



# **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE COMUNICACIONES**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING**

Planificación estratégica de Licencias Online Perú para aumentar la rentabilidad de la marca Kaspersky, enfocada en ciberseguridad a clientes finales del segmento Enterprise

## **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación y Marketing

### **AUTOR(ES)**

Hidalgo Lujan, María Del Carmen Gabriela  
Jara Iriarte, Jimena Margarita

0000-0002-8867-3087  
0000-0002-5359-5947

### **ASESOR(ES)**

Escala Pasco, Enzo

0009-0000-2225-0279

**Lima, 15 de noviembre de 2023**

**Dedicatoria de Gabriela Hidalgo:**

A mi madre porque pese a los momentos difíciles siempre me brindó su amor, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de mi etapa universitaria. A mi padre y hermano por los consejos y la motivación constante para alcanzar mis objetivos.

**Dedicatoria de Jimena Jara:**

Este trabajo es dedicado para mis padres y hermanas que siempre me apoyaron y motivaron para alcanzar mis metas y objetivos

### **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a la empresa Licencias Online, por haber aceptado brindarnos toda la información necesaria para elaborar este trabajo. Asimismo, damos gracias a nuestro asesor que nos ayudó desde el primer momento en la realización del proyecto con claridad y excelentes aportes.

## Resumen

En el presente trabajo nos enfocamos en elaborar estrategias para incrementar las ventas de la marca de software Kaspersky, que pertenece a la unidad de negocio de Seguridad en Licencias Online, una de las empresas líder en la distribución de tecnología. Se exploraron diversos contextos y se elaboraron diversas matrices internas y externas que nos ayudaron a entender mejor la situación de la empresa. Se concluyó que, para cumplir con el objetivo principal propuesto, se debe implementar la estrategia de Cross selling a la base de partners ‘especialistas’ y ‘todistas’ en la unidad de negocio de Seguridad, porque ellos eran los que nos podrían brindar las mejores oportunidades de negocio. Asimismo, se identificó la necesidad de los partners y el diferencial que Licencias Online les brinda, el cual se refleja en el fácil relacionamiento con clientes finales y el corto planeamiento de acciones de marketing en comparación con la competencia. Finalmente, se demuestra que las estrategias planteadas permiten que Licencias Online tenga una ganancia económica importante año contra año.

**Palabras claves:** partners; clientes finales; software de seguridad; Kaspersky; cross selling, cuentas enterprise; Licencias Online; seguridad

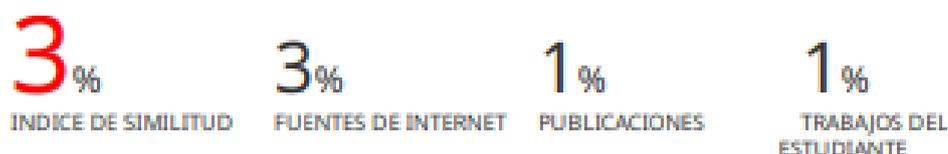
## **ABSTRACT**

In this work we focus on developing strategies to increase sales of the Kaspersky software brand, which belongs to the Online License Security business unit, one of the leading companies in technology distribution. Various contexts were explored and various internal and external matrices were developed that helped us better understand the company's situation. It was concluded that to meet the proposed main objective, the Cross selling strategy must be implemented to the base of 'Specialist' and 'everyday' partners in the Security business unit, because they were the ones who could provide us with the best opportunities. of business. Likewise, the need of the partners and the differential that Online Licenses offers them were identified, which is reflected in the easy relationship with end customers and the short planning of marketing actions compared to the competition. Finally, it is demonstrated that the proposed strategies allow Online Licenses to have a significant economic profit year after year.

**Keywords:** partners; end customers; security software; kaspersky; cross selling, business accounts; online Degrees; security

u201514384\_Jara Iriarte, Jimena Margarita\_Planificación estratégica de Licencias Online Perú para aumentar la rentabilidad de la marca Kaspersky, enfocada en ciberseguridad a clientes finales del segm

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="https://www.bbvaresearch.com">www.bbvaresearch.com</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="https://www.stage.bbc.com">www.stage.bbc.com</a> Fuente de Internet	<1%
4	Malaga Terrazas, Carolina Andrea   Condo Huiza, Gonzalo Alberto   Ramos Villavicencio, Juan Alejandro   Bedregal Aguilar et al. "Plan Estrategico para Orion S.A.C.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1%
5	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1%

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. Capítulo 1: Situación General de la Empresa</b>	<b>1</b>
1.1 Historia y descripción de la empresa	1
1.2 Definición y análisis de la industria en la que compete la empresa	2
1.3 Misión	2
1.4 Visión	2
1.5 Valores	2
1.6 Unidades estratégicas de negocio	3
1.7 Estructura organizacional	3
1.8 Modelo de negocio (CANVAS)	4
1.9 Descripción del problema	5
<b>2. Capítulo 2: Evaluación Externa</b>	<b>5</b>
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)	6
2.2 Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	8
<b>3. Capítulo 3: Evaluación Interna</b>	<b>9</b>
3.1 Análisis de la cadena de valor de la empresa	9
3.1.1 Actividades de Soporte	9
3.1.2 Actividades Primarias	10
3.2 Análisis funcional	11
3.3 Conocimiento del consumidor	14
3.3.1 Buyer persona: perfil de los participantes en el proceso de compra	14
3.3.2 Customer Journey Mapping: funcionamiento del canal	15
<b>4. Capítulo 4: Formulación e Implementación Estratégica</b>	<b>16</b>
4.1 Objetivos de Largo Plazo	16
4.2 Matriz EFE	16
4.3 Matriz del Perfil Competitivo	18
4.4 Matriz EFI	18
4.5 Matriz FODA	20
4.6 Boston Consulting Group (MBCG)	21
4.7 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	22
<b>5. Capítulo 5: Planeamiento estratégico comercial</b>	<b>23</b>
5.1 Mercados objetivos y atractivos	23
5.2 Tamaños de mercados	24
5.3 Objetivos Estratégicos	24
5.4 Segmentación	25
<b>6. Capítulo 6: Enfoque estratégico de mercado</b>	<b>25</b>
6.1 Propuesta de Valor SAVE	25
6.1.1 Estrategia de Solución:	26
6.1.2 Estrategia de Valor	26
6.1.3 Estrategia de Acceso	26

6.1.4 Estrategia de comunicación, educación y promoción	26
6.2 Estrategia de procesos y soporte	26
<b>Capítulo 7: Implementación y control</b>	<b>27</b>
7.1 Presupuesto	27
7.2 Proyección de ventas	27
7.3 Marketing ROI, ROMI, CNM	28
7.4 Simulación	29
7.5 Control (Indicadores)	29
7.6 Plan de contingencia	29
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>30</b>
<b>Anexos</b>	<b>32</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de negocio CANVA de Licencias Online.....	4
Tabla 2 Resumen de las principales fuerzas de Porter.....	8
Tabla 3 Customer Journey Mapping de Licencias Online.....	15
Tabla 4 Matriz de evaluación externa.....	17
Tabla 5 Matriz del perfil competitivo.....	18
Tabla 6 Matriz de evaluación interna.....	19
Tabla 7 Matriz FODA.....	20
Tabla 8 Matriz de atractividad.....	24
Tabla 9: Plan de contingencia.....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Negocio de Licencias Online.....	2
Figura 2: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.....	22
Figura 3: Gráfico de la matriz de atractividad.....	24
Figura 4: Proyección de incrementos y decrecimientos para el 2024.....	27
Figura 5: Proyección de ventas 2024.....	28
Figura 6: Marketing ROI, ROMI, CNM.....	29
Figura 7: Simulación del objetivo proyectado al 2024.....	30

## 1. **CAPÍTULO 1: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

### ○ **1.1 Historia y descripción de la empresa**

Licencias Online es una empresa líder en la distribución de servicios de softwares de tecnología enfocado específicamente en la venta de: Soluciones de Software, Cloud Computing, Educación y Servicios, para pequeñas, medianas y grandes empresas. Sus oficinas están presentes en diversos países de Sudamérica, Centroamérica y Caribe, con más de 200 empleados. En Perú opera hace 15 años en donde ha ido aumentando de manera considerable el número de partners distribuidores de software y la cantidad de usuarios finales. Además, de lanzar diversos programas innovadores como GoConnect, el cual ayuda a implementar soluciones multivendedor hiperconectadas para seguir expandiendo el negocio entre software.

El modelo de negocio es 100% tecnológico, somos el líder de distribución mayorista en la comercialización de software y soluciones de seguridad en Latinoamérica, en nuestros portafolios de soluciones tenemos productos como Adobe, Microsoft, Veritas, Kaspersky, Citrix, Symantec entre otros

Fuimos los pioneros al implementar una plataforma e-commerce y con los nuevos cambios que se hicieron desde el 2013 permitió hacer más fácil la venta y compra de las licencias de software, esto nos ayudó a acelerar y transparentar las transacciones de ventas, mediante las de prestaciones de alto valor y gracias a ello pudimos construir una estructura integral que acercó el know how a los partners y clientes a nivel regional.

**Figura 1**

*Modelo de Negocio de Licencias Online*



○ **1.2 Definición y análisis de la industria en la que compete la empresa**

Licencias Online tiene muchos años de trayectoria en el mercado de tecnología de la información, al igual que ella, diversas empresas se encuentran bien posicionadas en el rubro como Synnex, principal competidor; Adistec, segundo competidor importante; e Ingram Micro, tercer competidor. Actualmente, Synnex cuenta con una participación de mercado del 25%, posicionándose así como el competidor más fuerte de Licencias Online que tiene el 22% de market share. Las empresas Adistec e Ingram Micro cuentan con un 15% aproximadamente, y otros con una diferencia del 38% en total.

A raíz de la pandemia del Covid-19, la industria de TI inició una etapa de crecimiento muy fuerte, las marcas encontraron nuevas oportunidades para analizar diversos escenarios como la digitalización de diferentes servicios, tipos de clientes y así poder diversificar sus productos y/o servicios. Los clientes en Lima están muy familiarizados con el portafolio de la industria en general; sin embargo, en provincia la situación es distinta y lo que se busca en los próximos años es desarrollar más la industria en el interior del país.

○ **1.3 Misión**

Facilitar a nuestros socios de negocios su crecimiento a través de la tecnología de vanguardia e inteligencia de negocios, potenciando los ecosistemas comerciales existentes (Licencias Online, 2023).

○ **1.4 Visión**

Ser una plataforma inteligente de negocios sobre Internet para canalizar el comercio de tecnología y servicios asociados a nivel mundial (Licencias Online, 2023).

- **1.5 Valores**

Según el Código de Ética de Licencias Online, la empresa se rige con cuatro valores fundamentales que sustentan la forma en que llevan a cabo sus actividades comerciales: Las personas primero, Equipo colaborativo, Orientación al logro y Orientación al cliente. (Licencias Online, 2023)

- **1.6 Unidades estratégicas de negocio**

La empresa de distribución de Licencias Online cuenta con más de 40 marcas con licenciamiento on premise y cloud. Proporciona soluciones de tecnología, desarrollo de negocios y soporte de proveedores de servicio para ayudarlos a entregar valor agregado a sus clientes. Estas se dividen en unidades de Virtualización, Infraestructura y Networking; Seguridad, Gestión de datos; Cloud y Educación. La imagen para mayor detalle lo pueden ver en la parte de Anexo 1 Unidades de negocio según servicios.

- **1.7 Estructura organizacional**

Licencias Online al ser una empresa extranjera y estar posicionadas en Latinoamérica, Centroamérica y el Caribe presenta una estructura organizacional donde los puestos profesionales abarcan regionales o múltiples países, de esta manera tenemos a directores globales, posiciones regionales y posiciones locales, siendo Carolina Losada CEO de Licencias Online de todos los territorios. La figura para mayor detalle lo pueden ver en la parte de Anexo 2, Unidades de negocio según servicios.

○ **1.8 Modelo de negocio (CANVAS)**

**Tabla 1**

*Modelo de negocio CANVA de Licencias Online*

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmentos de mercado (clientes finales)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de 40 marcas de licencias de software y hardware</li> <li>- Compañías de distribución de soluciones de software y hardware. (partners o canales de venta)</li> <li>- Empresas de financiamiento de TI y soluciones sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercialización de licencias de software de soluciones TI en 5 unidades de negocio</li> <li>- Educación a nivel de cursos y certificación en las marcas</li> <li>- Servicios de implementación y soporte técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de licencias de software y hardware</li> <li>- Flexibilidad financiera para asumir big deals de los partners.</li> <li>- Apoyo preventa y post venta local en la totalidad de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia personalizada las 24h gracias a la herramienta SmartHub</li> <li>- Incentivos a partners por leads generados y por órdenes de compra concretadas.</li> <li>- Eventos de capacitación gratuitos hacia los partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas privadas del sector de banca, finanzas, retail, textil, minería, entre otros</li> <li>- Empresas del estado, ministerios, poder judicial, fuerzas armadas, entre otros.</li> </ul>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingenieros de Pre-venta</li> <li>- Product Managers</li> <li>- Inside Sales</li> <li>- Plataformas de Backoffice y SmartHub para el control de ventas</li> </ul>		<p>Canales Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos corporativos de marca presenciales y virtuales</li> <li>- Mailing</li> <li>- LinkedIn</li> <li>- Revista digital Canal TI</li> </ul> <p>Canal de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compañías de distribución de soluciones de software y hardware. (Partners de Licencias Online)</li> </ul>	

Estructura de costes	Fuentes de ingreso
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de comercialización de licenciamiento: software y hardware (impuestos)</li> <li>- Salarios y comisiones al recurso humano</li> <li>- Gastos de marketing</li> <li>- Gastos básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por venta de software y hardware</li> <li>- Ingresos por venta de cursos de educación de los productos</li> <li>- Bonos de marca por big deal (3% a 5% de la venta total)</li> </ul>

○ **1.9 Descripción del problema**

- ¿Dónde y cuándo surge el problema?

En la unidad de negocio de seguridad, la marca Kaspersky tiene un bajo crecimiento porcentual, ya que los canales de venta le compran a otras distribuidoras mayoristas de la marca (competencia). La marca lleva en Licencias Online desde el 2021, mientras en la competencia lo tiene hace 6 años, por lo que la fidelización entre canales de venta es más fuerte

- ¿A quién afecta el problema?

El problema afecta a la distribuidora Licencias Online por no cumplir la cuota de venta con la marca Kaspersky, siendo la unidad de negocio de Seguridad la de mayor crecimiento en el mercado y la empresa

- ¿Qué intentos se han hecho para resolver el problema?

Mayor inversión en fondos de marketing para eventos presenciales y virtuales a canales y a clientes finales; visitas one to one a clientes de Gobierno y cuentas Enterprise; campañas de mailing HTML para dar a conocer el portafolio de Kaspersky y las características de cada una de ellas; webinars y capacitaciones técnicas y comerciales de producto a canales.

- ¿Qué sucederá si el problema no se resuelve?

El fabricante Kaspersky podría negarle la distribución a Licencias online y ya no estar dentro de su portafolio de soluciones de seguridad.

- ¿Quién sentirá las consecuencias?

Los socios de negocio fidelizados con Licencias Online porque tendrían que buscar a otro mayorista que distribuye la misma marca y en donde tengan las mismas condiciones financieras que tienen en la empresa para asumir proyectos importantes y la misma empresa de Licencias Online, ya que se verá afectado el porcentaje de ventas en la unidad de negocio de seguridad.

## 2. CAPÍTULO 2: EVALUACIÓN EXTERNA

-

### ○ 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

Actualmente, el elevado conflicto político que atraviesa el país está generando una incertidumbre negativa en diferentes aspectos de la economía como la inversión privada, el gasto y consumo entre los ciudadanos, la inflación, entre otros.

Por la parte económica, según una noticia elaborada por Barría (2022) en el diario BBC News Mundo, menciona que habrá una disminución en la proyección del crecimiento económico, pasando de un 3% a 2.9%, el mismo caso pasa con la inversión privada, ya que cayó la expectativa de crecimiento de 1.8% a 1% para el próximo año, esto puede llevar a perjudicar a invertir en nuevas acciones o planes de innovación e inversión en las empresas por un futuro de baja rentabilidad

Otro de los aspectos económicos importantes es la debilitación de la moneda local, según el informe elaborado por Belapatiño et al. (2023) se prevé una disminución diferencial de tasas de interés PEN-USD. Asimismo, se proyecta que el tipo de cambio cerrará el año con un rango de 3.70 y 3.80 soles por dólar, para las empresas privadas o de gobierno es muy importante tener esta información, ya que puede llevar a ser una amenaza si existirá un alza el cambio del dólar, porque los ingresos netos que manejan la mayoría de estas son en soles y los accionables o planes de inversión en tecnología se presupuestan en dólares.

También, indica que la inflación cederá más rápido en los próximos meses, a pesar de ello, se cerrará el año con un 4% y con proyección a la subida, esto afecta a la economía de las empresas y en los planes de poder invertir en nuevas tecnologías para mejoras continuas (Belapatiño et al. 2023).

Por otro lado, según el informe de Mercado de Ciberseguridad de América Latina por Modor Intelligence (2022), indica que el sector de ciberseguridad se valoró en el 2020 por \$5260 millones y se estima que en los periodos del 2023 al 2026 tenga un crecimiento anual de 10,8%, y el pronóstico está en aumento gracias a que más empresas están adoptando niveles de seguridad más altos para la protección de sus sistemas, datos y hardware. Asimismo,

menciona que los principales fabricantes de ciberseguridad en América Latina son: AVG Technologies, Check Point Technologies Ltd, Cyber Ark Software, Cisco Systems Inc y Dell Technologies Inc.

Asimismo, uno de los aspectos tecnológicos que están sufriendo las empresas son los ataques de seguridad informática o los llamados fraudes informáticos.

Según un artículo elaborado por Pichiu (2023), en los últimos tres años en Perú hubo más de 10 mil denuncias por delitos de seguridad informática y hasta el momento no se ha detenido ni el 10% de estos casos. Las tres modalidades más comunes y denunciadas son en primer lugar el phishing, carding y el tercer lugar, SIM Swapping. Una de las principales entidades afectadas es el Banco de la Nación, esto resulta ser una amenaza para las empresas, ya que, si no cuentan con una infraestructura de respaldo de seguridad, tendrán un sistema débil a estos ataques y posibles fraudes que afectarían a la economía de la empresa.

Además, un estudio de la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y Cisco (2022), para América Latina indican un preocupante déficit de profesionales de ciberseguridad, el estudio comparte que hasta la fecha existe una baja demanda de trabajadores calificados en el área de ciberseguridad en América Latina y el Caribe teniendo un resultado de escasez de 1,230,365 trabajadores que se necesitan para combatir estos problemas; para las empresas o marcas de software es una oportunidad de poder con sus servicios ayudar a las empresas con la construcción de una infraestructura y respaldo sistemático- tecnológico y con los programas de educación y certificación continua para los profesionales.

Por otra parte, según la publicación de la Revista Económica (2023) donde nos presenta el informe de “IDC Semianual IT Services Tracker 2022H2 Perú”, menciona que el Perú ocupa el sexto lugar entre los países de América Latina que más invirtió en TI, con una inversión de USD \$6160 millones gracias a la reactivación de proyectos que fueron pospuestos años anteriores. En este mismo informe, el CCO Canvia Carlos Van Oordt, indica que el 2022 fue un año clave para la demanda de soluciones como Multicloud, Big data y Ciberseguridad, generando ingresos totales por más de USD \$1204 millones. Esto es gracias al impulso de

las empresas para el desarrollo de tecnología, ya que implementan soluciones acordes a sus necesidades para incrementar el crecimiento del negocio.

Sin embargo, según una publicación del Consorcio de Investigación Económica y Social (2022), señala que las empresas peruanas no invierten más del 0.13% del PBI en ciencia, tecnología e innovación, además dio a conocer los sectores que más invierten serían las empresas de manufactura, transporte y comunicaciones y servicios de manera sostenida al menos por dos años continuos.

Por ello, para que las empresas puedan seguir con la transformación digital o evaluar invertir en un software que les ayude en diferentes aspectos de la organización, hay diferentes retos que enfrentan y alguno de ello puede ser decisivo para no implementar la tecnología, estos son los costos de la inversión, la constante invocación, y la adaptabilidad al software o a infraestructuras avanzadas que requiera el cliente final.

Por otra parte, según el organismo de certificación global NQA, menciona que las principales normas ISO que debe cumplir las empresas de TI, son ISO 27001: Sistemas de gestión de la seguridad de la información, ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad e ISO 20000-1: Sistemas de gestión de calidad en servicios TI, todos ellos ayudan a las empresas tengan mayor credibilidad, confianza y respaldo ante los clientes finales.

○ **2.2 Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)**

**Tabla 2**

*Resumen de las principales fuerzas de Porter*

<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>
La amenaza de productos sustitutos en el rubro de TI tiene tendencia a ser alta debido a que los productos son de fácil acceso para el consumidor.	Distribuidores transnacionales como Licencias Online, Adistec, Ingram Micro, Westcon, Micronet, ya están consolidados y posicionados en el mercado peruano.
El consumidor puede encontrar sustitutos dentro del mismo portafolio de los mayoristas o en otras empresas	Tienen poca diferenciación entre sí, pues cada una posee un amplio portafolio en distintas unidades de negocio.

competidoras.	
El precio hace que los consumidores opten por un sustituto porque el cliente no se encuentra realmente fidelizado.	Mayoristas comercializan sus productos en los mismos partners, esto genera que el consumidor se encuentre con una gran variedad de marcas que satisface su necesidad.
El costo de cambio no sería un riesgo para el cliente, pues las características son similares y la inversión que realizan podría justificar el cambio.	Mayoristas elaboran estrategias competitivas que ayuden a generar una mayor cantidad de ventas como descuentos, promociones, incentivos, entre otros.

En conclusión, las fuerzas de Porter más relevantes que se deben considerar en el rubro de TI es la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de competidores existentes. Por lo que es importante que las empresas encuentren un verdadero diferenciador y valor agregado para ser reconocidas y tener la preferencia de los clientes, lo que, finalmente, generará mayor rentabilidad en la empresa. El análisis detallado de todas las fuerzas de Porter se puede encontrar en anexos.

### 3. CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN INTERNA

#### ○ 3.1 Análisis de la cadena de valor de la empresa

##### ■ 3.1.1 Actividades de Soporte

##### - Infraestructura de la empresa

Licencias Online es un distribuidor líder en América Latina, especializado en la venta de soluciones de software y soluciones de seguridad, cuenta con oficinas en varios países de Sudamérica, Centro América y caribe. Trabaja con más de 4500 partners (revendedores) que ayudan a llegar la solución al cliente final, asimismo en su portafolio tiene más de 40 marcas. Cuenta con una plataforma de e-commerce para el procesamiento y tracking de órdenes de compra las 24 horas. Para cumplir con la mejor experiencia de compra se trabaja desde diferentes áreas como marketing, contabilidad, operaciones y soporte TI.

##### - Gestión de Recursos humanos

Recursos humanos es gestionado desde la sede central en Argentina, dado que siempre ofrece los mejores beneficios y oportunidades a todos los colaboradores,

cada uno de los contratos se rige bajo la norma de cada país, además de beneficios particulares como bono de alimentación y en algunas áreas en específicas existen bonos económicos según sea el caso. Por otro lado, el clima laboral es primordial para una buena productividad y logro de objetivos, asimismo existe igualdad de oportunidades para lograr un futuro profesional dentro de la empresa, así como constantes capacitaciones y aprendizajes continuos que ayudan a seguir creciendo como profesional.

- Desarrollo de tecnología

Licencias Online cuenta con diversas plataformas de tecnología enfocadas en brindar el mejor desempeño de venta, desde una plataforma de CRM para el manejo interno de la gestión de base de datos, oportunidades y ventas, también cuenta con un portal e-commerce para que los partners puedan adquirir las licencias de una forma más autónoma, este se llama Smarthub, y el programa innovador de GoConnect que ayuda a implementar soluciones multivendedor, que permite crear nuevas oportunidades de negocio con soluciones hiperconectadas que brindaran mejores beneficios al cliente final.

- Compras

Las compras de las licencias de softwares por parte de Licencias Online, las realiza el área de logística, ellos se encargan de coordinar en primer lugar con el Product Manager de la marca en Licencias Online o con el Ejecutivo de venta, para saber el número de licencias a pedir, ya que cada una de ellas tiene un código y certificado de activación, todo ello se realiza a través de la plataforma KORM.

- 3.1.2 Actividades Primarias

- Logística de entrada

En el caso de adquirir las licencias, el área de operaciones se encarga del abastecimiento, según la orden de compra y se demoran entre dos a tres días hábiles en tener las licencias, las licencias se compran hacia la misma marca.

- Operaciones

Licencias Online consigue las licencias en coordinación con el área de operaciones y logística, ellos se encargan de colocar la orden de compra a la marca para que pueda dar el acceso a las licencias.

- Logística de Salida

Por parte de LOL el área de logística entrega los productos (licencias) mediante un correo electrónico, el certificado, la facturación y el código de activación directamente al partner y luego es este quien le entrega al cliente final las licencias.

- Marketing y ventas

Las estrategias o acciones que se emplean son realizadas en conjunto por el área de ventas y marketing de cada marca en Licencias Online, estas pueden variar dependiendo el presupuesto que la marca señala al principio del mes. Entre las acciones están la realización de eventos presenciales, lanzamientos, eventos educativos e informativos, bootcamps, webinars, estrategias de mailing o captación digital por LinkedIn Sales Navigator.

- Servicio

Licencias Online ayuda a los partners con los servicios de implementación en caso el licenciamiento sea nuevo, este servicio se basa en una sesión remota con el cliente y el partner, se les enseña a ingresar a la consola, así como el despliegue de las licencias y la activación de esta. En caso de que el licenciamiento no sea nuevo y sea una renovación, el partner tiene la posibilidad de levantar tickets de soporte ante una incidencia del cliente final y de esta forma el equipo de ingenieros de soporte lo apoyaría sin ningún costo adicional. Por otro lado, se brinda el servicio de educación, la cual consiste en entrenamientos y bootcamps donde los partners al finalizar reciben certificaciones por parte de la marca y de Licencias Online, corroborando que son aptos y tienen las habilidades y capacidades para poder implementar el software. Y finalmente, los servicios de financiamiento para grandes órdenes de compra que el partner no pueda pagar.

### ○ 3.2 Análisis funcional

#### - Administración y gerencia

Estas áreas son vitales en Licencias Online, ya que los cargos gerenciales deberán garantizar la efectividad en la toma de decisiones de grandes proyectos mediante una comunicación horizontal con todos los colaboradores. Asimismo, tienen como una de sus principales tareas, velar por la imagen de la empresa, manteniendo la buena reputación y transparencia que caracteriza a LOL frente a sus partners. La comunicación asertiva es clave para motivar al equipo de trabajo y seguir enfocados en los objetivos que tiene la organización.

#### - Marketing y ventas

El área de Marketing elabora diversas estrategias para posicionar a Licencias Online como el mayorista con mayor valor agregado de la industria, así como promover las diversas marcas que tienen en el portafolio con el mensaje correcto a cada perfil de cliente. Ejecutan eventos en diferentes formatos para fortalecer el relacionamiento con partners y clientes finales, así como darle foco a la elaboración de múltiples promociones con la finalidad de incrementar el % de ventas cerca al cierre de cada trimestre; sin embargo, algunas acciones no llegan a generar la cantidad de leads que ayuden a la rentabilidad de la marca.

Por ello, el área de ventas va muy de la mano con Marketing, pues tienen un plan de trabajo en conjunto con objetivos alineados a la rentabilidad de la empresa. Se tiene como prioridad determinar el mejor precio para ser altamente competitivos, de esta manera se manejan grandes niveles de descuentos y rebates para los partners que impulsen las ventas en cuentas Enterprise.

#### - Operaciones y logística

El área de Operaciones y Logística en Licencias Online se encarga de comprar el producto y/o servicio hacia las marcas mediante las órdenes de compra. En el caso de software, se demora de 2-3 días hábiles en emitir los certificados y códigos de activación, según sea el caso; para las órdenes que incluyen hardware, el tiempo de entrega es de 45 días calendario. Posteriormente, realizan el envío de los entregables a los partners para que inicien la implementación al cliente final. El tiempo de entrega es un punto de mejora, ya que en el mercado hay otros mayoristas que manejan una menor cantidad de días y, cuando el negocio tiene deadlines que cumplir, puede ser un factor diferencial para cerrar un negocio.

- Contabilidad y finanzas

Licencias Online recibe un reporte semanal del nivel de ventas que se tiene frente a la cuota mensual y trimestral, así como una lista de los canales que están reportados en las centrales de riesgo por falta de pago. De esta manera, el equipo de ventas puede gestionar si necesitará apoyo de Finanzas para asumir grandes proyectos en el corto plazo. Usualmente, para dar facilidades con los días de pago, Finanzas solicita un costo financiero del 0.7% del negocio y gestiona con la marca una mayor cantidad de días de pago para big deals. También se evalúa la forma de pago anualizado a negocios multianuales, para que la compra de la totalidad del proyecto no sea en un único pago, dando así mayor flexibilidad a los partners al adquirir el producto y/o servicio. La empresa actualmente no acepta el pago fraccionado en cuotas mensuales, esto la diferencia de otros mayoristas que sí brindan esta opción que, de alguna manera, los ayuda a sacar adelante sus oportunidades.

- Recursos humanos

Esta área se gestiona de manera regional, se tiene a un equipo bastante completo que se encarga de garantizar el buen clima laboral en Licencias Online. Asimismo, cuentan con una política de inducción, buenas prácticas y un código de ética que se enfoca en los valores y principios de la empresa para incurrir en malas prácticas. Esta área está en constante mejora con miras a las condiciones de trabajo actuales, por ello impulsa la capacitación del personal en sus áreas de interés, brinda cursos gratuitos y personalizados de inglés, se tiene un nivel de remuneraciones superior al mercado y diversos incentivos que motivan a los colaboradores. La comunicación y retroalimentación es crucial para que esta área pueda recibir feedback, por lo que el personal siempre puede proponer ideas y plantear necesidades.

- Sistemas de información

Licencias Online cuenta con dos plataformas digitales como “BackOffice” y “SmartHub” en donde los partners pueden hacer uso de un cotizado para el requerimiento de precios y el seguimiento a las órdenes de compra. Estas plataformas están disponibles 24x7, por ello los canales pueden subir sus órdenes de compra en el momento que lo requieran, así como tener cotizaciones iniciales, pues tienen a disposición los precios referenciales de los productos y/o servicios que se distribuyen. Las herramientas están en constante mejora para dar un servicio de manera más eficiente, optimizar la productividad diaria de los colaboradores y partners, y mejorar la experiencia de los usuarios. Asimismo, presenta el programa de

Goconnect que ayuda a crear mejores oportunidades de ventas con las soluciones hiperconectadas.

- **3.3 Conocimiento del consumidor**

- 3.3.1 Buyer persona: perfil de los participantes en el proceso de compra

Participantes en el proceso de compra:

- Usuario: Personal administrativo de la empresa (Cliente final) 10%

El usuario o los usuarios son las personas que van a utilizar el servicio de las licencias de manera directa o indirecta dentro de la empresa, según el tipo de licencia que hayan optado. Son profesionales con experiencia, en promedio más de 25 años, la necesidad dependerá del tipo de software, por ejemplo, si optan por software de ciberseguridad para bases de datos, la necesidad será respaldar toda la información de las computadoras o memorias de la empresa previniendo ataques de ciberseguridad como hackers.

- Decisor: Jefe del departamento de TI (Cliente final) 30%

El jefe del departamento de TI de la empresa final es el encargado de saber cuál es la mejor solución o servicio que le conviene para solucionar u optimizar las acciones de la empresa, él tiene la decisión de elegir cuál es el software que se deberá evaluar para comprar. Asimismo, él es el encargado de planificar, idear e implementar las estrategias de tecnología con la finalidad de optimizar las soluciones de TI, reducir riesgos y los costos dentro de la empresa. Son personas profesionales, con alto nivel de experiencia dentro del rubro de tecnología y desarrollo, en promedio tiene más de 35 años.

- Influenciador: Account Manager (Partner de Licencias Online) 35%

Los partners de Licencias Online son los influenciadores en el proceso de compra porque ellos tienen la tarea de recomendar qué marca se ajusta al requerimiento de los clientes. Los Account Manager son personas certificadas y especializadas a nivel técnico en esas marcas, por ello brindan su opinión basándose en su conocimiento y experiencia por proyectos que hayan gestionado anteriormente. Ellos tienen una credibilidad importante para el cliente, pues han construido una relación de confianza, por ello ejercen un rol fundamental en el proceso de compra.

- Comprador: Jefe del departamento de compras de los partners (Partners de Licencias Online) 25%

El Jefe de Compras de los partners son los que deciden dónde y cómo comprar, por ello negocian con Licencias Online para determinar las condiciones y formas de pago, si les resulta más rentable optarán por la empresa, caso contrario, pueden gestionar la compra con otro mayorista de distribución. Sin embargo, ellos no pueden decidir qué marca comprar y esa es una ventaja para Licencias Online porque no todos los mayoristas tienen las mismas marcas.

### ■ 3.3.2 Customer Journey Mapping

**Tabla 3**

*Customer Journey Mapping de Licencias Online*

	Reconocimiento	Consideración	Compra	Fidelización	Promotor
Acciones del usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntar en el medio profesional</li> <li>- Buscar datos por internet</li> <li>- Buscar recomendaciones de profesionales</li> <li>- Recordar a la empresa que contrató anteriormente para las licencias de software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre a las páginas de las marcas</li> <li>- Visualiza opciones y profundiza en ellas</li> <li>- Analizo la información obtenida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto con una empresa o con mi proveedor anterior</li> <li>- Veo las licencias de software que más me convienen</li> <li>- Analizo el financiamiento de la inversión</li> <li>- Determino las condiciones de pago y entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se entrega un servicio de postventa</li> <li>- Soporte e implementación</li> <li>- Garantía por el tiempo de servicio</li> <li>- Facilidad de contacto para renovaciones</li> <li>- Los partners ofrecen capacitaciones y certificaciones a sus clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendando la empresa y la marca de software</li> <li>- Buenas reseñas</li> </ul>
Touchpoints	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad en internet</li> <li>- Boca a boca</li> <li>- Información enviada anteriormente por correo</li> <li>- Publicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brochures informativos</li> <li>- Página web</li> <li>- Recomendaciones en internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llamada</li> <li>- Reuniones</li> <li>- Correos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correos</li> <li>- Eventos presenciales y virtuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boca a boca</li> <li>- Reseña en una publicación</li> </ul>

	orgánicas en LinkedIn				
Emociones	😊	😊	😞	😊	😊
Puntos de dolor			La compra no es directamente con la marca, se tiene que pasar por un proceso de distribución para obtener las licencias según el tipo de software		
Posible solución			Mejor coordinación en la comunicación entre el partner y el distribuidor para cerrar la venta		

● **4. CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

○ **4.1 Objetivos de Largo Plazo**

- Crecimiento de ventas del 16% en el portafolio de Kaspersky mediante una estrategia de cross selling en 1 año.
- Mejorar la rentabilidad de Licencias Online en un 15% en la unidad de negocio de Seguridad, aumentando las ventas de Kaspersky durante el año fiscal 2023.
- Incrementar los partners registrados en Kaspersky en un 25% para generar más oportunidades de venta mediante eventos de relacionamiento en 6 meses.
- Incrementar los leads calificados de Kaspersky en un 30% mediante campañas de marketing digital (Mailing, LinkedIn Sales Navigator y por canales orgánicos) y eventos presenciales en 6 meses.

○ **4.2 Matriz EFE**

**Tabla 4**

*Matriz de evaluación externa*

Factores críticos del éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Existe un incremento de los delitos de seguridad informática y solo se evidencia una capacidad de respuesta del 10% a estos incidentes.	0.13	4	0.52
2. La mayoría de las empresas percibieron más ataques de ciberseguridad en comparación al año anterior y los problemas principales son el ransomware, la ingeniería social y la actividad interna maliciosa, así como el déficit de profesionales de ciberseguridad.	0.10	4	0.40
3. Se estima que en los periodos del 2023 al 2026, el sector de ciberseguridad tenga un crecimiento anual de 10,8%. El pronóstico está en aumento gracias a que más empresas están adoptando niveles de seguridad más altos para la protección de sus sistemas, datos y hardware.	0.11	4	0.44
4. Los mayoristas del rubro TI tienen un relacionamiento fuerte con sus partners, puesto que al cubrir diferentes requerimientos y ser, en muchos casos, líderes en diferentes unidades del negocio hacen que sean mayoristas de mayor valor y recurrencia.	0.09	4	0.36
5. La entrada de nuevos competidores es baja porque para los clientes es de suma importancia considerar la experiencia que tienen los distribuidores, estos deben demostrar sus acreditaciones, casos de éxito y expertis que les permita asumir grandes negocios.	0.07	2	0.14
<b>Total</b>			<b>1.86</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Existe un riesgo a invertir en nuevas acciones o planes de innovación, ya que se evidencia una disminución en la	0.06	2	0.12

proyección del crecimiento económico, pasando de un 3% a 2.9%, el mismo caso pasa con la inversión privada, ya que cayó la expectativa de crecimiento de 1.8% a 1% para el próximo año.			
2. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que los distribuidores de TI poseen diversas marcas con similares características en sus unidades de negocio y ejercen poder en ellos a nivel de volúmenes de compra, descuentos, condiciones de pago y entrega.	0.09	2	0.18
3. El factor precio hace que los clientes puedan comparar a los proveedores con un producto sustituto, ya que no se encuentran fidelizados con una marca en específico, además el costo de cambio no sería un riesgo para ellos, pues las características son similares y la inversión es más económica.	0.15	3	0.45
4. La variación del precio del dólar genera un impacto fuerte en los negocios, ya que afecta directamente al presupuesto aprobado que tienen las entidades privadas y de gobierno destinados a las compras relacionadas en TI.	0.08	2	0.16
5. Los costos de la inversión, la constante invocación, y la adaptabilidad al software o a infraestructuras avanzadas que requiera el cliente final son factores que influyen en la falta de implementación de nueva tecnología.	0.12	3	0.36
Total			1.27
Total ponderado			3.13

○ **4.3 Matriz del Perfil Competitivo**

**Tabla 5**

*Matriz del perfil competitivo de Licencias Online*

		Licencias Online		Adistec		Ingram Micro	
Factores clave	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Cercanía con el cliente y comunicaciones	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54

Condiciones de pago, precios y descuentos	0.15	3	0.45	4	0.45	2	0.30
Servicios de soporte y postventa	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
Tecnología, funcionalidades, beneficios	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Innovación y mejoras en e-commerce	0.18	3	0.54	3	0.54	4	0.72
Reconocimiento de marca, experiencia en el mercado	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Total	1		3.18		2.8		3.36

○ **4.4 Matriz EFI**

**Tabla 6**

*Matriz de evaluación interna*

Factores críticos del éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
1. Implementación de acciones de marketing junto a los partners para el relacionamiento con clientes finales	0.07	3	0.21
2. Servicio y respaldo de financiamiento con las marcas acordando un mayor días de pago para big deals	0.14	4	0.56
3. Servicio de implementación de software y postventa sin costo por parte del equipo de ingenieros de Licencias Online	0.15	4	0.60
4. Precios competitivos y grandes % de descuentos en licenciamientos para cuentas Enterprise, esto ayuda a cerrar mayores oportunidades	0.09	3	0.27
5. Gracias al amplio portafolio de marcas que presenta Licencias Online las soluciones pueden complementarse, mejorando la solución al cliente final e incrementando el ingreso por parte del partner	0.15	4	0.60
Total	0.60		2.24
Debilidades			

1. Demora en los tiempos de entrega por parte del área de operaciones y logística para la entrega de las licencias hacia los partners	0.06	2	0.12
2. Las acciones realizadas por el área de marketing no llevan a generar leads calificados, por ende afecta la rentabilidad de la marca	0.08	1	0.08
3. No presenta exclusividad de las marcas para la venta de sus productos y servicios	0.09	1	0.09
4. Los partners deben de cumplir una serie de requisitos para realizar una compra en Licencias Online, no cualquier empresa puede ser partner.	0.08	2	0.16
5. Existe un bajo porcentaje de partners que no se certifican para un mejor conocimiento y manejo de las marcas y sus portafolios de soluciones	0.09	2	0.18
Total	0.40		0.63
Total ponderado	1		2.87

○ 4.5 Matriz FODA

**Tabla 7**

*Matriz FODA cruzado*

	<p><b>Fortalezas:</b></p> <p>A. Soluciones complementarias para un mejor servicio.</p> <p>B. Adecuar nuestros precios al valor percibido por los clientes Enterprise siendo competitivos frente a otras marcas.</p>	<p><b>Debilidades:</b></p> <p>A. Existe un bajo porcentaje de partners que no se certifican para un mejor conocimiento y manejo de las marcas y sus portafolios de soluciones</p> <p>B. Las acciones realizadas por el área de marketing no llegan a generar leads calificados, por ende, afecta la rentabilidad de la marca.</p>
<b>Amenazas:</b>	Estrategia FA (Fortaleza B +	Estrategia DA (Debilidades A +

<p>1. El precio es un factor crucial para optar por productos sustitutos porque no se tienen partners comprometidos</p> <p>2. Los costos de la inversión y la adaptabilidad al software influyen en la falta de implementación de nueva tecnología en las empresas.</p>	<p>Amenaza 1)</p> <p>Lanzar una campaña promocional con Kaspersky, válida para cierres de trimestre, considerando un descuento del 20% adicional en órdenes de compra mayores a 50k.</p>	<p>Amenaza 2)</p> <p>Implementar una campaña de incentivos para la certificación técnica y comercial de la marca hacia los partners, otorgando un spiff de \$100 al culminar con un puntaje mayor a 80.</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>1. Existe un crecimiento del sector de ciberseguridad y las empresas están adoptando niveles de seguridad más altos.</p> <p>2. Existe un incremento de los delitos de seguridad informática y solo se evidencia una capacidad de respuesta del 10%.</p>	<p>Estrategia FO (Fortaleza A + Oportunidad 2)</p> <p>Realizar una estrategia de cross selling vendiendo Kaspersky a la base instalada enterprise de la solución de Veritas, las cuales se complementan para brindar una mayor protección en los equipos y la nube, ante el incremento de delitos de ciberseguridad.</p>	<p>Estrategia DO (Debilidades B + Oportunidad 1)</p> <p>Elaborar cápsulas informativas de 30 segundos sobre casos de éxito con Kaspersky y compartirlos en una campaña de mailing, redes sociales y presentaciones en eventos, con la finalidad de generar potenciales leads en las cuentas Enterprise.</p>

#### ○ 4.6 Boston Consulting Group (MBCG)

Kaspersky se ubica en el cuadrante “Incógnita” porque durante el cierre del año 2022, el mercado de ciberseguridad evidenció un crecimiento del 16% pese a las dificultades económicas a nivel mundial, específicamente la categoría de Seguridad en Endpoints, donde se ubica la marca, cerró con un crecimiento de 18.7% (It Seller Perú, 2022). Con ello, podemos concluir que es un mercado con un gran crecimiento, puntualmente en Perú la empresa optó por incrementar su fuerza de venta para lograr una mayor cobertura del segmento Small and Medium Business y el segmento Enterprise. Sin embargo, el market share de la marca se mantiene constante y no se evidencia un incremento, pese a las diversas acciones y estrategias que se establecieron para este nuevo año fiscal.

○ **4.7 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

**Figura 2**

*Matriz cuantitativa de la planificación estratégica*

Factores críticos de éxitos	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
		Lanzar una campaña promocional con Kaspersky, válida para cierres de trimestre, considerando un descuento del 20% adicional en órdenes de compra mayores a 50k.		Implementar una campaña de incentivos para la certificación técnica y comercial de la marca hacia los partners, otorgando un spiff de \$100 al culminar con un puntaje mayor a 80.		Realizar una estrategia de crossselling vendiendo Kaspersky a la base instalada enterprise de la solución de Veritas, las cuales se complementan para brindar una mayor protección en los equipos y la nube, ante el incremento de delitos de ciberseguridad.		Elaborar cápsulas informativas de 30 segundos sobre casos de éxito con Kaspersky y compartirlas en una campaña de mailing, redes sociales y presentaciones en eventos, con la finalidad de generar potenciales leads en las cuentas Enterprise.	
<b>Oportunidades</b>									
Incremento de delitos de seguridad informática con capacidad de respuesta del 10% a incidentes	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52	3	0,39
Más ataques de ciberseguridad como el ransomware y la actividad interna maliciosa	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Sector de ciberseguridad con crecimiento anual de 10,8%	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Los mayoristas del rubro TI tienen un relacionamiento fuerte con sus partners.	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Los clientes priorizan la experiencia de los distribuidores en acreditaciones, casos de éxito y expertis	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44
<b>Amenazas</b>									
Existe un riesgo a invertir en planes de innovación por la disminución en la proyección del crecimiento económico	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Distribuidores de TI ejercen poder en sus marcas en volúmenes de compra, descuentos, condiciones de pago y entrega.	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24
El factor precio hace que los clientes puedan comparar a los proveedores con un producto sustituto	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	2	0,3
La variación del precio del dólar genera un impacto fuerte en los negocios	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Costos de la inversión y la adaptabilidad al software influyen en la falta de implementación de nueva tecnología.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
	1		3,17		2,68		3,11		2,61
<b>Fortalezas</b>									
Plataforma e-commerce SmartHub para la compra de licencias	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Servicio y respaldo de financiamiento con las marcas	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Servicio de implementación de software y postventa sin costo	0,15	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Precios competitivos y grandes % de descuentos en licenciamientos para cuentas Enterprise	0,09	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Soluciones complementarias brindan un mejor servicio de protección	0,15	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14
<b>Debilidades</b>									
Demora en los tiempos de entrega de las licencias hacia los partners	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Las acciones de marketing no llevan a generar leads calificados	0,08	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
No presenta exclusividad de las marcas para la venta de sus productos y servicios	0,09	1	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
Los partners deben de cumplir una serie de requisitos para realizar una compra	0,08	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Existe una bajo porcentaje de partners que no se certifican en las soluciones	0,09	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18
	1		1,52		2,15		2,03		1,76
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>4,69</b>		<b>4,83</b>		<b>5,14</b>		<b>4,37</b>

En conclusión, el análisis de las diferentes matrices nos lleva a considerar 4 estrategias que atacan a nuestro problema inicial y nos va a ayudar a cumplir con los objetivos propuestos. Es decir, la estrategia 1 nos ayuda con el objetivo de aumentar las ventas de Kaspersky basándonos en descuentos por órdenes de compra específicas; la estrategia 2 está dirigida al objetivo de incrementar el número de partners incentivando en la certificación de Kaspersky; la estrategia 3 nos ayuda con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio de seguridad, ya que con la estrategia de Cross selling estaremos vendiendo Kaspersky a la base de partners de otra solución de respaldo de datos (Veritas) que se complementan para brindar un mayor servicio de seguridad, esta fue la estrategia que obtuvo el mayor CA de 5.14, en comparación con las demás. Por último, la estrategia 4 va dirigida con el objetivo de incrementar los leads calificados mediante acciones de marketing en eventos de cuentas Enterprise con cápsulas de 30 segundos sobre Kaspersky.

Es importante indicar que todas estrategias se pueden cumplir, pero por temas de tiempo y presupuesto se ha seleccionado según la matriz las que se implementaran primero y nos ayude a cumplir con el objetivo principal, el cual es incrementar las ventas de la unidad de seguridad con la solución de Kaspersky

## ● **5. CAPÍTULO 5: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL**

### ○ **5.1 Mercados objetivos y atractivos**

Existen dos mercados objetivos, los partners Todistas son los que compran en todas las unidades de negocio y los partners Especialistas que se enfocan en la venta de licencias en una sola unidad de negocio, para este caso serán los partners especialistas en la unidad de Seguridad.

Según la matriz de atraktividad nos indica que el mercado donde somos más atractivos son los partners Especialistas en seguridad por tener mayores fortalezas y oportunidades para seguir mejorando y esto nos pueda permitir seguir creciendo en cada cierre de negocio. Por ello, se le considera una participación de venta de un 65% para conseguir el objetivo planteado anteriormente. Mayor detalle de los cuadros de atraktividad lo pueden ver en el anexo 4.

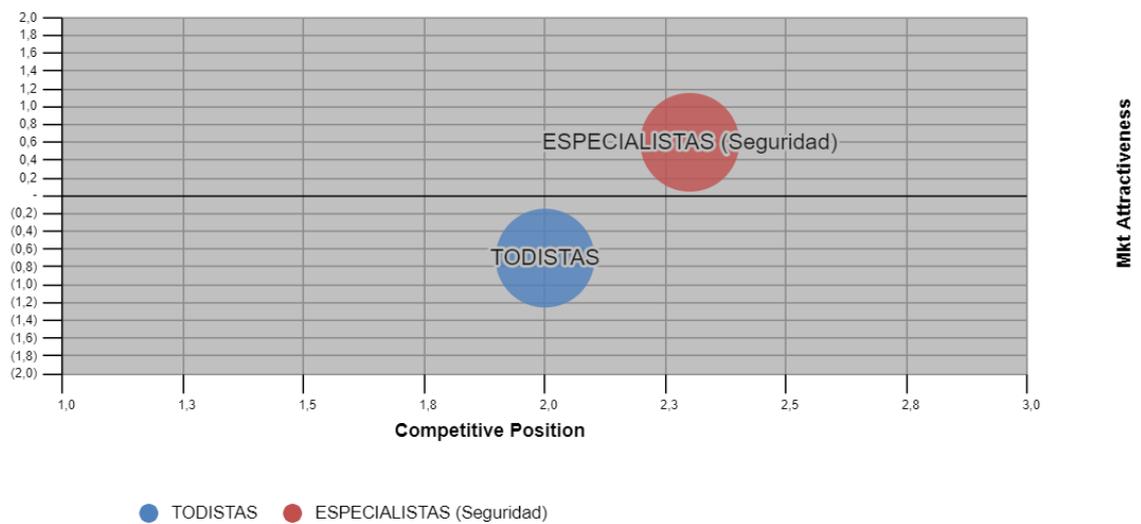
**Tabla 8**

*Matriz de atractividad*

	Externo	Interno	Mkt	Mkt		
	Atractividad	Competitividad	Size	Share	Venta	Margen %
TODISTAS	(0,7)	2,0	\$ 136.498,6	35%	\$ 47.775	16%
ESPECIALISTAS (Seguridad)	0,6	2,3	\$ 253.497,4	65%	\$ 164.773	12%
<b>Total</b>			\$ 389.996,0			

**Figura 3**

*Gráfico de la matriz de atractividad*



○ **5.2 Tamaños de mercados**

- Sector total de partners en Licencias Online Perú: 200 partners
- Total de Partners especializados según las unidades de negocio en Licencias online: 70 partners
- Total de Partners especializados en la unidad de negocio de seguridad: 40 partners
- Total de partners no especializados de Licencias Online: 130 partners

○ **5.3 Objetivos Estratégicos**

- Lanzar una campaña promocional con Kaspersky, válida para cierres de trimestre, considerando un descuento del 20% adicional en órdenes de compra mayores a 50k.
- Implementar una campaña de incentivos para la certificación técnica y comercial de la marca hacia los partners, otorgando un spiff de \$100 al culminar con un puntaje mayor a 80.

- Realizar una estrategia de cross selling vendiendo Kaspersky a la base instalada enterprise de la solución de Veritas, las cuales se complementan para brindar una mayor protección en los equipos y la nube, ante el incremento de delitos de ciberseguridad.
- Elaborar cápsulas informativas de 30 segundos sobre casos de éxito con Kaspersky y compartirlos en una campaña de mailing, redes sociales y presentaciones en eventos, con la finalidad de generar potenciales leads en las cuentas Enterprise.

- **5.4 Segmentación**

Actualmente, en Licencias Online tenemos alrededor de 200 partners registrados para la distribución de licencias de las diferentes unidades de negocio. A estos los clasificaremos en dos tipos de clientes: partners todistas, enfocados solo en proyectos, independientemente de las soluciones tecnológicas que deben implementar; y partners especialistas, que buscan centrarse en una sola unidad de negocio, logrando especializarse, certificarse y tener el expertise suficiente para abordar negocios enfocados en Virtualización, Infraestructura y Networking; Seguridad, Gestión de datos o Cloud.

Para el presente proyecto, se considera como mercado objetivo a los partners especialistas en la unidad de negocio de Seguridad, empresas integradoras de tecnología en el ámbito de seguridad informática que se dirigen a cuentas Enterprise, es decir, que cuentan con clientes finales con más de 1000 empleados tanto en el sector público como privado, por ejemplo: Poder Judicial, Ministerio Público, Grupo Intercorp, BCP.

Asimismo, hay que mencionar que la unidad de negocio de Seguridad en Licencias ocupa el 33% de participación de ventas dentro de todas las unidades, siendo el segundo más importante y con una rentabilidad anual de \$12 millones de dólares.

Es por ello, que se empezará a implementar las estrategias mencionadas en este segmento de especialistas para poder llegar a conseguir los objetivos a largo plazo, se considera que este segmento nos ayudará a tener el 65% del objetivo y el 35% restante se conseguirá del segmento todistas.

- **6. CAPÍTULO 6: ENFOQUE ESTRATÉGICO DE MERCADO**

- **6.1 Propuesta de Valor SAVE**

Necesidad del partner: Relacionamiento con cuenta de clientes finales para la creación de más oportunidades de negocio

Licencias Online tiene un fuerte relacionamiento con clientes finales, gracias a las diversas acciones de marketing que realiza de forma directa. Esto le permite generar vínculos de confianza y recordación con los clientes.

- 6.1.1 Estrategia de Solución:

Licencias Online cuenta con una base actualizada de clientes finales en diversos rubros de negocio, si los canales no tienen suficiente llegada en determinados clientes, Licencias Online puede facilitarle los contactos como nombre, cargo, correo y teléfono para que generen reuniones e ingresen a esas cuentas.

- 6.1.2 Estrategia de Valor

Licencias Online puede ejecutar eventos de marketing en el corto plazo (máximo un mes) dirigido a clientes nuevos para los partners, lo que se traduce en nuevos negocios porque le permite la entrada a cuentas en donde el partner no tiene mucho relacionamiento.

- 6.1.3 Estrategia de Acceso

- Licencias Online, permite el acceso a la base de datos de clientes finales a los partners que lo necesitan para generar oportunidades de negocio
- Las licencias como productos siempre están a disposición de los partners certificados según las marcas, la implementación puede durar hasta 3 días.

- 6.1.4 Estrategia de comunicación, educación y promoción

- Realizar campañas de mailing informativas hacia los clientes finales (base de Licencias Online) con las características del portafolio de Kaspersky, incluyendo los datos de contacto del partner para que se puedan contactar directamente con ellos.
- Licencias Online ejecuta eventos de “Certification Day” dirigido a partners para que puedan actualizarse de los nuevos productos de Kaspersky, completamente gratis.
- Llevar a cabo reuniones en profundidad donde demostremos a los partners el relacionamiento que tenemos con los clientes finales, es una nueva relación de “win to win”.

- **6.2 Estrategia de procesos y soporte**

Licencias Online gestiona el proceso de la orden y envío de certificado y código de activación al partner, culminando así el proceso de compra. Sin embargo, si el canal necesita apoyo con el despliegue de licencias o cualquier soporte con la implementación al cliente final, Licencias Online puede hacerlo a cargo de nuestros ingenieros pre-venta como valor agregado, ya que esto siempre está a cargo de los partners.

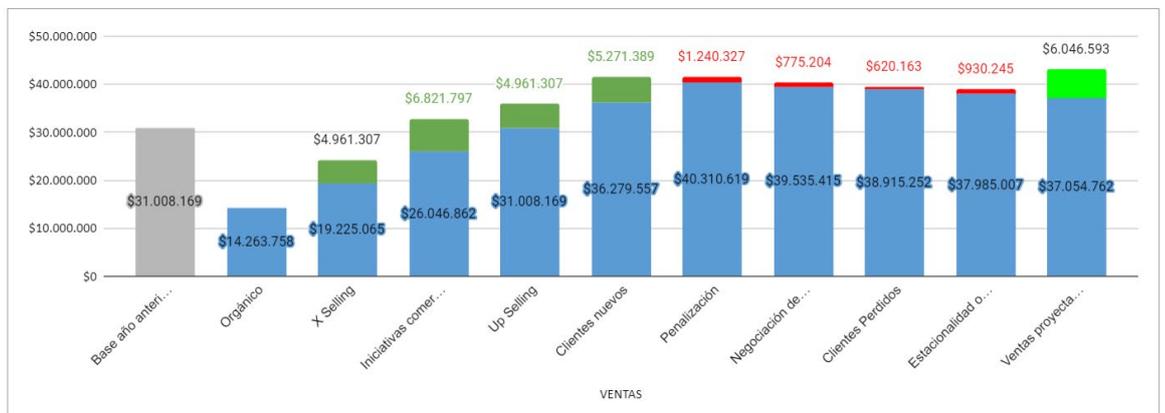
- **CAPÍTULO 7: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL**

- **7.1 Presupuesto**

Según el detallado del presupuesto de ventas del 2023 el cual cerró en \$31,008,169 se consideró para la proyección de ventas del 2024 incrementar en un 19.5% en las ventas totales, considerando la estrategia de Cross selling de Kaspersky con Veritas dando como resultado \$37,054,762. Esto se detalla en los incrementos a nivel orgánico de 46%, Cross selling 16%, iniciativas comerciales 22%, Up selling 16% y clientes nuevos 17%. Asimismo, se consideró los decrecimientos como la penalización, las negociaciones por precios, clientes perdidos y estacionalidad de oportunidades de negocio de gobierno. Como se puede ver en el gráfico, el cierre de las ventas proyectadas para el 2024 fue de \$37,054,762 y el incremento de un año al otro es de \$6,046,593. La tabla con el detallado del presupuesto lo pueden visualizar en anexos.

**Figura 4**

*Proyección de incrementos y decrecimientos para el 2024*



○ **7.2 Proyección de ventas**

Se realizó la proyección de ventas del 2023 de Licencias Online, considerando los ingresos de la empresa menos los costos, gastos de venta, administrativos y financieros, teniendo como resultado una utilidad antes de impuestos de \$1,447,461 y un margen de ganancia del 5%. Asimismo, se elaboraron 3 escenarios proyectando el comportamiento de la empresa para el 2024; el primero, evaluando los ingresos del 2024 sin considerar la proyección por la estrategia de cross selling que dio como resultado un aumento en las ganancias de \$1,513,364. El segundo escenario, contempla solo esa proyección con un incremento de 16% gracias a la estrategia de cross selling, logrando una ganancia del 13%. El tercer escenario une el escenario 1 y 2, evidenciando un incremento en los ingresos de la empresa a \$37,054,762, manteniendo el mismo porcentaje de costos y gastos, logrando así un margen de ganancia de 7%, superior al del año 2023.

**Figura 5**  
*Proyección de ventas 2024*

RECAUDACION	Actual 2023	Proyección 2024	Escenarios	
			Proyección Xselling de Kaspersky & Veritas	Proyección 2024 + Xselling
<b>VENTA</b>	\$31.008.169	\$32.093.455	\$4.961.307	\$37.054.762
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$28.775.208	\$29.782.340	\$3.969.046	\$33.751.386
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$2.232.961	\$2.311.114	\$992.261	\$3.303.376
<b>GASTO DE VENTA</b>	\$350.000	\$362.250	\$30.000	\$392.250
<b>GASTO ADMINISTRATIVO</b>	\$135.500	\$135.500	\$6.000	\$141.500
<b>EBITDA</b>	\$1.747.461	\$1.813.364	\$956.261	\$2.769.626
<b>DEPRECIACIÓN/AMORTIZACION</b>	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000
<b>GASTO FINANCIER</b>	\$220.000	\$220.000	\$220.000	\$220.000
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$1.447.461	\$1.513.364	\$656.261	\$2.469.626
<b>Margen de ganancias</b>	5%	5%	13%	7%

○ **7.3 Marketing ROI, ROMI, CNM**

Estos son los indicadores de la proyección de ventas del 2024 más la estrategia de Cross selling de Kaspersky con Veritas:

-ROI: La estrategia de Cross selling nos permitió tener un porcentaje de ganancia del 296% de lo invertido, siendo un porcentaje positivo e incremental con respecto al año pasado.

-ROMI: Las acciones de marketing realizadas nos permiten tener una efectividad de 742%, por lo que se demuestra las ganancias económicas esperadas.

-CNM: Después de la campaña de Cross selling realizada, se obtuvo una ganancia de \$2,911,126, lo que indica que fue efectiva.

## Figura 6

### Marketing ROI, ROMI, CNM

	Actual 2023	Proyección 2024	Proyección Xselling de Kaspersky & Veritas	Proyección 2024 + Xselling
ROI: (Ganancias BRUTA – Inversión)/ Inversión	168%	177%	19%	296%
ROMI: CNM/Inversión en marketing	538%	538%	3208%	742%
CNM: Ingreso de ventas - Costo de ventas - Gasto de MKT	\$1.882.961	\$1.948.864	\$962.261	\$2.911.126

### ○ 7.4 Simulación

Se plantearon dos escenarios, el primero con el incremento del 20% sobre el objetivo planteado, en donde se obtiene una ganancia del 5%, ya que tanto las ventas como el costo incrementa. El segundo, que, si no se logra el objetivo planteado y se tiene un decrecimiento del 20%, se evidencia que las ganancias de la empresa tendrían una caída importante pero aun así se tiene un margen de ganancia del 4.64%.

**Figura 7**

*Simulación del objetivo proyectado al 2024*

RECAUDACION	Escenarios		
	Proyección 2024 + Xselling	Incremento del 20%	Decrecimiento del 20%
VENTA	\$37.054.762	\$44.465.714	\$30.878.968
COSTO DE VENTA	\$33.751.386	\$41.263.648	\$28.655.311
UTILIDAD BRUTA	\$3.303.376	\$3.202.066	\$2.223.657
GASTO DE VENTA	\$392.250	\$501.900	\$348.542
GASTO ADMINISTRATIVO	\$141.500	\$141.500	\$141.500
EBITDA	\$2.769.626	\$2.558.666	\$1.733.615
DEPRECIACIÓN/AMORTIZACION	\$80.000	\$80.000	\$80.000
GASTO FINANCIER	\$220.000	\$220.000	\$220.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$2.469.626	\$2.258.666	\$1.433.615
Margen de ganancias	7%	5%	4,64%

### 7.5 Control (Indicadores)

No financieros

- Número de partners nuevos en Kaspersky por trimestre luego de la certificación
- Número de oportunidades con partners de Kaspersky después de las acciones de marketing

- **7.6 Plan de contingencia**

**Tabla 9**

*Plan de contingencia*

	Objetivo financiero -10%	Objetivo financiero -20%	Objetivo financiero -30%
Número de oportunidades de negocio	Entregar licencias demo de 30 días a los clientes que	Campañas de descuento en upgrade de producto	Incentivando la compra de licencias anuales otorgando 6 meses gratis

	compre Veritas a modo de regalo para incentivar la compra.	del 25% al precio regular.	de funcionamiento adicional de software.
Número de partners	Certificación gratuita a los canales más un spiff de \$100 por acreditación	Incentivar el relacionamiento de partners con clientes finales mediante reuniones o eventos.	Incentivar al cumplimiento de cuotas de venta (a mayor número de ventas de licencias más chances de ganar) con un viaje a Cancún

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- Licencias Online es una empresa económicamente estable y con mucha proyección de crecimiento en la vertical de Seguridad, dada la coyuntura actual del país. Por ello, deben ejecutar estrategias para impulsar otras marcas de seguridad como ‘Kaspersky’ que tienen mucha presencia en el gobierno y entidades privadas.
- Según lo presentado en el trabajo, se puede concluir que la estrategia de Cross Selling de Kaspersky con Veritas ayudaría a incrementar en las ventas y en el margen de ganancias para el año 2024 y se lograría el objetivo planteado. Asimismo, el cumplimiento de la estrategia se debe dar en los segmentos planeados: especialistas (65%) y todistas (35%).
- Se recomienda ejecutar las otras tres estrategias planteadas en paralelo a la estrategia principal, dado que no implica una gran inversión de marketing y también pueden servir de refuerzo para alcanzar o, en el mejor de los casos, sobrepasar el objetivo.
- Se recomienda promover el valor diferencial de Licencias Online en los partners, el cual consiste en brindar una base de datos actualizada de clientes finales con los que el partner no tiene tanto relacionamiento y ejecutar acción de marketing en el corto plazo. Con ello se lograría afianzar más la relación entre mayorista y partner, así como un compromiso para generar mayores oportunidades de negocio.
-

- **BIBLIOGRAFÍA**

Barría, C (2022, 22 de setiembre). *¿Cuál ha sido el costo económico de las protestas en Perú por la salida de Pedro Castillo?*. BBC News Mundo. Recuperado el 29 de agosto de 2023, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-64045772>

Belapatiño, V., Crispin, Y., Grippa, F., Perea, H., Saenz, M., & Vega, H. (2023, 21 de junio). *Situación Perú. Junio 2023*. BBVA Research. Recuperado el 29 de agosto de 2023, de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-junio-2023/>

Consortio de Investigación Económica y Social. (2022, 16 de diciembre). *Empresas peruanas invierten apenas el 0.13% en ciencia, tecnología e innovación (CTI)*. Consortio de Investigación Económica y Social. Recuperado el 16 de setiembre del 2023, de <https://cies.org.pe/actividad/empresas-peruanas-invierten-0-13-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-cti/>

It Seller Perú (2022), “Distribuidores”. Recuperado el 28 de agosto de 2023, de <https://itseller.pe/categoria/canales/distribuidores/>

It Reseller Tech & Consulting (2022, 20 de diciembre). *El mercado de ciberseguridad crece en un 16% a pesar de las dificultades económicas*. It Reseller Tech & Consulting. Recuperado el 15 de setiembre del 2023, de <https://www.itreseller.es/seguridad/2022/12/el-mercado-de-ciberseguridad-crece-un-16-a-pesar-de-las-dificultades-economicas>

Kaspersky (2021, 19 de abril), *Kaspersky reporta sus resultados financieros con un crecimiento estable en 2020*. Kaspersky. Recuperado el 16 de setiembre del 2023, de [https://latam.kaspersky.com/about/press-releases/2021\\_kaspersky-reporta-sus-resultados-financieros-con-un-crecimiento-estable-en-2020](https://latam.kaspersky.com/about/press-releases/2021_kaspersky-reporta-sus-resultados-financieros-con-un-crecimiento-estable-en-2020)

Licencias Online (2023). “Licencias Online Technology Focus” Recuperado el 28 de agosto de 2023, de <https://www.licenciasonline.com/pe/es/inicio>

Modor Intelligence (2022). *Mercado de ciberseguridad de América Latina: Crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2023-2028)*. Modor Intelligence. Recuperado el 15 de setiembre del 2023, de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/latin-america-cyber-security-market>

NQA. Organismo de certificación global (sin año). *Certificación ISO en tecnologías de la información*. NQA. Organismo de certificación global. Recuperado el 15 de setiembre del 2023, de <https://www.nqa.com/es-pe/certification/sectors/information-technology>

Organización de los Estados Americanos & Cisco, (2022, 14 de noviembre), *"Desarrollo de la Fuerza Laboral de Ciberseguridad en la era de escasez de talento y habilidades"*. Organización de los Estados Americanos. Recuperado el 30 de agosto de 2023, de [https://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/Reporte\\_sobre\\_el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_fuerza\\_laboral\\_de\\_ciberseguridad\\_en\\_una\\_era\\_de\\_escasez\\_de\\_talento\\_y\\_habilidades.pdf](https://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/Reporte_sobre_el_desarrollo_de_la_fuerza_laboral_de_ciberseguridad_en_una_era_de_escasez_de_talento_y_habilidades.pdf)

Oyarzún, G. (2023, 30 de mayo). *Empresas de ciberseguridad en el Perú: 10 firmas que destacan en el sector*. CiberseguridadTips. Recuperado el 16 de setiembre del 2023, de <https://ciberseguridadtips.com/empresas-de-ciberseguridad-en-peru-10-firmas-que-destacan-en-el-sector/>

Perú 21 (2023, 11 de agosto). *Cómo elegir a un proveedor tecnológico para tu negocio*. Diario digital Perú 21. Recuperado el 29 de agosto de 2023, de <https://peru21.pe/cheka/tecnologia/proveedor-empresas-negocios-como-elegir-a-un-proveedor-tecnologico-para-tu-negocio-noticia/>

Pichiua, S. (2023, 25 de junio). *¡Cuidado con los fraudes informáticos! Estas son las modalidades más denunciadas en Perú*. Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado el 29 de agosto de 2023, de <https://andina.pe/agencia/noticia-cuidado-los-fraudes-informaticos-estas-son-las-modalidades-mas-denunciadas-peru-928425.aspx%22#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%20se%20registran,de%20ceculares%20robados%20para%20ciberdelitos>

Revista Económica (2023, 13 de julio). *Transformación digital: Perú incrementó su inversión de servicios de TI por 6,160 millones de dólares en el 2022*. Revista Económica. Recuperado el 16 de setiembre del 2023, de <https://www.revistaeconomia.com/transformacion-digital-peru-incremento-su-inversion-en-servicios-de-ti-por-6160-millones-de-dolares-en-el-2022/>

- **ANEXOS**

1. Anexo: Unidades de negocio según servicios



Nota de “Licencias Online Technology Focus” por Licencias Online (2023)

2. Anexo: Estructura Organizacional de Licencias Online



Nota de, “Estructura Organizacional”, por Licencias Online (2023)

3. Anexo: Fuerzas de Porter

<b>El poder de negociación del cliente</b>	<b>El poder de negociación del proveedor</b>	<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes</b>
Tienen un amplio portafolio de productos (software y hardware) y servicios que	Productos y/o servicios son comprados a diversos proveedores, quienes ven a sus distribuidores como	El sector ya se encuentra saturado por grandes empresas transnacionales, por lo que la entrada de un

son altamente reconocidos en el mercado.	clientes muy importantes porque representan grandes utilidades e ingresos.	nuevo competidor sería difícil.
Poseen un posicionamiento marcado y alto nivel de recordación.	Posición ventajosa para negociar volúmenes, descuentos, tarifas, formas de pago, fechas y condiciones de entrega, entre otros.	Gran capital que deberá invertir debido a que la mayoría cuenta con varias líneas de negocio incurriendo en gastos administrativos, marketing y mano de obra.
Los distribuidores de TI tienen una imagen de empresa confiable y segura en las negociaciones, esto permite que el end user tenga una percepción positiva y segura. (It Seller Perú, 2023)	Los proveedores tienen la obligación de brindar un servicio post venta (implementación y respuesta rápida a incidencias) que cumpla con las exigencias de los consumidores.	Según el diario Perú 21 (2023), Kenneth Bengtsson, Presidente Ejecutivo de Efact, señala que es de suma importancia considerar la experiencia que tienen los distribuidores porque deben demostrar sus acreditaciones, casos de éxito y expertis que les permita asumir grandes negocios
Al cubrir diferentes requerimientos y ser, en muchos casos, líderes en diferentes unidades del negocio hacen que sean mayoristas de mayor valor y recurrencia.	Es probable que los proveedores puedan variar sus precios para brindar mejores descuentos y vender más volumen.	Al ser compañías que se encuentran posicionadas en el mercado, son de fácil acceso a diversos canales, esta es otra barrera ya que al no ser reconocida tendrá un difícil acceso a los clientes.

4. Anexo: Matriz de atractividad segmento Todistas

<b>TODISTAS</b>			
<u>Attractiveness: O/A</u>	<u>Weight</u>	<u>Rating</u>	<u>Value</u>
Crecimiento de demanda de SW	0,20	2	0,4
Relación con parters	0,15	1	0,15
Precio de sustitutos	0,20	-1	-0,2
Baja diferenciación vs sustitutos	0,15	-1	-0,15
Disponibilidad en la competencia	0,30	-3	-0,9
	1,00		-0,7
<u>Competitive Position: F/D</u>	<u>Weight</u>	<u>Rating</u>	<u>Value</u>
Respaldo Financiero (Credito)	0,25	3	0,75
Serv Implementación sin costos	0,25	3	0,75
Cantidad de personal certificados	0,20	1	0,2
Productos que se complementan	0,10	1	0,1
Precios competitivos ante la competencia	0,20	1	0,2
	1,00		2

5. Anexo: Matriz de atractividad segmento Especialistas (Seguridad)

<b>ESPECIALISTAS (Seguridad)</b>			
<u>Attractiveness</u>	<u>Weight</u>	<u>Rating</u>	<u>Value</u>
Crecimiento de demanda de SW	0,15	3	0,45
Relación con parters	0,25	3	0,75
Precio de sustitutos	0,20	1	0,2
Baja diferenciación vs sustitutos	0,20	-3	-0,6
Disponibilidad en la competencia	0,20	-1	-0,2
	1,00		0,6
<u>Competitive Position</u>	<u>Weight</u>	<u>Rating</u>	<u>Value</u>
Respaldo Financiero (Credito)	0,25	1	0,25
Serv Implementación sin costos	0,10	3	0,3
Cantidad de personal certificados	0,30	3	0,9
Productos que se complementan	0,20	2	0,4
Precios competitivos ante la competencia	0,15	3	0,45
	1,00		2,3

6. Anexo: Presupuesto de ventas del 2023 con proyección a 2024

		VENTAS	
	Base año anterior (2023)	\$31.008.169	
Incrementos	Orgánico	\$14.263.758	
	X Selling	\$19.225.065	\$4.961.307
	Iniciativas comerciales	\$26.046.862	\$6.821.797
	Up Selling	\$31.008.169	\$4.961.307
	Clientes nuevos	\$36.279.557	\$5.271.389
Decrecimiento	Penalización	\$40.310.619	\$1.240.327
	Negociación de precios	\$39.535.415	\$775.204
	Clientes Perdidos	\$38.915.252	\$620.163
	Estacionalidad oportunidades de Gobierno	\$37.985.007	\$930.245
	Ventas proyectadas 2024	\$37.054.762	\$6.046.593