# UNIVERSIDAD PERUANA CIENCIAS APLICADAS

## ESCUELA DE POSTGRADO

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TESIS**

**Empresa Consultora de Tecnologías de Información en Telecomunicaciones**

**"Enlace Digital"**

**Autores:**

**Nieto Sáenz, Julio**

**Salazar Vergara, Ursula**

**Victorio Queija, Sergio Rolando**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas

**ASESOR DE TESIS:**

**Quiroga, Guillermo**

**Lima, Perú**

**2012**

**Índice**

**Resumen Ejecutivo** ..... 4
**Introducción** ..... 5
**Capítulo 1: Antecedentes** ..... 7
1.1 Mega tendencias ..... 7
1.2 Entorno del Mercado ..... 12
**Capítulo 2: Mercado** ..... 16
2.1 Mercado TICS Perú ..... 16
2.2 Mercado de Consultoría Perú ..... 20
2.3 Análisis de los principales competidores ..... 21
**Capítulo 3. Validación del mercado: Encuesta** ..... 23
**Capítulo 4: Operaciones y Organización** ..... 24
4.1 Misión ..... 24
4.2 Visión ..... 24
4.3 Valores ..... 24
4.4 Estrategia de Negocios ..... 25
4.5 Objetivos Estratégicos ..... 25
4.6 Indicadores de Desempeño ..... 25
4.7 Organigrama Inicial ..... 26
4.8 Portafolio de Servicios ..... 26
**Capítulo 5. Estrategia de Marketing** ..... 28
5.1 Análisis de Mercado y Entorno ..... 28
5.2 Mezcla de Mercado ..... 29
5.3 Segmentación ..... 29
5.4 Marco Legal ..... 34
5.5 Posicionamiento ..... 35
5.6 Objetivos de Marketing ..... 36
5.7 Estrategias de Marketing ..... 36
5.8 Planes de Acción ..... 43
**Capítulo 6: Análisis Financiero** ..... 47
6.1 Inversión inicial ..... 47
6.2 Costos ..... 47
6.3 Expectativa de ventas ..... 48

6.4 Proyección de EEFF ..... 50
6.5 Financiamiento ..... 51
6.6 Flujo de caja proyectado ..... 51
6.7 Análisis de Sensibilidad ..... 54
6.8 Punto de Equilibrio ..... 54
**Capítulo 7: Conclusiones** ..... 55
**Bibliografía** ..... 56

**Resumen Ejecutivo**

Las tecnologías de la información y comunicación, el acceso a la banda ancha y la penetración de dispositivos móviles están transformando la forma en que los empleados peruanos trabajan. Los empresarios buscan aumentar la rentabilidad aprovechando la infraestructura existente y a la vez responder a las necesidades de comunicación rápida en todo momento y lugar.

En el Peru, se presenta un entorno de crecimiento económico sostenido y alta demanda de servicios de TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), condiciones favorables para las empresas del segmento. De acuerdo con el estudio de Dominio Consultores (MERCADO PERUANO DE CÓMPUTO 2011 Y PERSPECTIVAS 2012) el mercado de servicios peruanos crecerá 22% para el 2012, superando el crecimiento de hardware y software, alcanzando un total de $160,000 millones de dólares aproximadamente.

El mercado principal de "Enlace Digital" serán las empresas de Lima con más de 50 empleados, modernas y progresistas que buscan mayor rentabilidad. Sus tomadores de decisión son los propietarios, directores o gerentes generales, profesionales de NSE medio a alto con autoridad para aprobar los gastos y que requieren reducir los costos de comunicación.

"Enlace Digital" presenta una oferta de servicios de comunicaciones unificadas para las empresas innovadoras, ofrece ahorro inmediato y alta rentabilidad porque aprovecha la infraestructura existente y el acceso a internet.

La misión de "Enlace Digital" es proveer servicios de Tecnologías de Información y Comunicación con los mayores estándares de calidad de la industria, constante innovación en sus soluciones para brindar excelentes servicios que satisfagan las necesidades de comunicación de nuestros clientes; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores; y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.

Los objetivos estratégicos de la empresa a 5 años son, alcanzar 2% de participación de mercado de servicios de TI en el país, lograr un margen bruto anual del 40% incrementando sus ventas en 50% anualmente, mantener los gastos comerciales al 10% y alcanzar una cartera de 150 clientes como mínimo. Para lograr estos objetivos la estrategia de negocio se basa en la especialización de los servicios que busca entregar una solución única para cada cliente, de excelente calidad y con un alto retorno económico.

De acuerdo con el sondeo realizado para éste trabajo, 90% de las empresas encuestadas están dispuestas a invertir en una solución de tecnología innovadora para poder comunicarse mientras que generan un ahorro considerable en sus costos.

La estrategia de marketing de "Enlace Digital" busca aprovechar el crecimiento económico del país, las oportunidades que nos trae el crecimiento de la banda ancha y la penetración de dispositivos móviles, las necesidades de los trabajadores modernos de estar siempre conectados y las oportunidades poco exploradas de internet y la nube que traen ahorros importantes para los empresarios peruanos . Las alianzas estratégicas con corporaciones como Microsoft y Cisco serán una ventaja diferencial posicionando a "Enlace Digital" como como la mejor solución en el mercado de comunicaciones unificadas empresariales que trae alto ROI (retorno de inversión) para sus clientes.

Para poder poner en marcha la empresa, es necesario que los tres socios aporten un capital de US$50,000 dólares cada uno que generaría una utilidad neta a partir del segundo año de $129,00 la misma que se duplicaría a partir del tercer año lo cual hace muy atractiva la oportunidad de negocio.

**Introducción**

En la actualidad las organizaciones no solo deben ser competitivas, sino que también deben generar valor financiero para los accionistas. El valor financiero se puede agregar incrementando las ventas totales o reduciendo los costos operativos. De igual manera, el entorno de trabajo actual y la forma en que los empleados operan diariamente ha cambiado, generando un entorno mucho más flexible y móvil. Estos cambios demandan nuevas plataformas de comunicación, que permitan disponibilidad desde cualquier lugar y momento.

Por tal motivo, las organizaciones hoy en día deben contar con una solución de comunicaciones completa que sea flexible, dinámica, innovadora y de bajo costo, y mediante la implementación de una solución tecnológica de comunicaciones unificadas podemos lograr estos objetivos.

El objetivo de esta tesis es analizar el mercado peruano de la mediana empresa que requiere de una solución que ayude a lograr una mejor comunicación entre los colaboradores, basadas tecnologías de la información y comunicación, sin importar el lugar donde se encuentren ni el dispositivo tecnológico desde que se conecten, esta solución además, ayudará a reducir los costos de telecomunicaciones de la empresa, aportando de manera directa a alcanzar una mayor rentabilidad financiera.

El presente trabajo inicia con un resumen de las principales tendencias que dominan el mercado de tecnologías de la información y comunicación en el sector empresarial peruano, basado en investigaciones del mercado local e internacional ; El mayor aprovechamiento del tiempo ha obligado a muchas empresas a renovar su base de PCs de escritorio por equipos portátiles, así como dotar a sus empleados con teléfonos celulares que sean capaces de mantener a su personal operativo durante la jornada laboral dentro y fuera de su oficina, incluso, fuera de la ciudad. IDC pronostica que la tendencia se acentuará ya que las empresas tendrán mayor acercamiento a la movilidad, reconociendo la importancia de mantener operativos a sus empleados en todo momento y lugar.

En el capítulo de Mercado describiremos información sobre la audiencia objetivo de “Enlace Digital” que son aquellas empresas medianas con más de 50 empleados en Lima (10,800 según SUNAT). Empresas progresistas que buscan el ahorro y la eficiencia y adoptan tempranamente la tecnología. La validación de mercado, tomo como una base de 20 empresas con las características de nuestro segmento objetivo encontrando que el 90% de las empresas encuestadas están dispuestas a invertir en una solución de tecnología innovadora para poder comunicarse mientras que generan un ahorro considerable en sus costos.

“Enlace Digital” será un proveedor de servicios tecnológicos y comunicaciones unificadas para las empresas medianas que ofrecerá ahorro inmediato y comunicación en cualquier momento y lugar.

La Estrategia de marketing propone alcanzar 3% de participación de Mercado de Servicios de TI local del Perú en 5 años, logrando tener una cartera de 150 clientes manteniendo 10% los gastos de Campaña Comercial, durante este capítulo hemos desarrollado una completa descripción del producto, diferentes opciones de precio (que dependerán del nivel de complejidad del proyecto ) y un modelo de distribución que responde al desigual desarrollo del país, cuyo mercado se encuentra concentrado en Lima. El mismo efecto sucede con la banda ancha, requisito indispensable para contar con nuestros servicios

Perú se caracteriza por ser un país en el cual su capital concentra casi un 70% del mercado de consumo, y en el ambiente empresarial, concentra el 39% de la industria y 53% de la producción nacional. Esto la posiciona como la región más desarrollada y principal foco empresarial.

El análisis financiero desarrolla una descripción de las inversiones iniciales y aportes de capital (para 3 socios). A pesar de que en el primer año se pueden generar pérdidas debido a la necesidad relativa de altos costos fijos, el negocio consolidado es muy atractivo ofreciendo una Tasa de Retorno de 141% en un horizonte de 5 años.

**Capítulo 1: Antecedentes**

**Principal fuente de Investigación: International Data Corporation – IDC**

IDC es la empresa líder en inteligencia de mercado, consultoría y eventos en las industrias de tecnología de la información, telecomunicaciones y mercados de consumo masivo de tecnología. Analiza y predice las tendencias tecnológicas para que profesionales, ejecutivos e inversionistas puedan tomar decisiones de compras y negocios en estos sectores.

Más de 850 analistas en 50 países proveen conocimiento local, regional y global de los mercados tecnológicos en hardware, software, servicios, telecomunicaciones, segmentos verticales e inversiones en TI. Durante más de 42 años, IDC ha provisto a sus clientes con información estratégica ayudándolos a alcanzar sus objetivos exitosamente.

1.1 Mega tendencias

A continuación presentamos un resumen sobre las mega tendencias del mercado de TICS e Peru, tomadas del estudio IDC tendencias tecnologías latinoamericanas y de Dominio Consultores (MERCADO PERUANO DE CÓMPUTO 2011 Y PERSPECTIVAS 2012).

- El mercado de TI resistirá la prueba de una economía global en recesión
  En los últimos 75 meses, la economía peruana ha desarrollado un crecimiento sostenible de 7% a 8%, fuertemente impulsado por la participación de exportaciones hacia Europa y Asia, permitiendo sobrellevar la desaceleración de la economía estadounidense, sin arriesgar el desarrollo económico en el país.
  Asimismo, IDC prevé que la inversión en TI crecerá en 12.9%, llegando aproximadamente a los USD 48.6 billones. De acuerdo con Dominio Consultores el valor de mercado peruano de servicios de TIC alcanzará los US$ 606, 186,880 en el 2012.

- El desarrollo de las nuevas tecnologías, tendrán al usuario como principal protagonista
  La sociedad ha identificado un significativo crecimiento del mercado tecnológico, generando un cambio en el comportamiento de compra. Asimismo, la mayor accesibilidad a las soluciones de tecnología y la reducción de costos de los mismos, ha desarrollado y ampliado el mercado hacia nuevos sectores.

  Por otro lado, la tendencia de personalización de productos tecnológicos sobrepasa el cumplimiento de necesidades básicas, convirtiéndose en un requerimiento para la adquisición de productos.

Finalmente, la explosión de la banda ancha en Perú - Internet de alta velocidad-, alcanza un impacto importante que nos convierte rápidamente en lo que ha empezado a denominarse una cultura de la movilidad.

- Las comunicaciones de voz maximizarán la experiencia del usuario

  El considerable crecimiento de la telefonía móvil, en desmedro de la telefonía fija, ha provocado el desarrollo de diversas tecnologías que maximizan la experiencia del usuario sin importar el momento, ni el lugar en que se encuentre.

  Asimismo, el perfeccionamiento del servicio de comunicación en línea, como el Messenger, Skype, entre otras, permitirá que muchas comunicaciones a larga distancia sean remplazadas por éstas tecnologías alternativas que, incluso representan menores costos, ofreciendo una mejor experiencia de comunicación para el usuario.

- El concepto de empleado de oficina comenzará a cambiar

  El mayor aprovechamiento del tiempo ha obligado a muchas empresas a renovar su base de PCs de escritorio por equipos portátiles, así como dotar a sus empleados con teléfonos celulares que sean capaces de mantener a su personal operativo durante la jornada laboral dentro y fuera de su oficina, incluso, fuera de la ciudad.

  IDC pronostica que la tendencia se acentuará ya que las empresas tendrán mayor acercamiento a la movilidad, reconociendo la importancia de mantener operativos a sus empleados en todo momento y lugar.

- Un año de transición para los grandes fabricantes y de oportunidad para los fabricantes de nicho

  Los altos costos de licenciamiento provocarían que cada vez, más empresas opten por el arrendamiento de software, como ya se realiza en otros países.

  En el Perú, este fenómeno beneficiaría principalmente a la mediana empresa, donde la adquisición de software y licencias representan un costo muy elevado, a diferencia de las grandes corporaciones que cuentan infraestructura y recursos de TICS.

  IDC identifica una gran oportunidad para desarrollar soluciones cada vez más personalizadas que se adecuen a las necesidades particulares de cada empresa permitiendo que, a través de la renta del servicio de software, las empresas se concentren únicamente en sus actividades “core”.

- Crece la oferta de Offshore Outsourcing

  IDC predice un aumento de las exportaciones de servicios de TI y Business Process Outsourcing (BPO), principalmente impulsada por la participación de empresas multinacionales que identifican

las oportunidades de tercerización de procesos de negocio, permitiendo que los clientes (empresas) s concentren sus esfuerzos en "core" de su negocio y no en las TICS

Esta tendencia está siendo adoptada por el mercado local, aumentando, progresivamente, la demanda de éste tipo de servicios.

- La nueva era de los Servicios en la Nube

  Según lo revela IDC en su estudio "Latin America Cloud Report Card 2011", la adopción de servicios Cloud por parte de empresas con más de 100 empleados en América Latina aumentó del 3,5% en enero del 2010 al 15% en enero del 2011, lo que indica que las tecnologías Cloud se están convirtiendo en un fenómeno cada vez más masivo (mainstream). De acuerdo con Dominio Consultores la audiencia de usuarios conectados a redes sociales en Perú creció en 34% en los ritmos 5 meses del año 2012.

- Explosión de la Banda ancha en Perú

  El estudio realizado por IDC denominado "Barómetro Cisco de Banda Ancha Perú 2005-2010" en el cual se encuestaron a empresas privadas a nivel nacional, concluye:

  - ✓ Durante el segundo semestre de 2010 se sumaron alrededor de 39 mil conexiones al mercado de Banda Ancha local
  - ✓ El mercado experimentó un crecimiento de un 14% en conexiones entre diciembre 2009 a diciembre 2010.
  - ✓ Lima alcanzó un crecimiento superior al de provincias, siendo este de 5.1% y 2.3% respectivamente.
  - ✓ Se mantiene el crecimiento de las conexiones de alta velocidad de 1Mbps a más y las velocidades mas bajas pasaran a mayores niveles de velocidad

- Concepto de empleado de oficina cambió

  El estudio de IDC denominado "Latin America Investment Priorities Wireless & Mobile Solutions 2010" evidencia como se ha acelerado el proceso de movilización de la fuerza de trabajo en las organizaciones, con el objetivo de mejorar la eficiencia y tener un impacto directo en la generación de ingresos. Asimismo, demuestra que esta estrategia garantiza al empleado una ubicuidad que le permite mantener el acceso a recursos corporativos en diferentes entornos, ya sea en el cliente, o en diferentes sitios de la empresa, fomentando un desempeño y productividad sostenidos.

  El 47% de las empresas entrevistadas en la región, reconocen que diferentes sitios corporativos son su entorno móvil primario. Seguidamente, el 40% de las organizaciones aprecia el beneficio de la movilidad en el sitio de sus clientes.

Entre los factores más interesantes a destacar con respecto a la sostenida madurez que las organizaciones han ido adquiriendo a la hora de implementar soluciones de movilidad, IDC destaca que más del 53% de las empresas entrevistadas, ya han introducido servicios de datos móviles para alguna porción de sus empleados. En cuanto a la Voz Móvil, la misma es utilizada por el 80% de las empresas y el 70% utiliza SMS. En Chile ese número alcanza un 82% y en Brasil un 67%, indicando más espacio para crecer.

IDC afirma que un 84% de las empresas consultadas, han informado tener algún tipo de teléfono inteligente en uso (corporativo) por sus colaboradores. Chile tiene la mayor penetración de este tipo de dispositivos con un 93%.

Al ampliar las capacidades móviles de la organización, más de un 30% de las empresas de la región, incrementarán sus inversiones en movilidad corporativa en hasta 30% más, en los próximos 12 meses, en comparación al mismo periodo del año anterior. El sector financiero es el que evidencia la mayor expectativa de crecimiento de inversión.

- Tendencia a trabajar con múltiples dispositivos

  IDC afirma que el mercado local de computadoras personales, Notebooks, Netbooks y tabletas finalizó el 2010 de una manera muy positiva, con crecimientos importantes y números históricos en varias tecnologías del sector consumo.

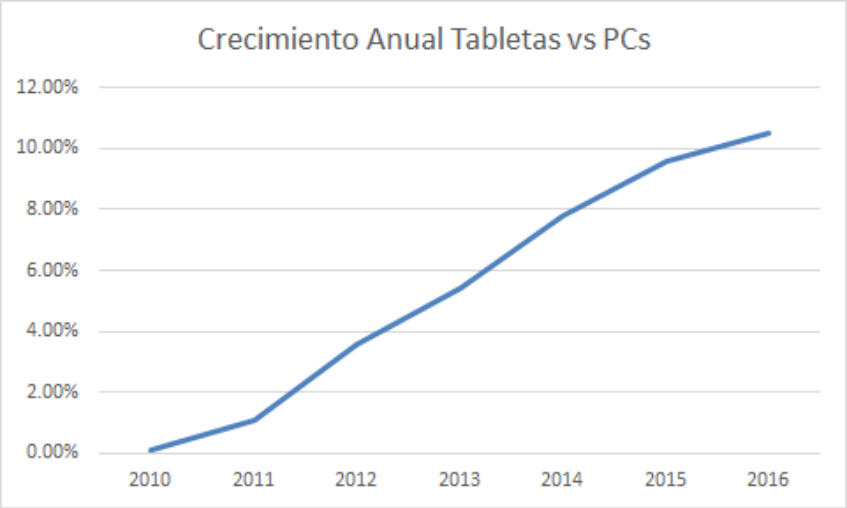
  El crecimiento del mercado local de dispositivos de consumo, de acuerdo a Diego Valer, Analyst, Consumer and Comercial Devices de IDC Perú, se debe principalmente al incremento de las cadenas de Retail en todo el país, las cuales brindan al usuario más oportunidades de créditos y mayores ofertas de productos.

  Al referirse al mercado de computadoras personales (De Escritorio, Notebooks y MiniNotebooks), la compañía asegura que las mismas mostraron un incremento total de mercado del 14.4% en unidades en 2010, versus 2009 y se espera que este año crezcan un 12%. Por el lado del mercado total de Notebooks, mantuvieron altos niveles de crecimiento (15.8%) en 2010, respecto al 2009, aun cuando el mercado de MiniNotebooks entró en un período de desaceleración, a causa de la tendencia de bajos precios que vienen manejando las Notebooks y la aparición de nuevas tecnologías en el mercado como las Tablets y Smartphones. Este incremento se debió principalmente a la mayor oferta de productos en el Retail, el crecimiento de ventas del mercado provincias y los proyectos del Gobierno. Por último, las PCs de escritorio presentaron un aumento total en unidades del 12.8% (2010 vs. 2009) gracias a los diferentes proyectos que presentó el Gobierno durante su último período anual.

  De igual manera, de acuerdo con Dominio Consultores, para el 2016 se estima que el 10% del parque tecnológico nuevo en el mercado peruano serán dispositivos portátiles.

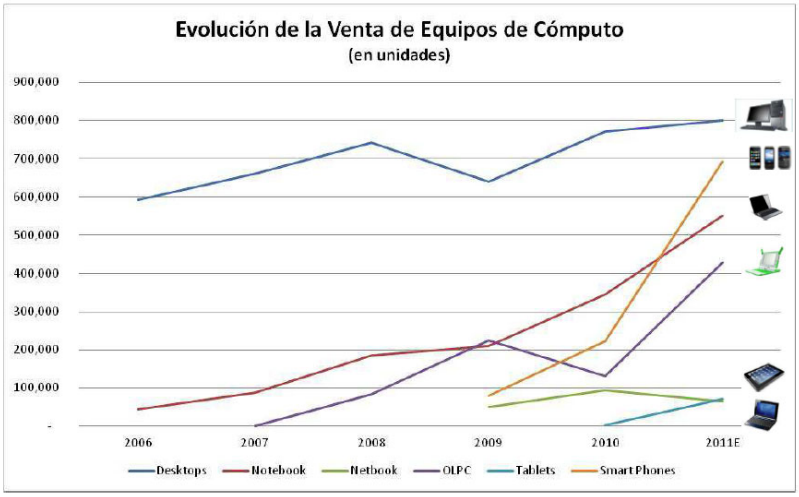
En el siguiente gráfico mostramos la estimación del crecimiento anual de las nuevas tabletas que ingresarán al Perú. Fuente IDC.

Grafico Nro. 1.- Comparación del Crecimiento Anual de Tabletas comparado con el de PCs




En el siguiente gráfico mostramos la evolución de las ventas de equipo de cómputo por modelos en Perú. Fuente Dominio Consultores

Grafico Nro. 2.- Evolución de ventas de equipo de computo




APESOFT

Dominio

## 1.2 Entorno del Mercado

### 1.2.1 Entorno Económico

De acuerdo a los estudios de Banco Central de Reserva del Perú y el Ministerio de Economía y Finanzas, el Perú mantendrá un crecimiento económico del 6% para el año 2012 y continuará liderando el crecimiento económico en Latinoamérica.

De acuerdo con el reporte especial del departamento de estudios económicos de Scotiabank, el próximo será un año en que continuara la lucha en los mercados entre liquidez creciente y riesgo creciente, esta dinámica podría afectar al Perú mas que la propia recesión que se espera en Europa, un incremento mayor en la liquidez mundial incrementaría la volatilidad e incertidumbre en los comodities que traería consecuencias negativas para el costo del dinero y condiciones de financiamiento.

Según el diario Gestión, la agencia calificadora de Riesgo Moody´s elevó la calificación crediticia del Perú desde Baa3 a Baa2 con una perspectiva positiva debido al menor riesgo político, percibido por la agencia, solido desempeño fiscal así como una mejora sostenida de los indicadores de deuda publica y una reducción de la exposición a la deuda en moneda extranjera Esto coloca su valoración en línea con las de sus rivales Standard & Poor´s y Fitch Ratings, que le asignaron una nota BBB a nuestro país.

Grafico Nro. 3.- Información de Variación del PBI Peruano y comparativo con Latinoamérica

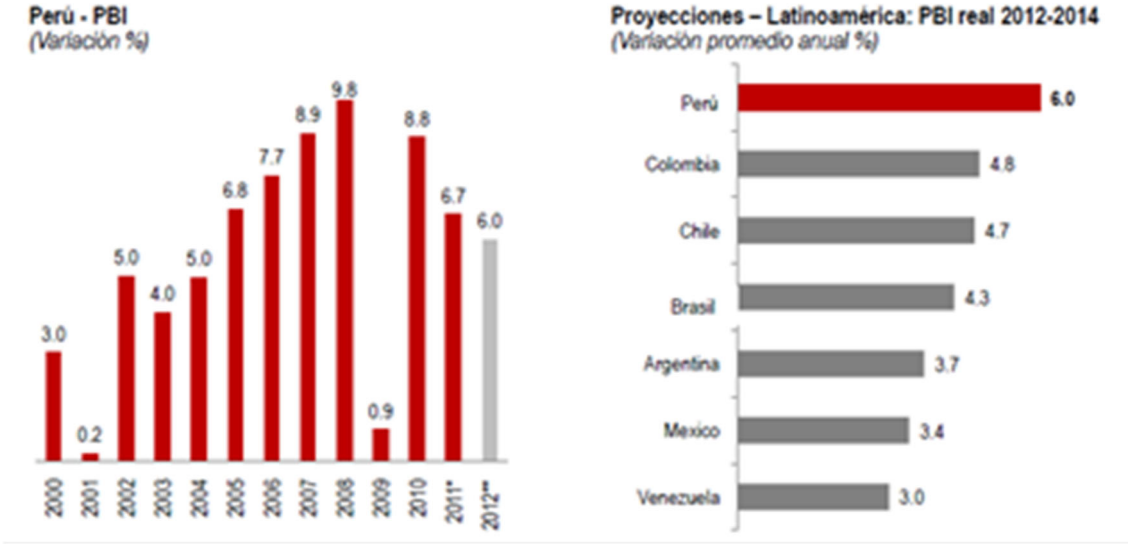
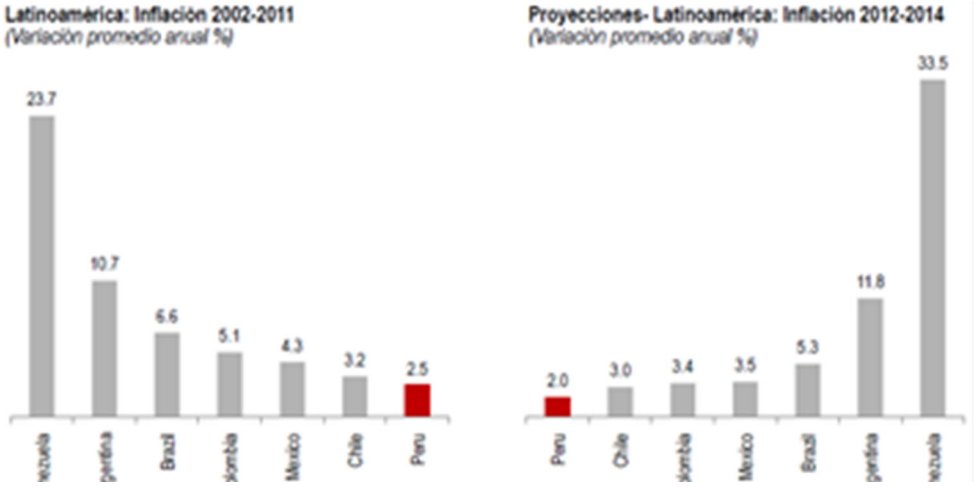



Grafico Nro. 4.- Variación de la inflación en Perú y Latinoamérica



1.2.2 Entorno Político

Análisis Político de acuerdo con el estudio SAE de Agoto, 2012 de la Empresa Apoyo Opinión y Consultoría, al 1er año de gobierno del presidente Ollanta Humala se identificaron las siguientes ideas:

- ✓ Enfoques políticos cambiantes:
  - Salomón Lerner (jul-dic 2011): diálogo.
  - Oscar Valdés (dic 2011-jul 2012): mano dura.
  - Juan Jiménez Mayor (jul 2012-?): diálogo.
- ✓ Cambios que son expresión de un gobierno en busca de su identidad: 3 gabinetes, 4 ministros de interior y defensa.
- ✓ Continuidad clave en manejo económico.
- ✓ Problema principal que motiva el cambio de enfoque es la conflictividad social y la dificultad para darle respuesta.

Riesgos del Gobierno

- ✓ Cambio en las convicciones en materia económica con las que el Presidente Humala empezó su gobierno.
- ✓ No existen avances en inclusión social.
- ✓ Inadecuada administración de la conflictividad social.
- ✓ Mediocridad del sector público (nacional, regional, municipal).
- ✓ Falta de partido político.
- ✓ Corrupción.
- ✓ Narcotráfico y terrorismo.
- ✓ Tensiones desbocadas, internas y externas, en relación con Chile por el diferendo limítrofe en la Corte de La Haya.
- ✓ Elecciones Municipales 2014.

La consultora prevé los siguientes escenarios Futuros

<u>Optimista: Crecimiento con inclusión social y estabilidad política.</u>

- ✓ Escenario internacional no afecta al Perú.
- ✓ Buen manejo macroeconómico.
- ✓ Lanzamiento de algunas reformas relevantes: seguridad, justicia, salud, educación.
- ✓ Fuerte promoción de la inversión.
- ✓ Mejora competitividad.
- ✓ Reforma y estabilidad política.
- ✓ Reducción de pobreza.
- ✓ Buen manejo conflictividad social
- ✓ Derrota al terrorismo.

- ✓ Solución armoniosa diferendo Chile.

Pesimista: Fuertes retrocesos en la economía y en la política

- ✓ Escena internacional golpea fuerte.
- ✓ No avanza inclusión social.
- ✓ Ninguna reforma crucial.
- ✓ Retrocede calidad de política económica
- ✓ Conflictividad social se desboca.
- ✓ Corrupción alta.
- ✓ Laudo de La Haya provoca impasse bélico con Chile.
- ✓ Desconfianza de inversión privada.
- ✓ Avance del narcoterrorismo
- ✓ Inestabilidad política e interrupción democrática

## Capítulo 2: Mercado

En este capítulo describiremos información sobre la audiencia objetivo que son aquellas empresas medianas con más de 50 empleados en Lima (10,800 según SUNAT). Empresas progresistas que buscan el ahorro y la eficiencia y adoptan tempranamente la tecnología.

El Director ejecutivo, tiene la autoridad para aprobar los gastos de TI en la empresa, es el primero en impulsar cambios y mejoras a los procesos de negocio, un influyente líder en su compañía, altamente informado acerca de la tecnología, comprende el valor de tener lo mejor de TI, está dispuesto a promover una nueva solución tecnológica y contratar a un nuevo proveedor si descubre alto valor. Buscan atender las necesidades de los colaboradores de la empresa y bajar costos de comunicación.

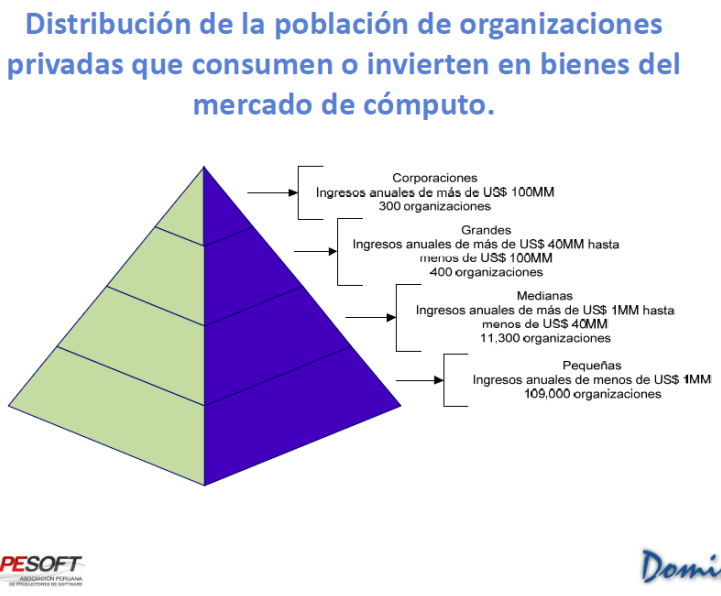
Los usuarios finales del servicio serán los colaboradores de la empresa que buscan nuevas formas de comunicación para ser más productivos, requieren estar conectados siempre en cualquier momento, estén donde estén. Equipos de trabajo distribuidos y dispersos, las personas suelen estar fuera de la empresa (físicamente). No tiene autoridad para tomar la decisión final de compra pero son altamente influyentes y proveen información sobre las necesidades de TICS para hacer bien su trabajo.

### 2.1 Mercado TICS Perú

El mercado para los servicios de consultoría en Perú, puede dimensionarse considerando la magnitud del sector empresarial peruano, que está conformado por cerca de 700.000 empresas (SUNAT), de las cuales 121,000 consumen o invierten en tecnologías de la información, de acuerdo con la empresa Dominio Consultores.

A continuación presentamos la distribución de la población de organizaciones privadas que consumen o invierten en bienes del mercado de cómputo.

Grafico Nro. 5.- Distribución de las empresas en Perú




De acuerdo con Prom Perú, el sector de TICS peruano es joven, las 300 empresas que lo componen tienen un promedio de 16 años. El 63% son microempresas y 27% son pequeñas empresas, realidad muy similar a la de otros países de Latinoamérica.

Este sector en los últimos años ha mostrado un importante dinamismo al presentar una tasa de crecimiento del 19.8% promedio anual en el periodo 2011-2012, pasando de facturar US$2,364 millones a US$2,832 millones de ventas totales en el mercado de TICS (Fuente: Dominio Consultores)

Grafico Nro. 6: Variación anual del mercado de cómputo Perú

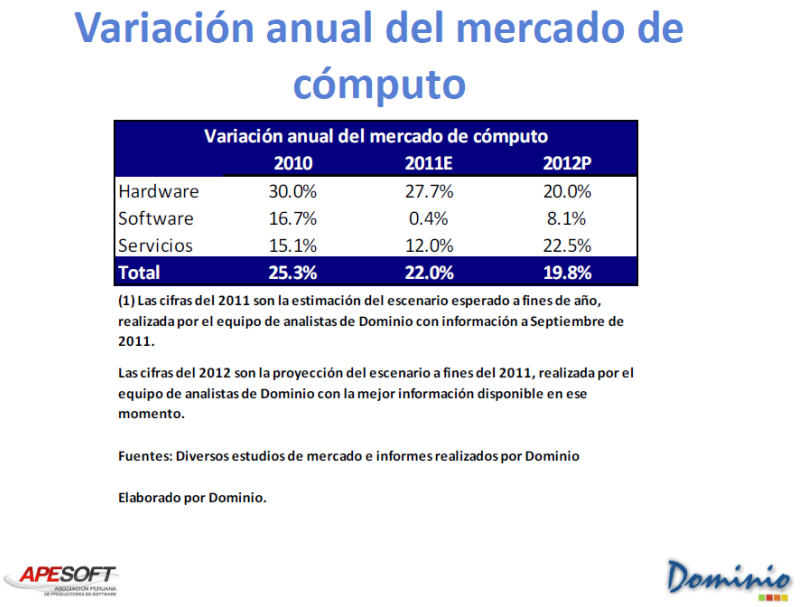


Grafico Nro. 7: Valor del mercado peruano de Computo

# Valor del mercado peruano de cómputo (US$)

| Mercado de cómputo en US$ | | | |
|---|---|---|---|
| | 2010 | 2011E (1, 2) | 2012P |
| Hardware | 1,348,206,788 | 1,721,677,188 | 2,066,493,555 |
| Software | 147,620,000 | 148,184,000 | 160,123,000 |
| Servicios | 441,679,219 | 494,683,494 | 606,186,880 |
| **Total** | **1,937,506,007** | **2,364,544,683** | **2,832,803,436** |

**(1) Las cifras del 2011 son la estimación del escenario esperado a fines de año, realizada por el equipo de analistas de Dominio con información a Septiembre de 2011.**
**Las cifras del 2012 son la proyección del escenario a fines del 2011, realizada por el equipo de analistas de Dominio con la mejor información disponible en ese momento.**

**(2) En Hardware se Incluyen 90 millones de dólares de OLPC**

**Fuentes: Diversos estudios de mercado e informes realizados por Dominio**

**Elaborado por Dominio.**

APESOFT ASOCIACIÓN PERUANA DE PRODUCTORES DE SOFTWARE

Dominio

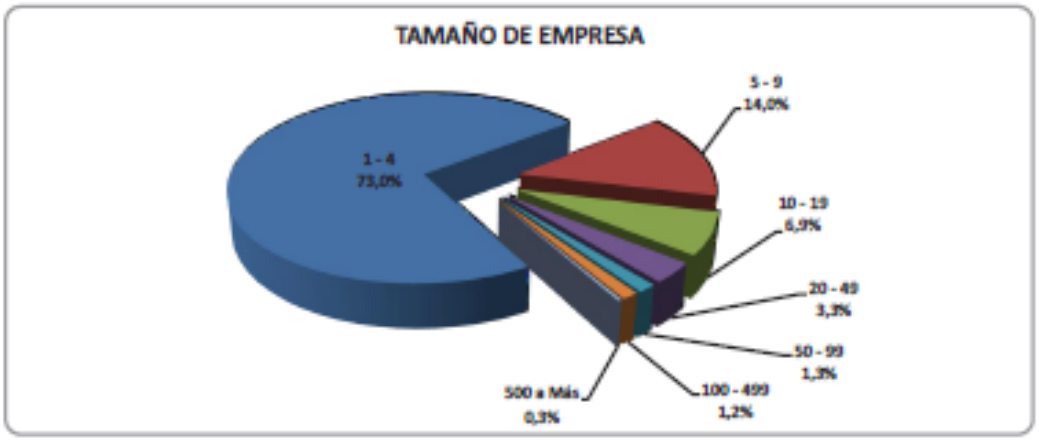
Grafico Nro. 8: Clasificación de las Empresas peruanas según SUNAT

**CUADRO Nº 60**

PERÚ

**PROMEDIO DE EMPRESAS EN EL SECTOR PRIVADO POR TAMAÑO, SEGÚN REGIONES**
**2011**

| REGIONES | TAMAÑO DE EMPRESA | | | | | | | TOTAL PROMEDIO MENSUAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 - 4 | 5 - 9 | 10 - 19 | 20 - 49 | 50 - 99 | 100 - 499 | 500 a Más | |
| AMAZONAS | 888 | 88 | 25 | 11 | 1 | 2 | - | 1 015 |
| ANCASH | 4915 | 610 | 260 | 120 | 34 | 29 | 5 | 6 003 |
| APURÍMAC | 589 | 76 | 24 | 12 | 4 | 1 | 2 | 707 |
| AREQUIPA | 12 152 | 1 977 | 861 | 391 | 140 | 118 | 18 | 15 657 |
| AYACUCHO | 815 | 109 | 46 | 29 | 8 | 5 | - | 1 012 |
| CAJAMARCA | 2210 | 389 | 195 | 106 | 38 | 27 | 1 | 2 966 |
| CALLAO | 4 718 | 1 046 | 508 | 307 | 155 | 144 | 36 | 7 015 |
| CUSCO | 4345 | 708 | 287 | 138 | 36 | 25 | 2 | 5 540 |
| HUANCAVELICA | 197 | 23 | 9 | 13 | 3 | 2 | 1 | 248 |
| HUÁNUCO | 1643 | 242 | 99 | 31 | 9 | 5 | 1 | 2 029 |
| ICA | 3772 | 695 | 328 | 136 | 51 | 52 | 19 | 5 022 |
| JUNÍN | 3880 | 540 | 198 | 99 | 41 | 32 | 7 | 4 798 |
| LA LIBERTAD | 8855 | 1 565 | 655 | 277 | 100 | 92 | 21 | 11 364 |
| LAMBAYEQUE | 7689 | 1 030 | 397 | 141 | 53 | 35 | 10 | 9 355 |
| LIMA | 84 722 | 18 423 | 9 595 | 4 907 | 2 036 | 1 867 | 525 | 122 175 |
| LORETO | 2512 | 500 | 244 | 83 | 34 | 30 | 4 | 3 407 |
| MADRE DE DIOS | 696 | 134 | 53 | 17 | 5 | 4 | - | 909 |
| MOQUEGUA | 1 154 | 158 | 70 | 37 | 10 | 13 | - | 1 452 |
| PASCO | 825 | 132 | 53 | 34 | 6 | 7 | 1 | 1 058 |
| PIURA | 5 600 | 1 089 | 578 | 241 | 105 | 63 | 21 | 7 697 |
| PUNO | 1683 | 257 | 125 | 43 | 15 | 13 | 1 | 2 136 |
| SAN MARTÍN | 2548 | 428 | 152 | 52 | 22 | 13 | 2 | 3 217 |
| TACNA | 2471 | 399 | 158 | 60 | 16 | 12 | 4 | 3 120 |
| TUMBES | 823 | 125 | 57 | 29 | 8 | 5 | 1 | 1 048 |
| UCAYALI | 1631 | 350 | 179 | 49 | 22 | 19 | 3 | 2 254 |
| NO DETERMINADO | 1 183 | 74 | 27 | 10 | 1 | - | - | 1 295 |
| TOTAL PROMEDIO | 162 334 | 31 138 | 15 413 | 7 370 | 2 950 | 2 617 | 695 | 222 507 |




FUENTE : MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO / OGETIC / OFICINA DE ESTADÍSTICA
BASE DE DATOS : PLANILLAS ELECTRÓNICAS
NOTA : DIFERENCIAS EN TOTALES POR REDONDEO DE CIFRAS

## 2.2 Mercado de Consultoría Perú

El sector de consultoría en Perú ha adquirido un mayor dinamismo con el incremento de la demanda, así como por la llegada de consultoras multinacionales. Sus servicios han estado enfocados a las decisiones estratégicas y al sector público, principalmente por licitaciones.

Las empresas líderes que ofrecen estos servicios tienen experiencia en el mercado y una buena organización, que les permite ser consideradas en eventos internacionales.

La oferta del sector de la consultoría en Perú es baja: existe un mínimo número de empresas consultoras locales (totalmente peruanas), ya que la mayor parte de las consultorías en Perú han sido creadas por empresas internacionales

El mercado peruano de servicios representa el 21% del sector con una facturación anual de U$606 millones. A continuación presentamos las ventas y crecimiento del sector en los rubros de hardware, software y Servicios (Fuente: Dominio Consultores)

Grafico Nro. 9: Distribución del mercado de cómputo por categoría y por segmento

### Distribución del mercado de cómputo por categoría

| Distribución del mercado de cómputo por categoría | | | |
|---|---|---|---|
| | 2010 | 2011E | 2012P |
| Hardware | 70.0% | 72.8% | 72.9% |
| Software | 7.5% | 6.3% | 5.7% |
| Servicios | 22.5% | 20.9% | 21.4% |
| **Total** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

(1) Las cifras del 2011 son la estimación del escenario esperado a fines de año, realizada por el equipo de analistas de Dominio con información a Septiembre de 2011.

Las cifras del 2012 son la proyección del escenario a fines del 2011, realizada por el equipo de analistas de Dominio con la mejor información disponible en ese momento.

Fuentes: Diversos estudios de mercado e informes realizados por Dominio

Elaborado por Dominio.

APESOFT Dominio

# Para el año 2012 (proyectado)

| Mercado de Cómputo 2012P por segmentos en US$ | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categorías | Corporativas | Grandes | Medianas | Pequeñas | Gobierno | Hogares | Total |
| Hardware (1) | 239,359,763 | 257,499,441 | 338,094,690 | 191,315,061 | 164,742,046 | 742,104,245 | 1,933,115,245 |
| Software | 44,024,694 | 39,091,213 | 32,276,199 | 10,963,197 | 29,507,423 | 4,260,274 | 160,123,000 |
| Servicios | 148,523,578 | 165,799,425 | 119,830,205 | 29,723,360 | 110,701,973 | 31,608,339 | 606,186,880 |
| **Porcentaje** | **16.0%** | **17.1%** | **18.2%** | **8.6%** | **11.3%** | **28.8%** | **100.0%** |

**Las cifras del 2012 son la proyección del escenario esperado a fines del 2011, realizada por el equipo de analistas de Dominio con la mejor información disponible en ese momento.**
**(1) No se consideran aquellas categorías que no fue posible segmentar por mercado**
**Fuentes: Diversos estudios de mercado e informes realizados por Dominio**
**Elaborado por Dominio.**

APESOFT ASOCIACIÓN PERUANA DE PRODUCTORES DE SOFTWARE

Dominio

## 2.3 Análisis de los principales competidores

Los principales competidores son las empresas peruanas asociadas a fabricantes como Microsoft y Cisco, empresas líderes y con las mayor participación en el mercado de los productos de comunicaciones, infraestructura de redes y telefonía IP.

Las empresas que actualmente operan en el mercado son empresas pequeñas cuyo modelo de crecimiento está basado en ampliar la base instalada de clientes y extender su oferta de producto sobre consultorías para implementación de soluciones cloud (nube), infraestructura y capacitación.

### 2.3.1 Características de los competidores:

- Oferta diversificada, con baja especialización
- La participación actual en el mercado es muy baja.
- Tienen el mismo modelo de ventas para todas sus soluciones.
- El modelo de ventas es complejo y cambia con el tiempo.
- Dominio en áreas de infraestructura de redes.

Estas características serán aprovechadas por nuestra nueva oferta enfocada en que los consumidores exploten los beneficios de las comunicaciones unificadas y en la nube más rápidamente.

Aprovecharemos la penetración de banda ancha en el país, presentando un mensaje claro sobre el valor de las soluciones de comunicación en línea (por ejemplo un producto como LYNC de Microsoft puede tener un ROI de 563% según la consultora internacional Gartner) con un modelo de venta sencillo que permita atraer las inversiones en el segmento que hoy tienen los competidores, nuestra propuesta será especializada capaz de atender soluciones complejas con personal altamente calificado .El pronóstico mundial en inversión en tecnología , según Gartner, es de 1.6 billones de dólares y las soluciones orientadas a la nube son la última tendencia tecnológica que las empresas medianas e innovadoras buscan adquirir.

### 2.3.2 Benchmarking/ Comparación

Realizamos un estudio de mercado de las principales consultoras de Tecnología de la información que existen en el mercado peruano ofreciendo un servicio igual o similar al que nosotros ofreceríamos, y pudimos construir el siguiente cuadro comparativo:

Gráfico Nro 10: Análisis de Competidores en Perú

| | Consultoria | Cloud Computing | Soluciones de Infraestructura | Capacitación | Precio x Hora | Producto | Plaza |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Torioux | X | X | X | | $ 80.00 | Comunicaciones Unificadas (Lync) | 100 a más |
| CloudWare 360 | X | X | X | X | $ 100.00 | Mensajeria Instantanea (Google) | 50 a más |
| Sinux | | X | X | | $ 65.00 | Comunicaciones Unificadas (Lync) | 50 a más |
| ITG Solutions | | X | X | | $ 120.00 | Comunicaciones Unificadas (Lync) | 100 a más |
| Desca | X | | X | | $ 120.00 | Integrador de Comunicaciones (Cisco) | 100 a más |
| Logicalis | | | X | | $ 120.00 | Advanced Unified Communications (Cisco) | 100 a más |
| Orange | | | X | | $ 140.00 | Unified Communications Solutions (Cisco) | 100 a más |

Este estudio nos permitió conocer las ofertas de los competidores, precios, tipos de oferta, enfoque de Productos y el segmento que atienden. Identificando oportunidades para desarrollar una oferta diferenciada a las que existen en el mercado actualmente.

**Capítulo 3. Validación del mercado: Encuesta**

El objetivo general de la encuesta fue identificar las necesidades de las empresas medianas en Lima relacionadas a la contratación de servicios de consultoría que les permitan ahorro de costos en comunicaciones**.** La encuesta nos permitió:

- Identificar los principales sistemas de comunicaciones y sus usos.
- Conocer nivel de gasto y la satisfacción con los sistemas de comunicación actuales.
- Identificar las principales razones para mantener sistema actual versus adquisición de consultoría para sistema de comunicación por IP.
- Conocer planes ó intención de ahorro en sistemas de comunicación en el corto y mediano plazo.
- Definir los criterios de evaluación para seleccionar un proveedor de consultoría.
- Conocer los principales motivadores en la selección de compra.

Se encuestaron a 20 directivos y/o propietarios de empresas medianas en Lima, privadas, con acceso a internet, de mínimo 50 empleados con ingresos anuales de más de US$1 millón hasta menos de US$40 millones.

El estudio concluye que los sistemas de telecomunicaciones más utilizados por las empresas encuestadas son la Telefonía Fija y Telefonía móvil, en 3er y 4to lugar mencionan la Voz por IP e Internet. Los empresarios encuestados mencionaron que invierten aproximadamente un monto anual de S/. 92,510 en telecomunicaciones y 40% “no” está satisfecho con su solución actual de Telecomunicaciones. 100% de los encuestados afirmó que cambiarían su actual solución de telecomunicaciones por alguna que brinde al menos un 50% de ahorro anual y 90% estaría dispuesto a contratar a una empresa consultora para implementar la solución de Telecomunicaciones

Con relación a los montos dispuestos a pagar por servicios de consultoría en TICS, el 80% pagaría menos de US$ 25,000 al año , 10% pagaría entre US$25,000 y US$50,000 al año y el otro 10% pagaría más de US$. 50,000 al año. 20% de los encuestados actualmente cuenta con una empresa proveedora de Consultoría en TICS.

Al momento de elegir un proveedor de consultoría en TICS, 90% de los encuestados valora la calidad, 70% la experiencia y el precio.

## Capítulo 4: Operaciones y Organización

### 4.1 Misión

Proveer servicios de Tecnologías de Información y Comunicación con los mayores estándares de calidad de la industria, brindando excelente servicios que satisfagan las necesidades de comunicación de nuestros clientes; Generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores; y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.

### 4.2 Visión

Ser la empresa de Servicios de TIC con el nivel más alto de satisfacción de clientes del Perú

### 4.3 Valores

**Servicio al cliente:** La actitud de servicio tiene que ver con cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, disposición a servir, rapidez, pro actividad y privilegiando sus intereses antes que los personales. Las áreas y las personas dentro de la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores; por ello, es indispensable y obligatorio que cada quien conozca su rol en esta relación.

**Honestidad:** Como personas y como empresa, actuamos y tomamos decisiones dentro de lo que indica la ley, nuestro código de ética y nuestros valores. La honestidad tiene que ver con la honradez, la decencia, la transparencia, la rectitud, la confiabilidad, y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas dentro y fuera de ella.

**Orden y Disciplina:** El orden y disciplina tiene que ver con eficiencia, con dinamismo, con acatar las políticas y lineamientos de la dirección. Reflejan el grado de compromiso que los trabajadores tienen con nuestra empresa y son la base para obtener más y mejores resultados. La rapidez es un elemento indispensable para ser competitivo en nuestra industria.

**Eficiencia:** Buscamos la eficiencia y rentabilidad en todas nuestras acciones sobre todo en períodos de prosperidad. Enfocamos nuestros gastos en lo estrictamente necesario para alcanzar el éxito de la operación.

**Excelencia:** Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente.

**Compromiso:** Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

**Trabajo en Equipo:** Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.

## 4.4 Estrategia de Negocios

Nuestra estrategia de negocios se basa en la especialización de nuestros servicios. De esa manera podemos entregar una solución única a los clientes, de excelente calidad y con un retorno económico elevado.

## 4.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la compañía para los próximos 5 años son los siguientes:

- 3% Participación de Mercado de Servicios de TI local del Perú
- 40% de Margen Bruto Anual
- 50% de Crecimiento Anual de Ventas
- Mantener los gastos de Marketing vs Ventas Anuales en 10%
- Contra con una cartera de 150 empresas/clientes

## 4.6 Indicadores de Desempeño

Dentro de los principales indicadores de desempeño de la compañía tendremos lo siguientes:

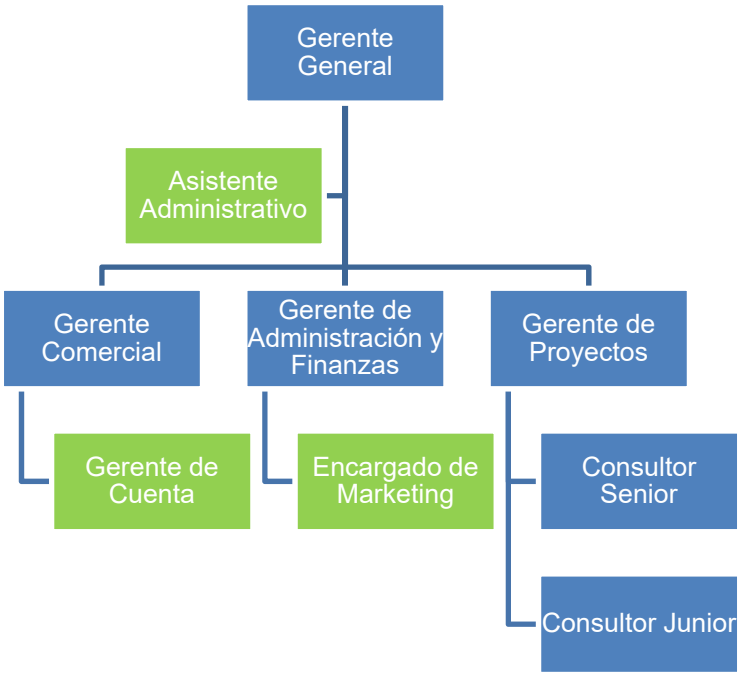
- Satisfacción de los colaboradores con la empresa
- Satisfacción de Clientes
- Número de Nuevas Empresas en Cartera de Clientes
- Número de Casos de Referencia de Clientes
- Monto de Total de Ventas

- Margen de Contribución
- Monto de Ventas de Nuevos Clientes vs Total Ventas

## 4.7 Organigrama Inicial

El siguiente es el organigrama propuesto para los dos primeros años de operación. En el primer año se contratará a los de caja azul, y en el segundo año a los de caja verde.

Grafico Nro.11 Organigrama de la empresa




## 4.8 Portafolio de Servicios

Grafico Nro.12 Portafolio de Productos

| **Tradicionales** | **Especializados** | **Personalizado** |
|---|---|---|
| Implementación de Servicio de Mensajería Instantánea Básica | Implementación de Solución Empresarial de Comunicaciones | Consultoría en servicios de Tecnologías de Información |
| | Implementación Avanzada de Solución Empresarial de Comunicaciones | Asesoría en licenciamiento |

Implementación de Servicio de Mensajería Instantánea Básica

Esta solución incluye la asesoría y consultoría para una empresa en la implementación de una solución que contempla Mensajería instantánea, Colaboración de documentos, Video Conferencias y Acceso desde internet

Implementación de Solución Empresarial de Comunicaciones

Esta solución incluye la asesoría y consultoría para una empresa en la implementación de una solución que contempla Mensajería instantánea, Llamadas Internas y Externas mediante el uso de Voz sobre IP, Colaboración de documentos, Video Conferencias y Acceso desde internet

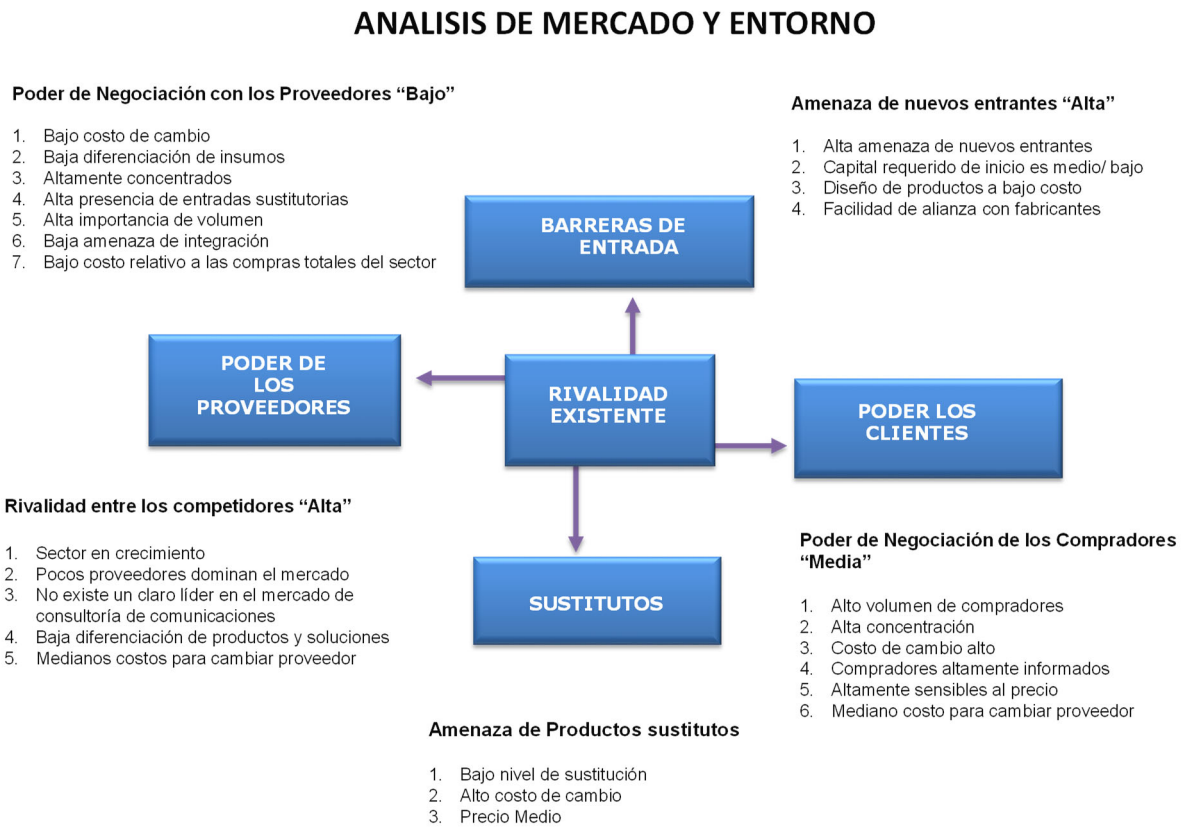
Implementación Avanzada de Solución Empresarial de Comunicaciones

Esta solución incluye la asesoría y consultoría para una empresa en la implementación de una solución que contempla Mensajería instantánea, Llamadas Internas y Externas mediante el uso de Voz sobre IP, Colaboración de documentos, Video Conferencia, Acceso desde internet y la federación de estos servicios con otras compañías (proveedores y/o clientes).

## Capítulo 5. Estrategia de Marketing

### 5.1 Análisis de Mercado y Entorno

Realizamos el siguiente análisis basado en el método de las 5 fuerzas de Michael Porter para analizar a detalle el negocio, las oportunidades de mercado, el entorno, barreras de entrada, los clientes, proveedores y posibles sustituto al servicio.



## 5.2 Mezcla de Mercado

Diagnóstico de la situación externa: Oportunidades y Amenazas

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| Baja especialización de los competidores | Oferta susceptible de ser copiada , difícil de protegerse con patentes |
| Explosión de la banda ancha en el Perú (Según IDC 230% en los últimos 4 años) | Los clientes valoran experiencia. Reputación empresarial será un activo crecientemente importante en este entorno /Difícil entrada en el mercado |
| Tendencias del mercado empresarial :<br><br>Concepto de empleado de oficina cambió<br><br>Tendencia a tercer izar servicios para enfocarse en su core Business<br><br>Tendencia al uso de dispositivos (De acuerdo con Dominio Consultores, para el 2016, se estima que el 10% del parque tecnológico nuevo serán dispositivos portátiles Ej. Ipad, tablets, etc. | Dependencia de personal altamente calificado |
| Hiperconectividad y Consumerización del IT | Crecimiento del país atrae consultoras internacionales |
| Sostenido crecimiento económico del país | Inversiones podrían retraerse debido a los conflictos sociales y la crisis internacional<br><br>Moderado optimismo empresarial |
| Presencia de trasnacionales : Microsoft y Cisco invierten en el mercado TIC | Dependencia de fabricantes – Tienen su propios servicios de consultoría |
| El pronóstico en inversión en tecnología es de 1.6 billones de dólares y las soluciones orientadas a la nube son la última tendencia tecnológica que las empresas medianas e innovadoras buscan adquirir. | Complejidad para estandarizar precios |
| Oferta distribuida en servicios de consultoría integral y especializada | Alta implicación del personal en el proyecto |

## 5.3 Segmentación

A continuación desarrollamos el capítulo de segmentación donde describimos a la audiencia objetivo que son aquellas empresas medianas a grandes con más de 50 empleados en Lima (10,800 según SUNAT). Empresa Progresistas que lideran en términos de adopción tecnológica. Son innovadoras y ven a la tecnología como un factor extremadamente crítico de éxito, adoptan tempranamente las tendencias del Mercado.

El Director ejecutivo de TI, tiene la autoridad para aprobar los gastos de TI en la empresa, es el primero en impulsar cambios y mejoras a los procesos de negocio, un influyente líder en su compañía, altamente informado acerca de la tecnología, comprende el valor de tener lo mejor de TI, está dispuesto a promover una nueva solución tecnológica y contratar a un nuevo proveedor si descubre alto valor. Buscan atender las necesidades de los ejecutivos de la empresa y bajar costos de comunicación.

Los usuarios finales son profesionales en la empresa que buscan nuevas formas de comunicación para ser más productivos, requieren estar conectados siempre en cualquier momento, estén donde estén. Equipos de trabajo distribuidos y dispersos, las personas suelen estar fuera de la empresa (físicamente). No tiene autoridad para tomar la decisión final de compra pero son altamente influyentes y proveen información sobre las necesidades de TI para hacer bien su trabajo.

### 5.3.1 Variables Demográficas

- Personas jurídicas nacionales o extranjeras que desarrollen actividades en el territorio nacional.
- Decisor de negocio
- Género: Femenino y Masculino
- Edad: 25-50 años
- Con poder de compra.
- Usuarios de tecnología “Power” y “Moderate”

### 5.3.2 Variables Geográficas

- Urbano
- Lima y principales provincias
- Con acceso a Internet

5.3.3 Variables Socio – Económicas

- Empresas Medianas nacionales y/o extranjeras que operen en el país.
- Con más de 50 empleados :
- 24,000 empresas
- 10,800 Empresas se ubican en la ciudad de Lima(Fuente SUNAT)
- Profesionales Decisor de Compra: Ejecutivo, MBA.
- Profesionales Usuarios: Profesional, Ejecutivo, Oficinista, Gerente, Director.
- Niveles de Ingreso del Decisor : Mas de 200,00 PEN al año
- Nivel de Educación: Superior Universitaria
- Clase Social: Medio-Medio Alto-Alto

Grafico Nro.13: Empresas según actividad económica y trabajadores

**PERÚ URBANO : VARIACIÓN MENSUAL DEL EMPLEO POR TAMAÑO DE EMPRESA, SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EMPRESAS PRIVADAS DE 10 Y MÁS TRABAJADORES**
**(JULIO 2010/JUNIO 2010)**

| RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA | DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL MARZO DE 2009 2/ | | VARIACIÓN DEL EMPLEO 4/ (en porcentajes) | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | EMPRESAS | TRABAJADORES | 10 y más trabajadores 3/ | 10-49 trabajadores | 50 y más trabajadores |
| TOTAL ABSOLUTO | 24 888 | 1 294 423 | | | |
| **TOTAL RELATIVO** | **100** | **100** | **0,3** | **0,1** | **0,4** |
| Extractiva (agricultura, pesca, minería) | 4,1 | 6,7 | 0,5 | -1,1 | 1,0 |
| Industria manufacturera | 17,0 | 25,4 | 0,2 | 0,3 | 0,1 |
| Comercio | 22,1 | 17,5 | 0,6 | 0,7 | 0,5 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 9,3 | 8,8 | 0,0 | -1,9 | 1,4 |
| Servicios 1/ | 47,5 | 41,7 | 0,3 | 0,2 | 0,4 |

Notas: Cifras preliminares. La información corresponde al primer día de cada mes.
A partir del mes de enero de 2008, la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo incorpora nueve ciudades del ámbito urbano: Ayacucho, Huánuco, Puerto Maldonado, Cerro de Pasco, Chachapoyas, Huancavelica, Moquegua, Tumbes, Abancay, a las 21 ya existentes.
1/ En la rama de actividad servicios se incluye las subramas de servicios prestados a empresas, restaurantes y hoteles, establecimientos financieros, enseñanza, servicios sociales y comunales; y electricidad, gas y agua.
2/ La distribución porcentual del empleo y el total absoluto de trabajadores corresponden a la última actualización del marco muestral (en base a la planilla electrónica del mes de marzo 2009) y proporciona de manera referencial el volumen de empleo en las ramas de actividad económica. Por lo general, el marco muestral se actualiza anualmente.
3/ Incluye a las empresas de 10 - 49 trabajadores y de 50 y más trabajadores.
4/ Cifras redondeadas
Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo.
Elaboración: MTPE. Dirección de Investigación Socio- Económico Laboral (DISEL)

Existe un universo de más de 4300 empresas en Lima Metropolitana que tienen más de 50 empleados, la gran mayoría de empresas se encuentra en el sector de Comercio.

### 5.3.4 Segmentación por tipo de Empresa: Modernas y Progresistas

El segmento que atenderemos de acuerdo con esta clasificación, elaborada por Market Análisis de Microsoft, serán las de tipo modernas y progresistas que se describen a continuación

Grafico Nro.14: Empresas según Comportamiento de adopción tecnológica

| | |
|---|---|
| Trailers:<br><br>Este segmento es seguidor de otros en términos de adopción Tecnológica y son generalmente escépticos frente al valor de la tecnología | Modernas:<br><br>Aquellas que cada vez aprecian más el valor de TI, ven a la tecnología como una fuente clave de éxito y atienden altos volúmenes de clientes. |
| Gradualistas:<br><br>Son relativamente moderados en la adopción de TI comparado con otros segmentos de inversión , tienen una actitud favorable creciente sobre el valor de TI | Progresistas<br><br>Este segmento de empresa lidera en términos de adopción tecnológica. Son innovadoras y ven a la tecnología como un factor extremadamente crítico de éxito, adoptan tempranamente las tendencias del Mercado. |

Fuente: Market Segment Analisys Worldwide

### 5.3.5 Variables Psicográficas

Director Ejecutivo de una empresa mediana en Lima

- Generalmente es el primero en impulsar cambios y mejoras a los procesos de negocio.
- Es un influyente líder en su compañía y gasta mucho de su tiempo en las decisiones que afectan a la estrategia general. Los ejecutivos y sus compañeros regularmente le piden asesoramiento sobre diversas cuestiones, y no tiene miedo a expresar su opinión.
- Informado usuario de la tecnología, comprende el valor de tener lo mejor de las TIC. Toma un papel activo en las decisiones relacionadas con la informática, que ha llevado a la utilización de la tecnología en su empresa que es altamente efectiva.

- Está dispuesto a promover una nueva solución de TIC y contratar a un proveedor nuevo si descubre alto valor.
- Es Objetivo y asertivo.
- Buscan atender las necesidades de los colaboradores de la empresa y bajar costos de comunicación.

Grafico Nro.15: Características de los decisores de compras de TIC según Estudio Microsoft WW




Microsoft TDM Study

Los Usuarios Finales

- Profesionales que buscan nuevas formas de comunicación para ser más productivos, requieren estar conectados siempre en cualquier momento, estén donde estén.
- Equipos de trabajo distribuidos y dispersos, las personas suelen estar fuera de la empresa (físicamente) trabajando desde cualquier lugar y cualquier momento Es difícil conectarse cuando las personas no están físicamente juntas.
- Entusiastas de la tecnología y la usan tanto en la Oficina como en la casa. Les gusta aprender acerca de las soluciones de TIC a través de publicaciones e Internet.
- No tienen autoridad para tomar la decisión final de compra pero son altamente influyentes y proveen información sobre las necesidades de TIC para hacer bien su trabajo.

De acuerdo con el estudio de Forrester, Inc., 2009 Workforce Techno Graphic survey, 41% de Information Workers demuestran una alta necesidad de recursos móviles.

90% de empleados trabajan fuera de las oficinas principales o headquarters, y entre 40% y 70% trabajan físicamente lejos de sus supervisores o jefes. El número de trabajadores virtuales (personas que trabajan en oficinas geográficamente separados de sus supervisores) ha incrementado en 800% desde el año 2000 (Nemertes Research, 2005).

Estilos de Vida del Consumidor

De acuerdo con el estudio de Arellano y Marketing Asociados los consumidores de este producto se definen en la categoría de “Los Afortunados”.

Los Afortunados (4.2%): Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

(Fuente: Arellano y Marketing Asociados
http://www.arellanomarketing.com/content/content.php?pID=64)

### 5.3.6 Variables por motivo de compra

- Encontrar y comunicarse con las personas de forma inmediata.
- Ambiente de trabajo interactivo construido sobre redes sociales.
- Usuarios de Internet, MS Office, Google y otros.
- Estar conectado virtualmente en cualquier momento y en cualquier lugar
- Interacción cara a cara
- Desean unificar dispositivos de comunicación (celular, laptop, teléfono, etc.) y reducir costos de telefonía
- Buscar optimizar costos empresariales

## 5.4 Marco Legal

La legislación asociada a la consultoría en Perú, involucra las diferentes regulaciones con respecto al ejercicio de las profesiones relacionadas con las diferentes áreas de especialización de la consultoría y son regulados por los Colegios Profesionales. Para el caso de tecnologías de la información y comunicación si bien no existen colegiaturas de control obligatorias o legislación asociada al ejercicio de profesionales, se promueve las normas como ISOS y Certificaciones Internacionales que califican a los consultores encargados de la consultoría.

## 5.5 Posicionamiento

### 5.5.1 Introducción

La empresa busca posicionarse en las empresas medianas de Lima con perfil de adopción de tecnología medio-alto, modernas y progresistas que reconocen el valor de tecnología como un factor de ahorro , que requieren reducir costos de comunicación, y está integrada por profesionales dispersos que requieren estar comunicados en cualquier lugar y momento .

La empresa ofrece servicios de implementación de soluciones de comunicación unificada empresariales que integran fax, voz, correo, chat, teléfono, ahorrando tiempo y dinero de forma inmediata porque reduce costos de telefonía local e internacional, traslados y viajes, costos de entrenamiento, infraestructura y equipos de comunicación.

### 5.5.2 Marco de referencia

Servicios de implementación de soluciones de comunicación unificada empresarial: Integran las comunicaciones de mensajería, fax, voz, correo, chat, teléfono para la organización; el cliente se ahorrará tiempo y dinero en comunicaciones de forma inmediata en costos de telefonía local e internacional, se reducen los costos de traslados y viajes, los costos de entrenamiento, infraestructura y de equipos de comunicación.

### 5.5.3 Puntos de diferenciación

Mayor retorno de inversión y ahorro inmediato de costos. Alta especialización

### 5.5.4 Razón estratégica

Con “Servicios de consultoría Enlace Digital” las empresas podrán aprovechar la capacidad instalada en infraestructura tecnológica optimizando las comunicaciones para mejorar la productividad de los usuarios, reducir los costos de llamadas telefónicas, costos de viajes y obtener un alto retorno de la inversión en un menor tiempo que los competidores.

### 5.5.5 Mensaje de posicionamiento

**“Para las empresas líderes e innovadoras, “Enlace Digital” es el proveedor de comunicaciones unificadas que ofrece ahorro inmediato por que aprovecha la infraestructura existente.”**

## 5.6 Objetivos de Marketing

Los objetivos principales del área de Marketing de la empresa son los siguientes:

- Alcanzar en 5 años 3% de participación de Mercado de Servicios de TI local del Perú
- Mantener 10% los gastos de Campaña Comercial
- Lograr una cartera de 150 clientes en 5 años

## 5.7 Estrategias de Marketing

### 5.7.1 Producto

“Enlace Digital “vende soluciones y respuestas para clientes de empresas medianas en Lima, al ser un producto intangible es crítico resaltar en el producto los beneficios que reporta para el usuario. La calidad de servicio percibido es la clave más importante aun más que la calidad técnica y funcional.

La prestación de servicios es variable, menos estandarizados y uniformes, lo cual dificulta control de calidad de los mismos.

Los servicios no pueden ser almacenados, lo que provoca situaciones de demanda irregular, difícil inventariarlos y contabilizar su valor.

Una variable critica es la satisfacción de clientes, que se debe medir programáticamente tratando de crear buenos servicios de atención a clientes y establecer sistemas para medir y rentabilizar su grado de satisfacción.

Las soluciones tecnológicas sobre la nube son nuevas y presentan características altamente técnicas, a veces difíciles de comprender por el usuario, buscamos llegar con un producto concreto, simple y directo, sencillo de entender para los decisores.

El producto final de la consultoría agrupa diferentes tecnologías para brindar una solución completa a la mayor cantidad de clientes posibles:

1. Mensajería instantánea corporativa y pública
2. Conferencias Web con audio y video
3. Telefonía vía Internet (IP)
4. Movilidad
5. Colaboración de Grupos de Trabajo

6. Extender la plataforma con otras soluciones
7. Servicios de Federación dentro y fuera de la organización a través de la cadena de valor
8. Servicios de Administración
9. Integración con otros productos como Microsoft Exchange Server (correo electrónico), Microsoft SharePoint Server (Administración de documentos & colaboración), Microsoft Office, entre otros.

### 5.7.2 Precio

El precio está determinado por diversos aspectos, como son el tamaño de la consultora y del cliente, el tiempo de ejecución y el número de consultores requeridos, así como su nivel de especialidad, entre otros.

Al ser altamente especializado y contar con consultores certificados internacionalmente, la empresa busca diferenciar sus precios de los de la competencia, enfocando sus esfuerzos en organizarse ante el mercado de clientes y sus necesidades.

Existen 3 estructuras de precios para este producto que dependen del nivel de complejidad del proyecto lo que determinara la cantidad de consultores requeridos y tiempo del proyecto. A continuación se presenta una tabla que resume la información en cada una de las tres categorías:

Grafico Nro.16: Cuadro de Precios

| **Implementación Complejidad Alta** | **Horas** | **Costo hora** | **Valor hora** | **Subtotal Costo** | **Subtotal Venta** |
|---|---|---|---|---|---|
| Gerente de proyecto | 40 | $70 | $110 | $2,800.00 | $4,400.00 |
| Capacitación | 40 | $30 | $70 | $1,200.00 | $2,800.00 |
| Consultor Especialista | 160 | $70 | $110 | $11,200.00 | $17,600.00 |
| Paquete de 5 Incidentes | 15 | $70 | $110 | $1,050.00 | $1,650.00 |
| Consultor de Apoyo & Documentador | 80 | $30 | $70 | $2,400.00 | $5,600.00 |
| Imprevistos | | | | $2,000.00 | $2,000.00 |
| | | | | $20,650.00 | $34,050.00 |

**Incluye:**

Mensajería instantánea
Voz sobre IP
Colaboración de documentos
Conferencias

Margen proyecto 39%

Acceso desde internet

| Implementación Complejidad Media | Horas | Costo hora | Valor hora | Subtotal Costo | Subtotal Venta |
|---|---|---|---|---|---|
| Gerente de proyecto | 20 | $70 | $110 | $1,400.00 | $2,200.00 |
| Capacitación | 40 | $30 | $70 | $1,200.00 | $2,800.00 |
| Paquete de 5 Incidentes | 15 | $70 | $110 | $1,050.00 | $1,650.00 |
| Consultor Especialista | 80 | $70 | $110 | $5,600.00 | $8,800.00 |
| Consultor de Apoyo & Documentador | 40 | $30 | $70 | $1,200.00 | $2,800.00 |
| Imprevistos | | | | $1,500.00 | $1,500.00 |
| | | | | $11,950.00 | $19,750.00 |

**Incluye:**

mensajería instantánea
Voz sobre IP
Colaboración de documentos
Conferencias
Acceso desde internet

Margen proyecto 39%

| Implementación Complejidad Baja | Horas | Costo hora | Valor hora | Subtotal Costo | Subtotal Venta |
|---|---|---|---|---|---|
| Microsoft Consultor Especialista | 60 | $70 | $110 | $4,200.00 | $6,600.00 |
| Capacitación | 20 | $30 | $70 | $600.00 | $1,400.00 |
| Paquete de 3 Incidentes | 9 | $70 | $110 | $630.00 | $990.00 |
| Consultor de Apoyo & Documentador | 20 | $30 | $70 | $600.00 | $1,400.00 |
| Imprevistos | | | | $1,000.00 | $1,000.00 |
| | | | | $7,030.00 | $11,390.00 |

**Incluye:**

mensajería instantánea
Colaboración de documentos
Conferencias
Acceso desde internet

Margen proyecto 38%

5.7.3 Plaza (Distribución)

Antes de describir los canales de comercialización del sector peruano de consultoría, es necesario resaltar la importancia de considerar en la definición de la estrategia de comercialización a nivel nacional, el desigual desarrollo del país, cuyo mercado se encuentra concentrado en Lima. El mismo efecto sucede con la banda ancha,

requisito indispensable para contar con nuestros servicios  El principal canal de comercialización de los servicios de consultoría es la venta directa, es decir, a través de consultores certificados. Debido a que atendemos una audiencia empresarial, se requiere de personal experimentado con competencias consultivas. La venta directa involucra una etapa previa de conocimiento de los requerimientos del cliente, con base en los cuales se elabora una propuesta para ser presentada a los clientes; después de la cual se lleva a cabo el proceso de negociación que termina con la toma de decisiones.

Tamaño de mercado por departamento

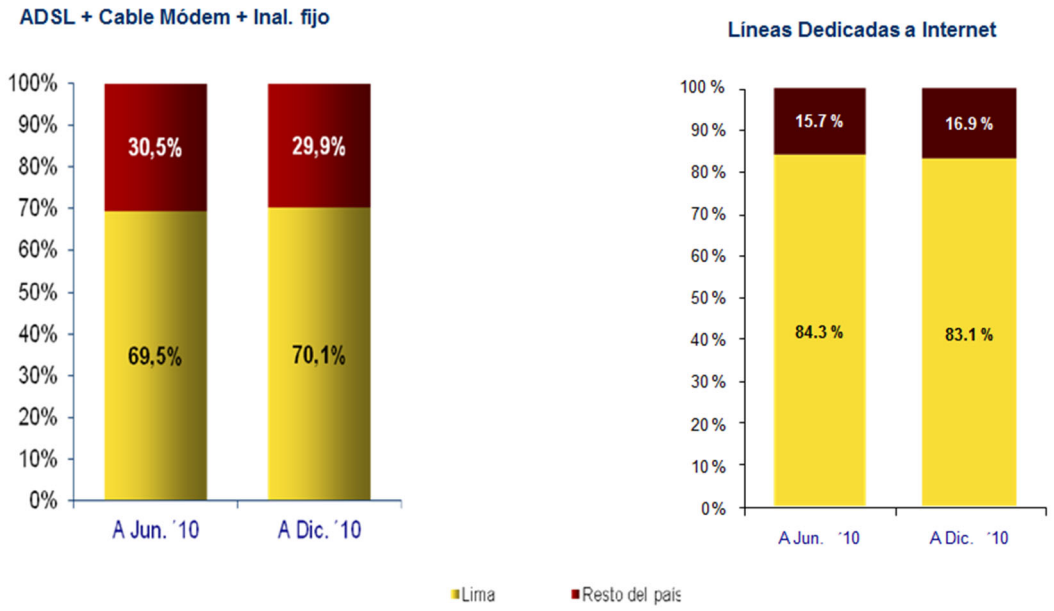
Grafico Nro. 17: Tamaño de mercado por departamento

## EMPRESAS Y PRODUCCIÓN SEGÚN DEPARTAMENTO

| Departamento | N° de empresas 2008 | % | Producción 2007 (Millones US$) | % |
|---|---|---|---|---|
| Lima | 370 390 | 39% | 49 939 | 53% |
| Arequipa | 60 900 | 6% | 5 037 | 5% |
| La Libertad | 54 500 | 6% | 3 707 | 4% |
| Junín | 48 033 | 5% | 2 830 | 3% |
| Piura | 43 132 | 5% | 4 001 | 4% |
| Puno | 37 663 | 4% | 750 | 1% |
| Lambayeque | 34 381 | 4% | 919 | 1% |
| Cuzco | 34 319 | 4% | 1 824 | 2% |
| Ancash | 33 227 | 4% | 3 032 | 3% |
| Callao | 25 959 | 3% | 8 055 | 9% |
| Cajamarca | 25 154 | 3% | 1 784 | 2% |
| Ica | 23 686 | 3% | 2 098 | 2% |
| San Martín | 20 248 | 2% | 355 | 0% |
| Loreto | 17 446 | 2% | 1 610 | 2% |
| Tacna | 16 181 | 2% | 1 022 | 1% |
| Huánuco | 15 845 | 2% | 259 | 0% |
| Ayacucho | 15 104 | 2% | 231 | 0% |
| Ucayali | 11 689 | 1% | 798 | 1% |
| Apurímac | 10 220 | 1% | 229 | 0% |
| Amazonas | 8 482 | 1% | 105 | 0% |
| Pasco | 7 969 | 1% | 1 987 | 2% |
| Tumbes | 7 927 | 1% | 179 | 0% |
| Moquegua | 6 757 | 1% | 3 231 | 3% |
| Huancavelica | 6 141 | 1% | 542 | 1% |
| Madre de Dios | 4 983 | 1% | 128 | 0% |
| Total Nacional | 940 336 | 100% | 94 652 | 100% |

*Fuente: INEI - Censo Nacional Económico 2008*

Grafico Nro. 18: 70% de conexiones de internet está en Lima




Fuente IDC – Medición de la Banda Ancha en el Perú, 2010

Perú se caracteriza por ser un país en el cual su capital concentra casi un 70% del mercado de consumo, y en el ambiente empresarial, concentra el 39% de la industria y 53% de la producción nacional. Esto la posiciona como la región más desarrollada.

Lima, siendo el principal foco empresarial, se caracteriza por ser una región con un comportamiento altamente comercial además de ser centro político y financiero. Es la ciudad importadora por la cual ingresan la mayor parte de las mercancías provenientes del extranjero y cuya producción se destina a cubrir el mercado nacional incluyendo las provincias con artículos de mayor valor agregado. Sin embargo, es abastecida de productos agrarios y alimentos desde el interior.

La actividad económica que concentra mayor cantidad de empresas son las de comercialización, alojamiento y manufactura.

### 5.7.4 Promoción

De acuerdo con el sondeo no probabilístico las empresas del sector eligen proveedores de consultoría que cuenten con garantía de calidad, experiencia y buen precio.

Los servicios son simultáneamente producidos y vendidos, existe una inseparabilidad entre la producción y la venta y una relación directa con el usuario que facilita conocer de forma directa e inmediata la satisfacción del mismo con el servicio recibido.

La estrategia de promoción incluirá lo siguiente:

- Alianzas Internacionales: Establecidas con Fabricantes altamente reconocidas como Microsoft y Cisco.
- Promoción de “boca a boca”: Referencias y testimonios de otros clientes. Promoción de recursos humanos internos (Consultores), cuando éstos cuenten con certificaciones internacionales y sean reconocidos en el mundo de TICS. Personal especializado con reconocimientos, certificaciones y altas competencias de servicio y satisfacción de clientes.
- Infraestructura: Es una de las pistas que utilizan los consumidores para “anticipar” la calidad de servicio por esta razón la ubicación de la empresa estará en algunos de los distritos de mayor concentración e influencia política, económica y financiera.
- Catálogos, Brochures de presentación de la empresa: De alta calidad, resaltando alianzas, servicios y casos de éxito.
- Sitio Web y Social Media : Como medio de presentación, comunicación y para la suscripción de clientes que recibirán estudios, informes, etc. entregados de forma gratuita. De esta forma además de brindar una muestra de sus servicios, contribuyen a mantener la fidelidad del cliente.
- Otros medios tradicionales de mercadeo y promoción, como la publicación de avisos en revistas de negocios y periódicos

## 5.8 Planes de Acción

### 5.8.1 Estrategias de posicionamiento

| Captación de clientes | Eventos | Publicidad y Promoción | Entrenamiento |
|---|---|---|---|
| •Programas de adopción temprana<br>•Pruebas de producto<br>•Generación de Casos de Referencia | •Lanzamiento<br>•Ferias Tecnológicas<br>•Eventos Uno a Poco<br>•Roadshows de Tecnología | •Presencia en Medios web y prensa<br>•Entrevistas a Consultores<br>•Notas de prensa | •Consultores de ventas<br>•Equipo Comercial |

### 5.8.2 Mensajes de posicionamiento

**Mayor productividad de usuarios y ahorro de costos inmediato con las comunicaciones integradas**

El ahorro de tiempo y dinero comunicaciones integradas produce un ahorro inmediato en costos de telefonía local e internacional, adicionalmente se reduce los costos de traslados y viajes, los costos de entrenamiento y costos de equipos de comunicación.

Adicionalmente se puede reducir el tiempo de traslado de los usuarios de la empresa y ayuda a reducir el tiempo de toma de decisiones, incrementando la agilidad de la organización.

Los usuarios pueden ser más productivos debido a la capacidad de comunicarse se integra directamente en sus computadoras de escritorio y las aplicaciones empresariales que utilizan a diario. Las comunicaciones unificadas proporciona un flujo continuo entre el trabajo de las personas y lo que las personas necesitan en comunicación para asegurar que el trabajo sea realizado.

Grafico Nro. 19: Ejemplo de Posicionamiento (Producto Microsoft)




**Optimiza las comunicaciones para tu equipo, tu negocio y tus proveedores**

Utiliza las soluciones de Comunicaciones Unificadas para ayudar a optimizar las comunicaciones y la colaboración. Se integran las comunicaciones de voz, correo, chat, teléfono para la organización interna, los socios de negocio y proveedores, se podrá integrar su programa de mensajería existentes, la infraestructura de voz y adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio. Los usuarios podrán disfrutar de una interfaz simple junto con una función de protección de nivel empresarial.

**Acceso desde cualquier lugar, en cualquier momento y a través de cualquier dispositivo conectado a internet**

Los usuarios pueden comunicarse desde dispositivos móviles, PCs, Laptops y mantenerse permanentemente comunicado independiente del lugar donde se encuentren.

### 5.8.3 Estrategias comerciales

#### 5.8.3.1 Objetivos

"Para el 1er año de inicio la empresa debe alanzar una participación de mercado del 5% con un margen bruto anual de 40% y crecimiento anual de ventas del 50%, manteniendo los gastos de la campaña de marketing dentro del 10% del presupuesto total anual".

5.8.3.2 Objetivos estratégicos empresariales

| Objetivos Estratégicos a 5 años | Meta |
|---|---|
| Participación de Mercado de Servicios de TI local del Perú | 3% |
| Margen Bruto Anual | 40% |
| Crecimiento Anual Ventas | 50% |
| Gastos de Campaña Comercial | 10% |
| Número de Clientes en Cartera | 150 |

5.8.3.3 Objetivos de Marketing

- Creación de una adecuada imagen corporativa
- Hacer alianza con socios estratégicos ( Cisco- Microsoft)
- Desarrollo y promoción de ofertas “Bundle”
- Formación del personal que estará en contacto con clientes : Personifican a la empresa
- Inversión en mecanismos para medir calidad percibida por clientes

5.8.3.4 Lanzamiento al mercado de la empresa

- Creación de una adecuada imagen corporativa : Dar a conocer la empresa, local, propuesta, personal y oferta – Eventos para BDMs (Businees Decision Makers) y actividades con prensa y medios
- Alianza con socios estratégicos Microsoft y Cisco - Plan de comunicación. Alto relacionamiento con los Gerentes de Cuentas de los fabricantes para aprovechar sus contactos en las cuentas
- Elaboración de propuestas de valor por segmento
- Presentación de servicios dirigidos al segmento
- Asesoría y profundización

5.8.3.5 Generación de demanda

- Campaña de programas piloto (de prueba) para clientes y proveedores
- Desarrollo y promoción de ofertas “Bundle”

5.8.3.6 Plan de Comercialización y Ventas

- Formación del personal que estará en contacto con clientes : Personifican a la empresa
- Generación Programas de Adopción temprana
- Aprovechar posicionamiento de alianzas y su cartera de clientes
- Aprovechar base instalada de clientes empresariales que usan tecnología Microsoft y Cisco

- Desarrollar casos de éxito como referencia
- Inversión en mecanismos para medir calidad percibida por clientes

5.8.3.7 Estrategia de Cubrimiento

- Generación de Leads : telecabinas – Cubrimiento telefónico
- Validación de cuentas

5.8.3.8 Cierre de negocios

- Definición de clientes objetivo
- Consolidación de BD- Campaña presentación
- Webcast licenciamiento-2 al mes capacidad 10- campaña web cierre promociones
- Generación leads-portafolio (tele marketing)
- Seguimiento

5.8.3.9 Seguimiento de Calidad y Satisfacción de Clientes

- Encuestas “online”
- Telemarketing

## Capítulo 6: Análisis Financiero

### 6.1 Inversión inicial

Como inversión inicial se considera:

#### 6.1.1 Aporte de Capital

Considerando la participación de 3 socios, cada uno aportará US$50,000 como Capital.

#### 6.1.2 Equipos

Se considera la compra de los siguientes equipos para el inicio de la operación:

| **Inversión Inicial** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Equipamiento** | **Costo Unit. US$** | **Cantidad unidades** | **Costo Total US$** | **Depreciación años** | **Depreciación US$** |
| Computadoras A | 2,000 | 3 | 6,000 | 3 | 2,000 |
| Computadoras B | 1,000 | 3 | 3,000 | 3 | 1,000 |
| Servidor | 10,000 | 2 | 20,000 | 3 | 6,667 |
| Impresoras | 300 | 6 | 1,800 | 3 | 600 |
| Proyector | 1,200 | 2 | 2,400 | 3 | 800 |
| Escritorios | 400 | 6 | 2,400 | 5 | 480 |
| Sala de reuniones | 1,200 | 1 | 1,200 | 5 | 240 |
| Acondicionamiento Oficina | 10,000 | 1 | 10,000 | 5 | 2,000 |
| | | | 46,800 | | 13,787 |

Según el plan de expansión propuesto, se realizará una compra estimada de equipos tal como se muestra en el siguiente cuadro:

| | **Año 0** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Compra de equipos** | | **46,800** | **14,800** | **18,500** | **44,300** | **24,300** |
| Equipos de cómputo | | 33,200 | 13,200 | 16,500 | 9,900 | 9,900 |
| Muebles | | 13,600 | 1,600 | 2,000 | 1,200 | 1,200 |
| Reposición de equipos | | - | - | - | 33,200 | 13,200 |
| **Depreciación** | | **13,787** | **18,507** | **24,407** | **27,947** | **31,487** |

### 6.2 Costos

#### 6.2.1 Costos Fijos

- Local: Se considera inicialmente un local de 100 m2 con un costo estimado de alquiler de 15 $/m2 mensual.
- Servicios: Se estima aproximadamente S/.125 soles al mes por cada persona para cubrir servicios como teléfono e internet e insumos de oficina.
- Personal Administrativo: Para iniciar la operación se considera el siguiente personal

| Personal | Gasto | Sueldo Mensual | Comisión | Bono | Total Anual |
|---|---|---|---|---|---|
| G. General | Administración | S/. 15,000 | S/. - | S/. 15,000 | S/. 225,000 |
| G. Comercial | Ventas | S/. 5,000 | S/. - | S/. - | S/. 70,000 |
| G. Proyectos | Administración | S/. 8,000 | S/. - | S/. - | S/. 112,000 |
| Encargado de Admin y Finanzas | Administración | S/. 2,500 | S/. - | S/. - | S/. 35,000 |
| Consultor Senior | Administración | S/. 6,000 | S/. - | S/. - | S/. 84,000 |
| Consultor Junior | Administración | S/. 2,500 | S/. - | S/. - | S/. 35,000 |
| Gerentes de Cuenta | Ventas | S/. 3,000 | S/. - | S/. - | S/. 42,000 |
| Gerente de Marketing | Administración | S/. 5,000 | S/. - | S/. - | S/. 70,000 |

La incorporación de personal proyectada será como sigue:

| Personal | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| G. General | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| G. Comercial | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| G. Proyectos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Encargado de Admin y Finanzas | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Consultor Senior | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 |
| Consultor Junior | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 |
| Gerentes de Cuenta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Gerente de Marketing | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

### 6.2.2 Costos Variables

#### 6.2.2.1 Personal Técnico

Se contratará con personal técnico especializado por cada proyecto, quien apoyará al Staff de Consultores. El costo de este personal se estima en 40 US$ por HH y se requerirán en promedio 40 HH por cada proyecto.

#### 6.2.2.2 Materiales:

La inversión en materiales por proyecto es mínima, ya que se trata de una consultoría, por lo tanto se tratarán como Gastos Administrativos.

## 6.3 Expectativa de ventas

### 6.3.1 Estimación del volumen del mercado

Tomando como base el estudio de IDC del mercado de servicios de Tecnologías de la Información en el Perú para los años 2010 al 2012, se puede estimar el volumen del mercado de Servicios TIC de Perú para los 5 primeros años de operación. Esta proyección del mercado de TIC es de la siguiente manera:

- Año 1: $256’956,000

- Año 2: $280’596,000
- Año 3: $291’819,840
- Año 4: $303’492,634
- Año 5: $315’632,339

### 6.3.2 Estimación del precio

Para efectos de la proyección, se considera un precio promedio de US$ 20,000 por proyecto

### 6.3.3 Proyección del crecimiento de las ventas

Se asume una participación de mercado creciente para los 5 primeros años como sigue:

- Año 1: 0.20%
- Año 2: 0.65%
- Año 3: 1.34%
- Año 4: 2.14%
- Año 5: 3.09%

## 6.4 Proyección de EEFF

### 6.4.1 Balance General

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Año 0** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
| **Activo Corriente** | **150,000** | **35,333** | **157,162** | **632,885** | **1,574,560** | **3,188,942** |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | 150,000 | 35,333 | 157,162 | 632,885 | 1,574,560 | 3,188,942 |
| Cuentas por cobrar Comerciales | | | | | | |
| Existencias | | | | | | |
| **Activo No Corriente** | - | **33,013** | **29,307** | **23,400** | **39,753** | **32,567** |
| Inversiones Financieras | - | - | - | - | - | - |
| Cuentas por cobrar Comerciales | - | - | - | - | - | - |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo | - | 33,013 | 29,307 | 23,400 | 39,753 | 32,567 |
| Otros Activos | - | - | - | - | - | - |
| **Total Activo** | **150,000** | **68,347** | **186,468** | **656,285** | **1,614,313** | **3,221,509** |
| **Pasivo Corriente** | - | - | - | - | - | - |
| Cuentas por pagar Comerciales | - | - | - | - | - | - |
| Otras cuentas por pagar | - | - | - | - | - | - |
| **Pasivo No Corriente** | - | **41,141** | **30,200** | **16,688** | **0** | - |
| Obligaciones Financieras | - | 41,141 | 30,200 | 16,688 | 0 | - |
| Cuentas por pagar Comerciales | - | - | - | - | - | - |
| Otras cuentas por pagar | - | - | - | - | - | - |
| **Total Pasivo** | - | **41,141** | **30,200** | **16,688** | **0** | - |
| Total Patrimonio Neto | 150,000 | 27,206 | 156,269 | 639,597 | 1,614,313 | 3,221,509 |
| **Total Pasivo y Patrimonio** | **150,000** | **68,347** | **186,468** | **656,285** | **1,614,313** | **3,221,509** |

### 6.4.2 Estado de Resultados

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Año 0** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
| **Ventas** | - | **200,000** | **700,000** | **1,500,000** | **2,500,000** | **3,750,000** |
| Costo de Ventas | | 33,500 | 108,500 | 228,500 | 378,500 | 566,000 |
| **Utilidad Bruta** | | **166,500** | **591,500** | **1,271,500** | **2,121,500** | **3,184,000** |
| Gastos Administrativos | | 223,769 | 285,308 | 379,731 | 436,231 | 483,731 |
| Gastos de Ventas | | 41,923 | 95,577 | 171,731 | 262,885 | 372,788 |
| Depreciación | | 13,787 | 18,507 | 24,407 | 27,947 | 31,487 |
| **EBIT** | | **-112,979** | **192,109** | **695,632** | **1,394,438** | **2,295,994** |
| Gastos Financieros | | 9,815 | 7,733 | 5,162 | 1,987 | - |
| **Utilidad Imponible** | | **-122,794** | **184,375** | **690,470** | **1,392,451** | **2,295,994** |
| Impuesto a la Renta (30%) | | - | 55,313 | 207,141 | 417,735 | 688,798 |
| **Utilidad Neta** | | **-122,794** | **129,063** | **483,329** | **974,716** | **1,607,196** |

### 6.4.3 Estado de Flujo de Efectivo

| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Año 0** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
| **Actividades de Operación** | | **-99,192** | **155,303** | **512,898** | **1,004,649** | **1,638,683** |
| Ingresos | | 200,000 | 700,000 | 1,500,000 | 2,500,000 | 3,750,000 |
| Salidas | | -299,192 | -544,697 | -987,102 | -1,495,351 | -2,111,317 |
| **Actividades de Inversión** | | **-46,800** | **-14,800** | **-18,500** | **-44,300** | **-24,300** |
| Ingresos | | - | - | - | - | - |
| Salidas | | -46,800 | -14,800 | -18,500 | -44,300 | -24,300 |
| **Actividades de Financiación** | | **31,326** | **-18,674** | **-18,674** | **-18,674** | - |
| Ingresos | | 50,000 | - | - | - | - |
| Salidas | | -18,674 | -18,674 | -18,674 | -18,674 | - |
| Aumento Neto del Efectivo | - | -114,667 | 121,828 | 475,723 | 941,675 | 1,614,383 |
| Saldo Efectivo al Inicio del período | 150,000 | 150,000 | 35,333 | 157,162 | 632,885 | 1,574,560 |
| **Saldo Efectivo al Fin del período** | **150,000** | **35,333** | **157,162** | **632,885** | **1,574,560** | **3,188,942** |

## 6.5 Financiamiento

Para Financiar la Operación y cubrir la pérdida que se generará luego del primer Año, se pedirá un préstamo con las siguientes características

(Fuente: http://www.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=2&O=004 ):

| **Préstamo capital de trabajo** | | |
|---|---|---|
| T.E.A. | 23.50% | |
| T.E.M. | 1.77% | |
| Nro de períodos | 48 | meses |
| Monto | 50,000 | US$ |
| Cuota | -1,556 | US$ |

## 6.6 Flujo de caja proyectado

| CÁLCULO DE NOPAT | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Año 0** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
| Ventas Netas | - | 200,000 | 700,000 | 1,500,000 | 2,500,000 | 3,750,000 |
| Costo de Productos Vendidos | - | 33,500 | 108,500 | 228,500 | 378,500 | 566,000 |
| **Utilidad Bruta** | - | **166,500** | **591,500** | **1,271,500** | **2,121,500** | **3,184,000** |
| Gastos Operacionales | - | 265,692 | 380,885 | 551,462 | 699,115 | 856,519 |
| Gastos de Ventas | - | 41,923 | 95,577 | 171,731 | 262,885 | 372,788 |
| Gastos de Administración | - | 223,769 | 285,308 | 379,731 | 436,231 | 483,731 |
| **Utilidad Operativa (EBIT)** | - | **-99,192** | **210,615** | **720,038** | **1,422,385** | **2,327,481** |
| Impuesto a las Utilidades | - | 2,945 | 57,633 | 208,690 | 418,331 | 688,798 |
| **NOPAT** | - | **-102,137** | **152,983** | **511,349** | **1,004,053** | **1,638,683** |

| CÁLCULO DE CAPITAL INVERTIDO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activos Corrientes | 150,000 | 35,333 | 157,162 | 632,885 | 1,574,560 | 3,188,942 |
| Pasivos Corrientes que no gen. Int. Financ. | - | - | - | - | - | - |
| **Capital de Trabajo** | **150,000** | **35,333** | **157,162** | **632,885** | **1,574,560** | **3,188,942** |
| Total Activos No Corrientes | - | 33,013 | 29,307 | 23,400 | 39,753 | 32,567 |
| Pasivos No Corrienes que no gen. Int. Financ. | - | - | - | - | - | - |
| **Capital Invertido en la Operación** | **150,000** | **68,347** | **186,468** | **656,285** | **1,614,313** | **3,221,509** |

| CÁLCULO DE ROIC | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| NOPAT | - | -102,137 | 152,983 | 511,349 | 1,004,053 | 1,638,683 |
| Capital Invertido | 150,000 | 68,347 | 186,468 | 656,285 | 1,614,313 | 3,221,509 |
| Capital Invertido Promedio | | 109,173 | 127,408 | 421,377 | 1,135,299 | 2,417,911 |
| **ROIC** | | **-93.55%** | **120.07%** | **121.35%** | **88.44%** | **67.77%** |

| DEUDA / PATRIMONIO | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Total Deuda | 41,141 | 0.60 | 30,200 | 0.16 | 16,688 | 0.03 | 0 | 0.00 | - | - |
| Patrimonio Neto | 27,206 | 0.40 | 156,269 | 0.84 | 639,597 | 0.97 | 1,614,313 | 1.00 | 3,221,509 | 1.00 |
| **Capital Invertido** | **68,347** | **1.00** | **186,468** | **1.00** | **656,285** | **1.00** | **1,614,313** | **1.00** | **3,221,509** | **1.00** |

| FLUJO DE CAJA LIBRE | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| **Ventas** | - | **200,000** | **700,000** | **1,500,000** | **2,500,000** | **3,750,000** |
| Costo de Ventas | | 33,500 | 108,500 | 228,500 | 378,500 | 566,000 |
| **Utilidad Bruta** | | **166,500** | **591,500** | **1,271,500** | **2,121,500** | **3,184,000** |
| Gastos Administrativos | | 223,769 | 285,308 | 379,731 | 436,231 | 483,731 |
| Gastos de Ventas | | 41,923 | 95,577 | 171,731 | 262,885 | 372,788 |
| Depreciación | | 13,787 | 18,507 | 24,407 | 27,947 | 31,487 |
| **EBIT** | | **-112,979** | **192,109** | **695,632** | **1,394,438** | **2,295,994** |
| Impuesto a la Renta (30%) | | 2,945 | 57,633 | 208,690 | 418,331 | 688,798 |
| **NOPAT** | | **-115,924** | **134,476** | **486,942** | **976,107** | **1,607,196** |
| Depreciación y Amortización | | 13,787 | 18,507 | 24,407 | 27,947 | 31,487 |
| Cambio en el Capital de Trabajo | | 114,667 | -121,828 | -475,723 | -941,675 | -1,614,383 |
| Inversiones | | -46,800 | -14,800 | -18,500 | -44,300 | -24,300 |
| Aumento Neto en otros activos | | - | - | - | - | - |
| **Flujo de Caja Libre** | **-150,000** | **-170,004** | **289,611** | **1,005,572** | **1,990,028** | **3,277,365** |

| Cálculo del Costo del Capital | | |
|---|---|---|
| | | |
| Accenture PLC | http://finance.yahoo.com/q?s=ACN&ql=0 | |
| Beta apalancado | 1.22 | |
| Capital | 3,878,951 | |
| Deuda | 11,380,638 | |
| ISLR | 27% | |
| Beta desapalancado | **0.39** | |
| | | |
| Celadon Group Inc. | http://finance.yahoo.com/q?s=cgi&ql=1 | |
| Beta apalancado | 1.80 | |
| Capital | 178,079 | |
| Deuda | 325,930 | |
| ISLR | 39% | |
| Beta desapalancado | **0.85** | |
| | | |
| Beta Promedio | **0.62** | |
| | | |
| Rendimiento del mercado (rm): | 10.81% | Fuente: Damodaran On line, Stocks de últimos 25 años al 2011 |
| Tasa libre de riesgo (rf): | 7.60% | Fuente: Damodaran On line, T-bonds de últimos 25 años al 2011 |
| Inflación esperada en EEUU: | 2.20% | Fuente: www.tradingeconomics.com |
| Riesgo país en Perú: | 3.00% | Fuente: Damodaran On line |
| Inflación esperada en Perú: | 3.00% | Fuente: BCR |
| | | |
| **rN:** | **9.58%** | |
| **rR:** | **7.23%** | |
| | | |
| **Ajuste con Riesgo país:** | **10.23%** | |
| | | |
| **Ajuste con inflación:** | **13.53%** | |

En este escenario se presenta una coyuntura especial debido a que, al ser una empresa nueva, el crédito obtenido es muy costoso (23.50%), mucho mayor al costo de Capital calculado (13.53%), lo cual hace preferible el aporte de capital al endeudamiento con bancos. Este escenario podrá cambiar conforme la nueva empresa pueda desarrollar un historial financiero positivo.

En el caso del costo de Capital, si se busca un socio adicional, el costo de 13.53% puede resultar bajo y hacer poco atractivo el negocio para el nuevo socio, considerando además el alto riesgo que puede representar una empresa nueva en un rubro poco explorado en el mercado, por lo que una alternativa es no utilizar este valor sino uno superior afectándolo por una prima de riesgo mayor. En nuestro caso, mantendremos el Costo de Capital calculado.

| | |
|---|---|
| Costo de la Deuda, Kd: | 23.50% |
| Peso de la Deuda, Wd: | 0.60 |
| Costo de Capital, Ks: | 13.53% |
| Peso del Capital, Ws: | 0.40 |
| Impuesto a la Renta, t: | 30% |
| **WACC = Wd*Kd*(1-t) + Ws*Ks =** | **15.29%** |
| | |
| **VAN** | **3,312,253** |
| **TIR** | **141%** |

## 6.7 Análisis de Sensibilidad

Para evaluar la sensibilidad del negocio ante una variación en la proyección de ventas, evaluamos 5 escenarios modificando las ventas desde un 120% hasta un 50%, con lo que se obtienen los siguientes resultados:

| Escenario | Ventas | FCL Año 1 | FCL Año 2 | FCL Año 3 | FCL Año 4 | FCL Año 5 | VAN | TIR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Optimista | 120% | -108,004 | 441,511 | 1,331,072 | 2,532,528 | 4,091,115 | 4,490,609 | 177% |
| Optimista Moderado | 110% | -139,004 | 365,561 | 1,168,322 | 2,261,278 | 3,684,240 | 3,903,705 | 159% |
| Medio | 100% | -170,004 | 289,611 | 1,005,572 | 1,990,028 | 3,277,365 | 3,312,253 | 141% |
| Pesimista Moderado | 75% | -247,504 | 99,736 | 598,697 | 1,311,903 | 2,260,178 | 1,771,446 | 95% |
| Pesimista Moderado | 50% | -325,004 | -90,139 | 191,822 | 633,778 | 1,242,990 | 1,466,990 | 43% |

Como podemos apreciar, a pesar de que las ventas disminuyan hasta un 50% de lo proyectado, se siguen obteniendo resultados positivos.

## 6.8 Punto de Equilibrio

Debido a que el Año 1 es un período de consolidación de la empresa, analizaremos el Punto de equilibrio para el Año 2. Este punto de equilibrio estará dado por la cantidad de proyectos necesarios para cubrir los costos fijos.

| Análisis del punto de equilibrio - Año 2 | | |
|---|---|---|
| Precio de Venta promedio por Proyecto | US$ | 20,000 |
| Costo de Ventas directo por proyecto | US$ | 3,000 |
| Comisión Gerente Comercial | US$ | 200 |
| Comisión Gerente de Cuenta | US$ | 200 |
| Gastos de Representación | US$ | 100 |
| **Margen de Contribución por proyecto** | **US$** | **16,500** |
| **Margen de Contribución por proyecto** | | **83%** |
| Costos Fijos | US$ | 301,846 |
| **Punto de eqiulibrio** | **Proyectos** | **18** |

De este cálculo podemos determinar que se necesitan 18 proyectos para poder cubrir los costos fijos con la estructura organizacional propuesta para el Año 2. El Margen de Contribución por proyecto se muestra alto (83%) lo que indica una gran incidencia de los costos fijos en la operación, lo cuales son principalmente planillas (gastos administrativos y de ventas).

**Capítulo 7: Conclusiones**

Por lo anteriormente expuesto podemos concluir:

- Según entidades especializadas, existen tendencias en el mercado de las Tecnologías de Información en Comunicación (TIC) tales como nuevos conceptos de empleado en oficina, desarrollo de mejoras en la experiencia de los usuarios en las comunicaciones y uso de múltiples dispositivos en el trabajo que ofrecen una oportunidad para el desarrollo de nuevas propuestas relacionadas con las comunicaciones.

- Mejoras en la disponibilidad de banda ancha, además de una oferta creciente en tercerización de servicios y una fortaleza económica no sólo en el Perú, si no en el mercado de Tecnologías de Información ofrecen un entorno favorable para el desarrollo de propuestas de negocios relacionadas con las TIC.

- Existen más de 10,000 empresas en Lima con más de 50 empleados y con una facturación de entre 1 a 40 millones de dólares que pueden ser consideradas clientes potenciales para invertir en una propuesta de Servicio de implementación de mejora en su sistema de Comunicaciones que le represente un retorno de inversión importante.

- Luego de la encuesta realizada se puede concluir que el 90% de las empresas consideradas como mercado objetivo están dispuestas a invertir en una propuesta de Servicios para lograr sus comunicaciones y reducir sus costos de TICs.

- En el mercado de TIC peruano existe baja oferta especializada en este rubro, lo que representa una oportunidad atractiva de negocios.

- A pesar de que en el primer año se pueden generar pérdidas debido a la necesidad relativa de altos costos fijos, el negocio consolidado es muy atractivo ofreciendo una Tasa de Retorno de 141% en un horizonte de 5 años.

**Bibliografía**


- Apoyo Consultoría S.A.C. *Convención Anual SAE*. 2012
- ARELLANO, Rolando. *Los estilos de vida en el Perú*. Consumidores & Mercados S.A. 2000
- CHU, Manuel. *Finanzas aplicadas: teoría y práctica*. Financial Advisory Partners S.A.C. 2011
- CHU, Manuel. *Fundamentos de finanzas: un enfoque peruano*. Financial Advisory Partners S.A.C. 2009
- GARTNER. *The Top 10 Technology Trends for 2012*. 2012
- GRADOS, Fernando. Mercado *peruano de cómputo 2011 y perspectivas 2012*. Dominio Consultores. 2011
- IDC. *Barómetro Cisco de banda ancha Perú 2005 – 2010*. 2007
- IDC. *Latin American Investment Priorities Wireless & Mobile Solutions Survey 2011*. 2011
- MICROSOFT RESEARCH. *Microsoft technical decision maker study*. 2010
- PORTER, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 1985
- PROMPERÚ. *Perú Software Portafolio*. 2011
- Sainz de Vicuña Ancín Jose Maria. *El plan de Marketing en la práctica*. Esic Editorial 2010
- SCOTIABANK. *Reporte Especial – Departamento de Estudios Económicos*. 2012