero su satisfacción del servicio (35%) constituye una oportunidad ya que no es el más eficiente. Finalmente, los empresarios están dispuestos a invertir en el servicio (67.4%) porque reconocen la novedad de la propuesta de valor del proyecto.
- El análisis PESTE señala que las oportunidades del mercado son una legislación liberal sobre diversidad productiva, el tratado de libre comercio, un crecimiento constante del Producto Bruto Interno, una Población económicamente activa que se incrementa sosteniblemente en Lima, concentración de empresas en Lima, un mayor uso de tecnología comercial, un mayor uso de Internet en el Perú, apoyo estatal a los CITE, un desarrollo en Innovación y desarrollo tecnológico y un mercado ecológico verde. Las amenazas del mercado son una legislación poco clara respecto al servicio tecnológico,

un bajo nivel de financiamiento bancario para los innovadores y la alta informalidad del mercado.

- De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter el presente proyecto se encuentra en una posición favorable (2.59), ya que el modelo de negocio cuenta con una oportunidad de negocio rentable básicamente porque está dirigido a un nicho de mercado nuevo que carece de competencia directa, los proveedores son las empresas del mercado que venden hardware y software, los sustitutos son las Gerencias de Tecnología de Información y comunicación de las medianas empresas, no existen barreras de ingreso y los clientes son las Gerencias Generales de medianas empresas de los distritos de Surquillo, Miraflores y San Isidro.
- La misión propuesta de la organización es desarrollar y prestar soluciones de tecnología informática que impulsan la estrategia de negocio de nuestros clientes, garantizando un servicio oportuno, transparente, comprometido con la tecnología adecuada y altos estándares de calidad.
- La visión es “Al 2029 la empresa se posicionará como una empresa que ofrece soluciones de tecnología informática de gran calidad y oportunidad y que las empresas del territorio peruano la consideren un aliado en el cumplimiento de sus metas”.
- Los valores propuestos para el negocio son el compromiso, el respeto, la transparencia, la responsabilidad social, la integridad, la calidad, el conocimiento, el aprendizaje y el servicio los cuales brindan un valor agregado para los clientes y aliados estratégicos.
- De acuerdo al análisis FODA las estrategias son las siguientes: E1: Realizar un estudio de las necesidades de tecnología más solicitadas para llegar al cliente con una propuesta más específica, E2: Reconocimiento total del negocio del cliente para hablar en términos funcionales, E3: Asistir a gremios o grupos empresariales con el fin de

generar relaciones de confianza y referencias en los proyectos de tecnología, E4: Con los clientes satisfechos se realizarán testimonios para compartir con los prospectos y para compartir en la página y redes sociales y E5: Generar un plan de fidelización del cliente, generando indicadores de su interés y mostrando el retorno a la inversión que realiza en Tecnología.

- Las operaciones contarán con un local en Surquillo y se basan en un criterio de calidad compuesto por la Integración Total, el Mínimo Recorrido, el óptimo Flujo, la Seguridad y Satisfacción y la Flexibilidad
- El análisis de sensibilidad arroja que ante cambios pesimistas en los factores de la demanda, precios y costos el proyecto continúa siendo rentable.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda iniciar el proyecto por ser viable al tener un TIR de 29% y un VAN de S/. 101,951 para cinco años.
- Se recomienda ejecutar el proyecto ya que se estima ingresos para la empresa para el primer año por 220,000 soles mientras que la inversión inicial es de 171,020 soles. Se esperan utilidades netas a partir del cuarto año y un EBITDA positivo de S/. 54,164 soles.
- Se recomienda asumir el modelo de negocio B2B ya que existen en el mercado objetivo de Surquillo, Miraflores y San Isidro 15,104 empresas. De acuerdo a la investigación del mercado la demanda potencial es de 240 empresas lo que representan el 2.8% del mercado inicial.
- Posicionar la marca en las Medianas Empresas y a partir de ahí ampliar la demografía, alcance del proyecto

- Con el objetivo de fidelizar a las Empresas, se deberá promover las buenas prácticas de relaciones con ellos a través de correos electrónicos conmemorando fechas especiales (cumpleaños, navidad, etc.) así como información y tendencias tecnológicas alineadas a su visión y *core* de negocio.
- Reforzar alianzas estratégicas por gremio, para posicionarse en algunos segmentos industriales, conllevando a mejorar la gestión de la cartera
- Posicionar la marca de estrategia TIC más que soporte técnico.
- Ampliar y Mantener la red de contactos especializado por tipo de industria.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arbaiza, L. (2015) *Como elaborar un plan de Negocios* Editorial ESAN CENDOC
- Armstrong,G & Kotler,P. (2013) *Fundamentos de Marketing* Pearson Mexico
- Cañari, A. (28 de Agosto de 2017). *Las PYMES peruanas en el marco de los acuerdos comerciales*. Obtenido de <https://blogs.usil.edu.pe>: <https://blogs.usil.edu.pe/relaciones-internacionales/las-pymes-peruanas-en-el-marco-de-los-acuerdos-comerciales>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Ferrel, O.C & Hartlin, M (2012) “Estrategia de Marketing” Sexta edición
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.
- INEI (2019) Análisis Macroeconómico junio 2019
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) *Estadísticas Poblacionales Lima*
- Ministerio de la Producción (2018) Boletín de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Oficina de Estudios Económicos PRODUCE
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Pope,J. (2002) *Metodología de la Investigación* Editorial Norma Bogota
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- PRODUCE. (2014). *PLAN NACIONAL DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA*. Lima.
- PRODUCE. (2018). *Las Mipyme en cifras 2017*. Lima: NANUK E.I.R.L.

PRODUCE-OGEIEE. (Septiembre de 2019). *Portal Ministerio de la Producción*. Obtenido de

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Saraclip (2017) *Jerarquización de Necesidades Empresariales* Página Web

Recuperado de <https://www.saraclip.com/>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un*

negocio. Perú: USAID.

Apéndice A**PLANTILLA PARA ENCUESTA****SERVICIO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN PARA MEDIANAS EMPRESAS**

- 1) ¿Cuál es el sector económico de su negocio?
 - a) Financiero y Seguros
 - b) Industrial ¿Cuál?
 - i) Agro exportación
 - ii) Textil
 - iii) Alimentos
 - iv) Otros
 - c) Educación
 - d) Minería y petróleo
 - e) Otros (Detallar)

- 2) ¿Qué tan importante considera Ud. para su organización contar con herramientas tecnológicas que le ayuden a tener mayores ganancias?
 - a) Extremadamente importante
 - b) Muy Importante
 - c) Un poco importante
 - d) Ligeramente importante
 - e) Nada importante

- 3) En una escala del 1 al 5 siendo 1 es el menos importante y el 5 es más importante, ¿Le interesaría que su empresa esté conectada en redes sociales, páginas web (internet) y medios tecnológicos?
- i) [1 – 2 – 3 – 4 – 5]
- 4) ¿Qué tan importante considera Ud. que los canales virtuales de ventas y de pago impactan positivamente en sus ganancias?
- a) Extremadamente importante
- b) Muy Importante
- c) Un poco importante
- d) Ligeramente importante
- e) Nada importante
- 5) En una escala del 1 al 5 siendo 1 es el menos importante y el 5 es más importante, ¿Qué tan importante es para su organización contar con activos tecnológicos (Computadores, Impresoras, sistemas de información, páginas web, etc.)?
- i) [1 – 2 – 3 – 4 – 5]
- 6) Ha renovado o ha implementado proyectos o compra de servicios tecnológicos en los últimos:
- a) 0 a 6 meses
- b) 6 a 12 meses
- c) 12 a 24 meses
- d) Más de 24 meses
- e) Ninguno de los anteriores

- 7) En caso haya renovado o implementado, qué tipo de servicio adquirió (1 o varios)
- Sistemas de información de administración y negocios
 - Sistema de gestión de clientes
 - Portales web
 - Cuentas de correo
 - Equipos de cómputo, Impresoras
 - Central telefónica
 - Comunicaciones
 - Solución a medida (aplica a software y hardware)
- 8) ¿Cuántas personas, a nivel interno, los apoya ante problemas con sus equipos de cómputo?
- a) 1
 - b) De 2 a 3
 - c) De 4 a 5
 - d) Más de 5
 - e) Ninguna
- 9) ¿En qué plazo se solucionan estos problemas tecnológicos?
- a) Durante las primeras 3 horas
 - b) Durante el día
 - c) Más de un día
 - d) Durante la semana
 - e) Otro plazo

10) ¿Su organización cuenta con sistemas informáticos (ejemplo: ¿sistema de caja, sistemas contables, sistemas de planillas, etc.)?

- a) Si, ¿Cuáles? _____
- b) No

11) ¿Tiene integrado su sistema de administración con la generación de boletas y facturas electrónicas?

- a) Si
- b) No

12) Como empresa, ¿tiene presencia en qué redes sociales?

- a) Facebook
- b) LinkedIn
- c) Instagram
- d) Twiter
- e) Ninguna

13) ¿Quién administra los sistemas en su negocio?

- a) Ingeniero
- b) Técnico
- c) Personal interno
- d) Personal externo
- e) Otros

14) ¿Cuántas computadoras hay en su organización?

- a) Entre 1 y 5
- b) Entre 6 y 10
- c) Entre 11 y 20

d) Más de 20

e) Ninguna

15) ¿En qué rango de ventas de encuentra su facturación anual (expresado en soles)?

a) Menos de 3 millones

b) Entre 3 a 5 millones

c) Entre 6 a 7 millones

d) Entre 8 a 9 millones

e) Más de 10 millones

16) ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

a) 1 a 10

b) 11 a 30

c) 31 a 50

d) 51 a 200

e) 200 a más

17) ¿Qué tan importante considera el acompañamiento de herramientas tecnológicas para el desarrollo del negocio a corto, mediano y largo plazo?

a) Extremadamente importante

b) Muy Importante

c) Un poco importante

d) Ligeramente importante

e) Nada importante

18) En una escala del 1 al 5 siendo 1 no la satisface y el 5 la satisface completamente. El área de tecnología o los servicios que se brindan actualmente en su empresa, ¿En qué grado satisface las necesidades tecnológicas a su negocio?

i) [1 – 2 – 3 – 4 – 5]

19) ¿Qué tan probable considera contratar un servicio especializado y personalizado el cual permita elaborar un Plan de Tecnología de la Información y Comunicación en corto, mediano y largo plazo para repotenciar su negocio?

- a) Sí, durante este año
- b) Si, próximo año
- c) Si,
- d) No lo considero necesario
- e) Ya cuento con un servicio igual

Apéndice B Demanda potencial Sector Servicios Informáticos

Pope (2002) en su obra “Investigación de Marketing” propone cuatro etapas para la estimación de la demanda:

- La primera es la determinación del Mercado Meta (N)
- La segunda es el Alcance del Marketing (M)
- La tercera es la proporción de Penetración (P)
- La cuarta es la aceptación de los factores (F)

Determinación de Mercado Meta (N)

Para el proyecto de plan de negocios el mercado meta representa una población de 15, 104 empresas determinados por el universo de empresas ubicadas en san isidro, miraflores y surquillo.

Alcance de Marketing (A)

El alcance de marketing (A) es 30%, ya que Pope (2002) sostiene que ese porcentaje es el mínimo razonable para obtener una muestra adecuada. Al considerar una efectividad de 30% de marketing en este mercado objetivo el alcance es de 4,531 clientes.

Proporción de penetración (P):

Para calcular la proporción de penetración Pope (2002) presenta un sistema ponderado que permite determinar la intención de compra de los clientes mediante el siguiente enunciado:

“Las ponderaciones suponen que únicamente las tres cuartas partes (0.75) de las personas que afirmaron que “definitivamente adquirirían” el servicio lo comprarían y que aproximadamente la cuarta parte (0.25) de los que dijeron que “probablemente comprarían” lo harían y así hasta finalizar “

Pos1: Definitivamente lo contrataría

Pos2: Probablemente lo contrataría

Pos3: Podría o no contratarlo

Pos4: Probablemente no lo contrataría

Pos5: Definitivamente no lo contrataría

Los hallazgos obtenidos en el estudio de mercado realizado por el grupo se consideran en la pregunta 19 del estudio de mercado y se aprecian en la siguiente Tabla.

Tabla 73 Sistema Pope Intención de compra

Rangos de Intención de Compra	Resultados Estudio	Ponderaciones Sistema	Porcentaje Ponderado
Definitivamente lo contrataría	4.4	0.75	3.3%
Probablemente lo contrataría	32.6	0.25	8.2%
Podría o no contratarlo	30.4	0.10	3.0%
Probablemente no lo contrataría	19.6	0.05	1.0%
Definitivamente no lo contrataría	13	0	0

Adaptado de Pope, J. (2002) Investigación de Mercado Editorial Norma (2002)

En base a dichos valores se muestra que la proporción de penetración es 15.5 % de los 4,531 clientes por lo que la proporción de penetración es de 702 clientes.

Aceptación de factores: 4to. corte

Del estudio de mercado realizado se considera que el 50% de la muestra acepta los factores de marketing por lo que el pronóstico de demanda y el mercado objetivo es de 351 clientes anuales.

Apéndice C Modelo Informe

Consultoría Estratégica de Tecnología Informática para CLIENTE

Consultor

Confidencialidad

Este documento se considera propiedad de INNOVANDO SOLUCIONES TECNOLÓGICAS (INNSOLTEC), fue elaborado de manera exclusiva para uso de CLIENTE como tal, solo puede ser puesto a disposición de los funcionarios a los que está dirigida, o al personal que CLIENTE disponga. Este documento no podrá ser reproducido ni en un todo, ni en sus partes sin la debida autorización de INNOVANDO SOLUCIONES TECNOLOGICAS

Contenido

- ETAPA 1:
 - Contexto de CLIENTE
 - Estrategia
 - Productos y servicios
 - Antecedentes
 - Descripción del problema
 - Alcance de la propuesta y restricciones
 - Levantamiento de alto nivel
- ETAPA 2:

Agenda

- ETAPA 1: Contextualización de la empresa, alcance de la propuesta y Levantamiento de información de alto nivel. Evaluar contratos actuales. 1 Semana
- ETAPA 2: Definir prioridades, detallar alcance, Políticas de buen uso de las herramientas tecnológicas y confidencialidad. 2 Semanas
- ETAPA 3: Consulta y evaluación de proveedores. 2 Semanas
- ETAPA 4: Plan estratégico de Tecnología y presupuesto. 2 Semanas

Contexto - Estrategia

- Misión del Cliente
- Visión del Cliente
- Valores del Cliente
- Objetivos Estratégicos del Cliente

Antecedentes

Actualmente en CLIENTE cuenta con varias necesidades en el área de informática, a continuación se mencionan algunas:

- Gestión del día a día de su tecnología
- Mantenimiento correctivo y preventivo de equipos y redes
- Política de seguridad de la información y Backups
- Revisión del Hosting y cuentas de correo.
- Software para e-learning
- Continuidad en la Implementación del ERP Contanet
- Actualización páginas web
- Promoción de la marca en redes sociales
- Software para mejorar el servicio a los clientes y exponerle información de su interés

Descripción del Problema

CLIENTE, ha crecido y necesita un apoyo tecnológico que soporte el negocio oportunamente.

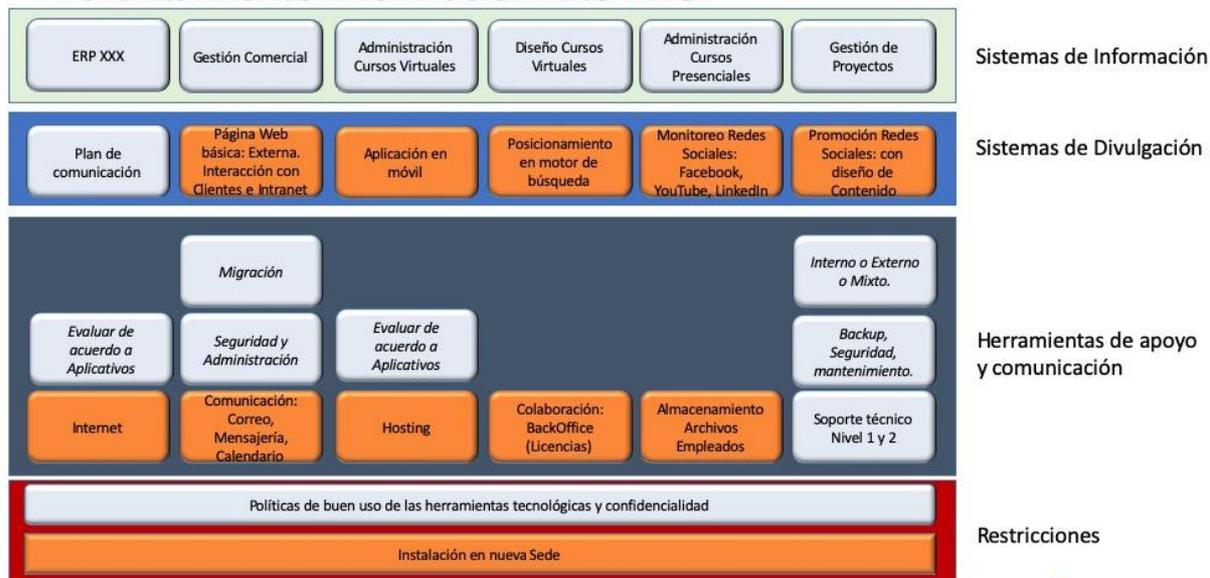
Además cuenta con proyectos cercanos como el traslado de sus sedes a una sede única, una mayor cercanía a sus clientes a través de las redes sociales y la web, una mejor respuesta en sus correos y en la internet, entre otras necesidades.

Algunos proyectos se han convertido en problemas como son : El soporte técnico, las capacidad en las cuentas de correo, licenciamiento, hosting para la implementación del ERP.

Se cuentan con varias cotizaciones en estudio que se deben evaluar con premura y que, no todas son claras; por lo que se debe priorizar.

Referente al soporte de sus operaciones en tecnología están evaluando cuál es la opción más conveniente si contratar una empresa para unos servicios y contratar una persona con un perfil para que se desarrollen actividades específicas.

Levantamiento información Alto nivel



Levantamiento de información de Alto nivel

Nivel: Restricciones

Proyecto/Actividad	Descripción

Nivel: Herramientas de apoyo y comunicación

Proyecto/Actividad	Descripción

Nivel: Sistemas de Divulgación

Proyecto/Actividad	Descripción

Nivel: Sistemas de Información

Proyecto/Actividad	Descripción

Análisis de Prioridades

Esta propuesta se encuentra orientada a la optimización de recursos económicos, compactación de cronogramas e integración de tecnologías.

Se adjunta documento con el detalle de las propuestas iniciales.



Soluciones Tecnológicas que impulsan la estrategia de Negocio

Estados: -Iniciado -Entregado -Terminado -Aprobado	Proyecto 1		Proyecto 2		Proyecto 3	
	RESPONSABLE 1	RESPONSABLE 2	RESPONSABLE 3			
	RESPONSABLE 4	RESPONSABLE 2				
	Estado	Fecha Entrega	Estado	Fecha Entrega	Estado	Fecha Entrega
Inicio de Proyecto	Iniciado		Iniciado		Iniciado	
Validación del Relevamiento de Información: Visión	Entregado	20/09/19	Entregado	20/09/19	Iniciado	20/09/19
Diagrama Conceptual Archivos Externos	Iniciado	25/09/19	Iniciado	25/09/19	Iniciado	25/09/19
Verificación con el Cliente	Iniciado	22/09/19	Iniciado	22/09/19		22/09/19
Aprobación Visión		25/09/19		25/09/19		25/09/19
Análisis de Sistemas : Casos de Uso y Entidad Relación		27/09/19		27/09/19		27/09/19
Diseño de Sistemas : Prototipos		2/10/19		2/10/19		2/10/19
Diseño Casos de Prueba						
Validación Análisis y Diseño						
Capacitación a Desarrollo						
Desarrollo e Implementación						
Implementación ambiente de pruebas						
Capacitación a Pruebas						
Pruebas Unitarias						
Pruebas Integrales						
Pruebas del Sistema						
Pruebas funcionales (Primera Fase)						
Pruebas de Consistencia (Esperado vs. Real)						
Observaciones (Primera Fase)						
Levantamiento de Observaciones						
Pruebas funcionales (Segunda Fase)						
Pruebas de stress y capacidad						
Acta de Certificación Pruebas						
Implementación						
Documentación y Capacitación						
Acta de conformidad de pruebas realizadas						