



**“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
RED DE VENDEDORES ONLINE”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. Úrsula Aguirre De la Cruz**

**Srta. Silvana Jiménez Moreno**

**Srta. Claudia Rodríguez Pajares**

**Asesor: Profesora Carla Pennano Villanueva**

**2018**

Dedicamos el presente trabajo de investigación a los vendedores industriales, quienes son los asesores del rubro y dan toda su experiencia y capacidad de convencimiento, para que sus empresas logren los mejores resultados, contribuyendo así al desarrollo y crecimiento del país.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación nace a partir de entender dos necesidades convergentes entre dos actores: la meta continua de incrementar ventas en las empresas, para lo cual requieren de tener un plan de ventas, en la que los vendedores son su principal herramienta; y por el otro lado, en lo que respecta a los vendedores, el hecho de incrementar mayores ingresos y pertenecer activos frente a su cartera de clientes. El modelo de negocio es un startup cuya fórmula innovadora se basa en la creación de un portal web que será el punto de encuentro entre vendedores experimentados en diferentes sectores industriales, interesados en trabajar de manera independiente bajo el sistema 100% comisiones; y empresas que necesitan vendedores sujetos a un costo variable y en función a resultados. El negocio de este modelo se centra en el interés de las empresas para acceder a información debidamente validada, clasificada y que se caracteriza por su alto nivel de confiabilidad de una red de vendedores 100% comisionistas quienes forman parte del portal web, información que podrá ser filtrada de acuerdo a su conveniencia, por experiencia, sectores económicos o ubicación geográfica.

La obtención de los resultados se logrará mediante a la efectiva elección de un socio estratégico, soporte del software, así como del equipo de colaboradores inicial integrado por siete personas especializadas en marketing y ventas, liderado por el gerente general quien, al mismo tiempo, asume las funciones de la gerencia comercial. Antes de finalizar el primer año, el equipo de trabajo se irá incrementando de forma paulatina hasta alcanzar un total de 14 personas. El incremento, en su mayoría, será personal de soporte en áreas de administración, finanzas, técnicos; de forma externa se contará con el apoyo permanente del soporte legal y contable.

La inversión inicial se encuentra alrededor de S/ 400.000 destinada, básicamente, a la creación del sitio web (15%), implementación de la oficina (5%), y capital de trabajo (80%). La rentabilidad esperada promedio estará alrededor del 15% a partir del tercer año.

Según los resultados del sondeo de mercado realizado, se ratifica que el modelo de negocio atiende a un segmento específico altamente demandado y poco atendido, por lo que la propuesta es una solución innovadora y alineada a las tendencias tecnológicas, sociales y laborales actuales.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>ix</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Presentación del modelo de negocio</b> .....	<b>2</b>
1. Antecedentes de estudio.....	2
1.1. Empresas en el Perú .....	2
1.1.1 Mercado industrial .....	3
1.2. Vendedores en el Perú.....	4
1.2.1 Vendedores industriales .....	6
1.2.2 Vendedores comisionistas 100% .....	7
1.3 Ambiente online para empresas .....	8
2. Concepto del modelo de negocio.....	9
2.1 Propuesta de valor.....	9
3. Análisis interno de la empresa .....	10
3.1 Visión.....	10
3.2 Misión .....	10
3.3 Análisis de la cadena de valor.....	10
3.4 Actividades primarias y de soporte.....	11
3.5 Organización y estructura .....	11
4. Fuente de ingresos.....	12
5. Inversión y rentabilidad .....	13
6. Proceso de implementación .....	13
<b>Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>14</b>
1. Análisis del macroentorno (Pestel) .....	14
1.1 Entorno político/jurídico .....	14
1.2 Entorno económico .....	14
1.3 Entorno social y cultural .....	15

1.4 Entorno tecnológico .....	15
2. Análisis del microentorno (PORTER) .....	16
3. Matriz FODA .....	17
4. Diagnóstico situacional .....	17
<b>Capítulo IV. Validación del modelo de negocio</b> .....	<b>18</b>
1. Objetivo general .....	18
2. Objetivos específicos .....	18
3. Metodología .....	19
4. Resultados y análisis .....	20
4.1 Fase 1: Resultados de expertos orientados a modelar el negocio.....	20
4.2 Fase 2: Resultados de expertos del sector industrial .....	22
4.3 Fase 3: Resultados de vendedores industriales.....	24
5. Estimación de la demanda .....	25
6. Conclusiones .....	25
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico</b> .....	<b>26</b>
1. Estrategia genérica de negocio.....	26
2. Objetivos de negocio.....	26
3. Estrategia de crecimiento .....	27
3.1 Factores Críticos del Éxito .....	27
4. Estrategia de segmentación .....	27
5. Estrategia de marca .....	29
6. Estrategia de posicionamiento .....	32
7. Estrategia de cliente .....	33
<b>Capítulo VI. Plan de marketing</b> .....	<b>34</b>
1. Objetivos de marketing .....	34
2. Estrategia de producto.....	34
3. Estrategias de precio .....	36
4. Estrategias de plaza.....	37
5. Estrategia de personas.....	38
6. Estrategia de procesos.....	39
6.1 Proceso vendedor .....	39
6.2 Proceso de compra de empresas .....	40

7. Estrategia de prueba física .....	41
8. Estrategia de promoción .....	42
8.1 Plan de comunicación.....	43
8.1.1 Plan de captación .....	43
8.1.2 Plan de branding .....	45
8.2 Mensaje .....	47
8.3 Cronograma del plan de medios.....	47
9. Inversión .....	48
<b>Capítulo VII. Implementación y control .....</b>	<b>49</b>
1. Proyección de ventas.....	49
2. Proyección de capacidad instalada.....	49
3. Presupuesto de gastos y costos .....	49
4. Presupuesto de inversión.....	50
5. Flujo de caja .....	51
6. Estado de resultados.....	51
7. Marketing ROI.....	52
8. Escenarios .....	52
9. Control .....	53
10. Planes de contingencia.....	54
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones .....	55
<b>Bibliografía .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>58</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>81</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Cuadro resumen empresas en el Perú 2016 .....	2
Tabla 2.	Cuadro resumen empresas manufactureras en el Perú 2016 .....	3
Tabla 3.	Empresas industriales por actividad económica. Perú 2016.....	4
Tabla 4.	Indicadores de empleo: Perú 2016.....	5
Tabla 5.	Indicadores de empleo informal y formal: Perú 2016 .....	5
Tabla 6.	Indicadores por rama de actividad: Perú 2016 .....	6
Tabla 7.	Comparativo de evolución de búsqueda de empleo en el Perú .....	9
Tabla 8.	Resumen del negocio.....	9
Tabla 9.	Propuesta de valor .....	10
Tabla 10.	Cadena de valor de VENDOMAS.PE.....	11
Tabla 11.	Actividades primarias.....	11
Tabla 12.	Actividades de soporte .....	12
Tabla 13.	Indicadores según estructura de mercado: Perú 2016.....	15
Tabla 14.	Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	16
Tabla 15.	Matriz Foda .....	17
Tabla 16.	Principales hallazgos de la entrevista a expertos.....	20
Tabla 17.	Principales decisores de contratación de vendedores .....	20
Tabla 18.	Principales hallazgos de la entrevista a empresas con vendedores comisionista	22
Tabla 19.	Principales hallazgos de la entrevista a representantes de empresas sin vendedores comisionistas .....	22
Tabla 20.	Principales hallazgos de la entrevista a vendedores .....	24
Tabla 21.	Estimación de la demanda .....	25
Tabla 22.	Crecimiento de la empresa en los primeros cinco años.....	27
Tabla 23.	Segmentación empresas.....	28
Tabla 24.	Objetivos de marketing.....	34
Tabla 25.	Precios por tres años.....	37
Tabla 26.	Equipo de operaciones.....	38
Tabla 27.	Mensaje creativo.....	47
Tabla 28.	Cronograma de plan de medios .....	47
Tabla 29.	Presupuesto de inversión (Soles).....	50
Tabla 30.	ROI .....	52
Tabla 31.	Escenarios.....	52
Tabla 32.	Indicadores de control .....	53

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de la empresa .....	12
Gráfico 2.	Logo de la marca .....	30
Gráfico 3.	Logos secundarios .....	30
Gráfico 4.	Colores corporativos .....	31
Gráfico 5.	Call to Action .....	31
Gráfico 6.	Visual prototipo de la web.....	35
Gráfico 7.	Accesos a la web .....	35
Gráfico 8.	Perfil informativo .....	36
Gráfico 9.	Flujo de conversión online .....	38
Gráfico 10.	Flujo de conversión a través de KAM.....	38
Gráfico 11.	Proceso vendedor.....	39
Gráfico 12.	Proceso empresas.....	40
Gráfico 13.	Proceso de compra.....	40
Gráfico 14.	Proceso de calificación del servicio.....	41
Gráfico 15.	Página de intriga .....	44
Gráfico 16.	Simulación de canal de videos en YouTube.....	45
Gráfico 17.	Simulación de aviso en revistas y diarios.....	46
Gráfico 18.	Simulación de merchandising.....	46

## Índice de anexos

Anexo 1.	Implementación: Cronograma .....	58
Anexo 2.	Implementación: Módulos .....	59
Anexo 3.	Expertos entrevistados a modelar el negocio .....	60
Anexo 4.	Expertos del sector industrial entrevistados. ....	61
Anexo 5.	Vendedores del sector industrial entrevistados .....	62
Anexo 6.	Guía de entrevista a profundidad expertos .....	63
Anexo 7.	Guía de entrevista a expertos del sector industrial .....	65
Anexo 8.	Resultados encuestas empresas .....	68
Anexo 9.	Inversión del plan de promoción para captación de empresas .....	72
Anexo 10.	Inversión del plan de promoción para captación de vendedores .....	73
Anexo 11.	Total inversión de marketing .....	74
Anexo 12.	Proyección de ventas .....	75
Anexo 13.	Proyección de gastos .....	76
Anexo 14.	Plan de amortización de préstamo .....	77
Anexo 15.	Flujo de caja .....	78
Anexo 16.	Estado de resultados .....	79

## Capítulo I. Introducción

La elaboración del presente se basa en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio en el Perú, el cual busca conectar a empresas del sector industrial, que requieren vendedores especializados, dispuestos a trabajar bajo el sistema 100% comisiones. Para cumplir con el objetivo de conexión entre los dos entes es importante conocer cómo son los vendedores en el Perú, sus motivaciones y su forma de trabajo. Además de entender qué buscan las empresas y sus necesidades, más allá de generar más ingresos. De esa manera, podremos desarrollar una plataforma que logre acortar plazos y satisfaga necesidades de ambos actores.

Encontramos dentro de los portales de empleo, redes sociales y otros, la recurrente necesidad de búsqueda de alternativas de formas de venta, cada vez más comunes en el área de ventas: *vendedores comisionistas*. Aunque parece lógico que los comerciales busquen mayores ventas y siempre enfocados en resultados, nos preguntamos ¿Qué otras necesidades buscan satisfacer en esta forma de venta? Es aquí donde hay un espacio para nuestro modelo de negocio: salir del mundo tradicional de las ventas y satisfacer esas necesidades ocultas de las empresas, como mejorar costos, efectividad y disminuir tiempos.

Las tendencias laborales mundiales indican que existe un panorama cambiante, donde se incrementan los trabajos independientes, “in house” o parciales, con personas que buscan un cambio en sus expectativas de vida, mayor necesidad de independencia y de no estar ligado a estructuras ni horarios, es aquí donde la tecnología brinda un sinnúmero de herramientas, permitiendo que las personas puedan conectarse e integrarse sin importar los espacios geográficos y el tiempo.

En ese sentido, las autoras de la presente investigación consideran que existe una oportunidad para desarrollar una propuesta de negocio que conecte y aporte valor a los vendedores, así como brindar soluciones a las empresas a través de una plataforma web. Gracias a nuestra experiencia tomaremos a las empresas del sector Manufactura e Industria a nivel nacional como base del modelo de negocio.

## Capítulo II. Presentación del modelo de negocio

### 1. Antecedentes de estudio

El mercado laboral depende del crecimiento de las empresas, en general, pequeñas o grandes, nacionales o transnacionales. Ellas se miden a través de diferentes factores, ya sea márgenes, costos, participación de mercado, y la más común, ventas. Las empresas buscan generar resultados incrementales año a año, en términos de ventas e ingresos y por consiguiente mejorar la utilidad que genera esa venta. Esta actividad laboral es primordial en una empresa, cuyo éxito o fracaso depende de la efectividad de personas claves, los *vendedores*: verdaderos artífices de diferenciación, responsables de generar confianza frente al cliente.

#### 1.1 Empresas en el Perú

Según el INEI, Estructura Empresarial (2016a), en el Perú se registran **2,124,280** empresas, dentro de las cuales casi el 95% son microempresas. Asimismo, En Lima y Callao se concentran reunidas el 47% del total de empresas, siguiendo Arequipa y La Libertad, representando aproximadamente el 11% entre ambas. También nos indica, que el 76% de estas empresas constituidas, son personas naturales (según organización jurídica).

Las empresas están agrupadas según su actividad económica, facturación. De esta manera, centrándonos en su actividad económica tenemos el 45.3% comercio, 41.5% servicios, 8.2% manufactura y 5.05% otros.

**Tabla 1. Cuadro resumen empresas en el Perú 2016**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	MICRO	PEQUEÑA	GRAN Y MEDIANA	ADM PÚBLICA	TOTAL	Share %
<b>Total 2015</b>	<b>1,933,525</b>	<b>89,993</b>	<b>12,494</b>	<b>6,980</b>	<b>2,042,992</b>	
<b>Total 2016</b>	<b>2,011,153</b>	<b>92,789</b>	<b>13,031</b>	<b>7,307</b>	<b>2,124,280</b>	
<b>Variación</b>	<b>4.0%</b>	<b>3.1%</b>	<b>4.3%</b>	<b>4.7%</b>	<b>4.0%</b>	
Manufactura o industria	162,328	9,355	1,788	11	173,427	8.2%
Comercio	921,044	36,006	4,958	29	962,037	45.3%
Servicios	833,878	36,190	4,189	7,196	881,453	41.5%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	33,529	2,958	443	43	36,973	1.7%
Explotación de minas y canteras	9,759	960	320		11,039	0.5%
Electricidad, gas y agua	3,734	392	123	10	4,259	0.2%
Construcción	45,917	7,963	1,207		55,087	2.6%

Fuente: INEI, Perú Estructura Empresarial (2016a)  
Elaboración propia

Cabe resaltar según el cuadro precedente que el sector servicios y comercio, es un mercado representativo por la cantidad de empresas, no obstante, para este trabajo específico no será considerado, en vista que nuestro punto de partida será el sector manufactura o industrial, porque es un sector que requiere especialización, y donde su proceso de venta tiene característica con cierto nivel de complejidad que conlleva a tener vendedores especializados y experimentados, por lo tanto, económicamente sería valorado.

### 1.1.1 Mercado industrial

La industria se divide en primaria y no primaria. La primera, según el Instituto peruano de economía (IPE), se conforma por actividades que implican extracción y transformación de recursos naturales. En ellos se encuentra la agricultura, ganadería, entre otros. El sector secundario o no primario consiste en la alteración del sector primario en productos nuevos, es decir, existe una transformación de la materia prima derivada al consumo. Es una industria que está conformada de procesos y de avances tecnológicos, y buscan la mejora continua para mejorar costos, productividad y calidad de sus productos. En el 2016, el sector manufactura, las empresas registradas crecieron un 3.4% dentro de las cuales, la microempresa representa el 94% del peso.

**Tabla 2. Cuadro resumen empresas manufactureras en el Perú 2016**

<b>EMPRESAS MANUFACTURERAS</b>	<b>Total 2015</b>	<b>Total 2016</b>	<b>Var</b>	<b>Share</b>
MICRO	156,872	162,273	3.4%	93.6%
PEQUEÑA	9,013	9,355	3.8%	10.6%
GRAN Y MEDIANA	1,752	1,788	2.1%	17.5%
ADM PÚBLICA	10	11	10.0%	0.1%
<b>Total</b>	<b>167,647</b>	<b>173,427</b>	<b>3.4%</b>	<b>121.7%</b>
Lima	85,603	88,448	3.3%	51.0%
Arequipa	9,866	10,232	3.7%	5.9%
La Libertad	9,358	9,538	1.9%	5.5%
Puno	5,967	6,243	4.6%	3.6%
Cusco	5,885	6,070	3.1%	3.5%
Junín	5,733	5,897	2.9%	3.4%
Provincia Constitucional Callao	5,233	5,376	2.7%	3.1%
Piura	5,191	5,203	0.2%	3.0%
Lambayeque	4,789	4,856	1.4%	2.8%
Resto del país	30,022	31,564	5.1%	18.2%

Fuente: INEI, Perú Estructura Empresarial (2016a)

Elaboración propia

Las empresas del sector industrial, se subdividen en nueve actividades, de las cuales el 90% se concentran en cuatro actividades, siendo el primero el sector textil y de cuero con un 30.8%, siguiéndole alimentos y bebidas con un 16.8%, la industria de madera y muebles como la de fabricación de productos metálicos que rodean el 16%, cada uno y, por último, la industria del papel, imprenta representa el 11.9%. Cabe mencionar que las actividades que representan el 10% restante producen productos con cierta complejidad y no masivos para la venta.

**Tabla 3. Empresas industriales por actividad económica. Perú 2016**

PERÚ: EMPRESAS MANUFACTURERAS, SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA, 2015 - 16				
Actividad económica	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>167 647</b>	<b>173 427</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4</b>
Industria de alimentos y bebidas	28 477	29 179	16,8	2,5
Industria textil y de cuero	51 913	53 365	30,8	2,8
Industria de madera y muebles	26 605	27 367	15,8	2,9
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	20 468	20 651	11,9	0,9
Industria química	4 398	4 703	2,7	6,9
Fabricación de productos metálicos	26 094	27 591	15,9	5,7
Fabricación de productos minerales no metálicos	3 512	3 656	2,1	4,1
Industria metálicas básicas	1 098	1 108	0,6	0,9
Fabricación de otros productos manufactureros	5 082	5 807	3,4	14,3

Fuente: INEI, Perú Estructura Empresarial (2016a)

En el 2016, vemos incremento de empresas de la industria en cantidad. Sin embargo, la manufactura en lo que respecta el PBI nacional, ha pasado de ser de 16.5% en el 2007 a 12.7% en el 2017, según América retail. La manufactura cayó vs el 2016 un total del 0.3% impulsado por la industria no primaria. El sector manufactura genera el 11% del empleo a nivel nacional y durante los últimos cuatro años, se ha perdido más de 75 mil empleos en las empresas industriales.<sup>1</sup> La historia durante el 2017 es positiva, pues ha tenido una recuperación dado al consumo interno y a demanda internacional, creciendo un 2% en manufactura primaria, y recuperando la caída de la manufactura no primaria en -0.9%, logrando una variación general de -0.2%, en miras a recuperación de la industria.

<sup>1</sup> <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?are=0&prf=0&jer=5792&sec=1>

## 1.2 Vendedores en el Perú

El vendedor en Perú es la segunda actividad laboral más importante, con una población de 2.5MM según el INEI (2016a), y un crecimiento compuesto del 15.7% desde el 2007. Según características demográficas en el INEI (2017a) los vendedores son 28,7% hombres y 71,30% mujeres. 66,50% tiene de 30 a 54 años, y el 47% alcanza nivel de educación secundaria. El 48,2% tiene ingresos menores a la remuneración mínima vital, el 45,2% trabajan más de 49 horas semanales, y el 65,3% se encuentra afiliado a un seguro de salud.

**Tabla 4. Indicadores de empleo: Perú 2016**

<b>CUADRO N° 3.4</b>					
<b>PERÚ: PEA OCUPADA, SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL, 2007 Y 2016</b>					
<b>(Absoluto y porcentaje)</b>					
Grupo ocupacional	2007		2016		Variación absoluta
	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	
Total	14 197 152	100,0	16 197 110	100,0	1 999 958
Gerente, administrador y funcionario	25 329	0,2	46 548	0,3	21 219
Profesional y técnico	1 741 488	12,3	2 093 819	12,9	352 331
Empleado de oficina	770 039	5,4	1 120 694	6,9	350 655
Vendedor	2 391 829	16,8	2 536 584	15,7	144 755
Agricultor, ganadero y pescador	3 957 161	27,9	4 034 248	24,9	77 087
Minero y cantero	90 626	0,6	90 003	0,6	- 624
Artesano y operario	1 592 867	11,2	1 720 143	10,6	127 276
Obrero jornalero	534 791	3,8	702 668	4,3	167 877
Conductor	709 518	5,0	1 098 671	6,8	389 153
Trabajador de los servicios	1 867 584	13,2	2 369 485	14,6	501 901
Trabajador del hogar	515 921	3,6	384 248	2,4	- 131 673

Fuente: MTPE, Informe Anual de empleo en el Perú (2016)

El empleo en el Perú se divide entre formal e informal, prevaleciendo este último. En el caso de los vendedores, la regla no cambia, ya que los informales representan el 77% y el peso dentro del grupo ocupacional es de 16.8%. Consideramos que los comerciantes y/o ambulantes, se encuentran dentro del grupo informal.

**Tabla 5. Indicadores de empleo informal y formal: Perú 2016**

Cuadro N° 4.1 PERÚ: PEA OCUPADA CON EMPLEO INFORMAL Y FORMAL, SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL, 2016 (Absoluto y porcentaje)				
Grupo ocupacional	Empleo informal		Empleo formal	
	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje
<b>Total</b>	<b>11 657 322</b>	<b>100,0</b>	<b>4 539 788</b>	<b>100,0</b>
Gerente, administrador y funcionario 1/	9 557	0,1	36 991	0,8
Profesional y técnico	552 282	4,7	1 541 537	34,0
Empleado de oficina	424 958	3,6	695 736	15,3
Vendedor	1 961 230	16,8	575 354	12,7
Agricultor, ganadero y pescador	3 932 738	33,7	101 510	2,2
Mínero y cantero 2/	64 643	0,6	25 360	0,6
Artésano y operario	1 269 868	10,9	450 275	9,9
Obrero jornalero	615 845	5,3	86 822	1,9
Conductor	857 027	7,4	241 644	5,3
Trabajador de los servicios	1 617 971	13,9	751 514	16,6
Trabajador del hogar	351 204	3,0	33 044	0,7

Fuente: MTPE, Informe Anual de empleo en el Perú (2016)

### 1.2.1 Vendedores industriales

Según el INEI (2016a), los vendedores se desarrollan en distintos sectores económicos. El 78.8% se concentra en sector comercio, llegando a más de 1.9MM de vendedores, gran parte de ellos en la modalidad de empleo informal. El sector servicios concentra el 2.6%, representando casi 67 mil vendedores. En el sector industrial, que es nuestro foco de negocio, participa el 1.9%, siendo aproximadamente 48 mil vendedores.

**Tabla 6. Indicadores por rama de actividad: Perú 2016**

ANEXO N° 3.14 PERÚ: PEA OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, SEGÚN CARACTERÍSTICAS LABORALES, 2016 (Porcentaje)						
Características laborales	Total	Ramas de actividad económica				
		Extractiva 1/	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
<b>Grupo ocupacional</b>						
Profesional, técnico, gerente, administrador y funcionario	13,2	0,9	9,1	7,9	5,3	26,9
Empleado de oficina 2/	6,9	0,6	5,0	3,6	4,2	13,4
Vendedor 3/	15,7	0,0	1,9	0,0	78,8	2,6
Agricultor, ganadero, pescador, minero y cantero 4/	25,5	95,7	0,2	0,1	0,0	0,2
Trabajador de los servicios y del hogar	17,0	1,1	9,1	4,0	4,3	37,4
Otros	21,7	1,7	74,6	84,4	7,3	19,4

Fuente: MTPE, Informe Anual de empleo en el Perú (2016)

A diferencia del vendedor de comercio y de servicios, el perfil de un vendedor del sector industrial debe ser especializado. El vendedor es considerado un “técnico vendedor”; el perfil que requiere el sector es técnico, cuya formación base puede ser propiamente universitaria o técnica, o adquirida a partir de la experiencia en un determinado sector, lo cual lo convierte en un experto, vendiendo productos industriales. En un escrito por Luis Benavides Luskic (2013), nos indica que en la venta industrial es una dinámica entre el cliente y el proveedor, ya que la cooperación entre ambos, da como resultado el funcionamiento óptimo del producto.

La venta industrial tiene como objetivo ofrecer un producto industrial. “Como productos industriales se considerarán aquellos productos utilizados para producir y transformar o como equipamiento en empresas de producción, distribución y de servicios”. (Manene, 2013). Es decir, la venta que se logra, es de alta importancia para que un subsector de la industria funcione, entonces da como conclusión que la venta de la industria es calificada. “El vendedor industrial debe prever esto, a veces jugar de psicólogo entre las áreas de mantenimiento (usuario) y compras (logística) y estudiar los temas y problemas que tiene su cliente para ayudar a solucionarlos y así poder venderle una solución a su problema.” (Benavides, 2013)

Por otro lado, para las empresas el confiar en la venta del producto solicitado, su decisión tiende a demorar más de lo regular. En el blog de Manene (2013) afirma que “La decisión de la compra de productos industriales, es muy diferente a la que toma un comprador de productos de consumo, ya que, el de productos industriales deberá subordinar su decisión a imperativos de carácter técnico impuestos por el uso concreto del producto.”

No obstante, esta posición también se desarrolla en empresas comerciales de ventas al por mayor con enfoque en la venta de productos y servicios industriales, así como, ventas y reparación de vehículos automotores.

### 1.2.2 Vendedores comisionistas 100%

Tomando como referencia a la SUNAT (Nota Explicativa 2.1. Artículo 8): “El comisionista (denominado también agente o intermediario) es una persona que compra o vende mercancías, a veces en su propio nombre, pero siempre por cuenta

de un comitente. Toma parte en la concertación de un contrato de venta, representando bien al vendedor bien al comprador. La remuneración del agente es una comisión, por regla general un tanto por ciento sobre el precio de las mercancías”

Las empresas en general buscan la eficiencia en todas sus actividades, y las ventas es una actividad asociada al pago de un variable porque está sujeta a un resultado medible, por lo tanto, las empresas en general tienen una estructura de compensación que puede ser %fijo + %variable, gastos + %variable o 100% variable.

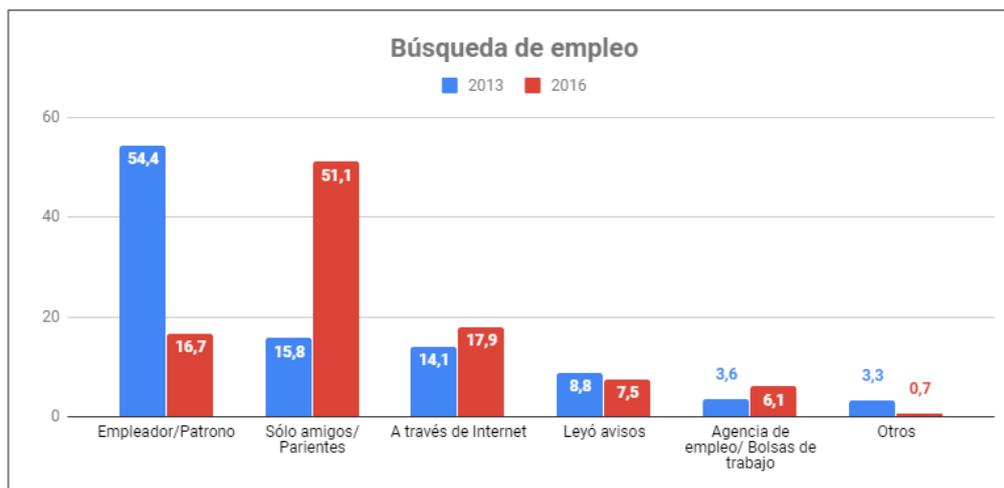
En el caso de un vendedor 100% comisionista, la definición es la misma, pero en este caso el vendedor no está como parte de un contrato establecido en una empresa, sino, éste le presta un servicio de venta de un producto específico, tomando como base su experiencia en el sector y cartera de clientes, teniendo como remuneración un porcentaje atractivo que se da en base a la venta lograda.

En ese sentido, en el país como en otros países existen vendedores comisionistas orientados a resultados que practican esta actividad de manera individual o a través de una empresa, no obstante, hoy en día en otros países se han desarrollado diferentes formatos para satisfacer la demanda de vendedores comisionistas, en algunos casos regulados otros no, empresas o instituciones como “Commission Crowd”, Asociación de Agentes en España, “Cadexport”, tienen como premisa al vendedor independiente, especializado en la venta de un producto o sector, con un portafolio de clientes que pueden administrarlos de forma autónoma. Aquí los vendedores se convierten en emprendedores, brindando a las empresas una opción de venta, en menos tiempo y sin incrementar planilla. La tecnología ha permitido poner a disposición de las empresas, plataformas conformadas por una red de vendedores, diseñadas para exponer la experiencia y resultados del vendedor, convirtiéndose en una opción para el vendedor de incrementar sus ingresos.

### **1.3 Ambiente online para empresas**

Tomando como referencia los informes anuales de Empleo en el Perú del MTPE (2016), la búsqueda de empleo a través de internet en el Perú ha crecido de 14.1% a 17.9% entre el 2013 y el 2016, considerando que es la segunda más tomada por los peruanos. Cada vez más el internet está tomando relevancia en la rutina.

**Tabla 7. Comparativo de evolución de búsqueda de empleo en el Perú**



Fuente: MTPE, Informe Anual de empleo en el Perú (2016) (2013)

Elaboración propia

La tecnología es una herramienta clave para la búsqueda de empleo y por lo tanto nos ayuda a que el modelo de negocio sea más llevadero, ya que permite poner a vendedores comisionistas a disposición de las empresas. Además, permite tener una rápida cobertura y viralizarse gracias a un plan de comunicación efectivo.

## 2. Concepto de modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio denominado VENDOMAS.PE está orientado a desarrollar en Perú una red de vendedores 100% comisionistas debidamente segmentados por sectores y ubicación geográfica, a disposición de las empresas a través de una plataforma web.

**Tabla 8. Resumen del negocio**

¿Qué es?	¿Para quién?	¿Cómo?
Servicio online que conecta a empresas con vendedores especializados en el sector industrial, dispuestos a prestar sus servicios bajo el sistema de 100% comisiones.	Orientado a empresas que busquen vendedores con especialización en el rubro industrial, con cartera de clientes y pago solamente por venta efectiva (sistema 100% comisiones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reunir vendedores industriales dispuestos a trabajar 100% comisiones.</li> <li>● Validar su experiencia.</li> <li>● Segmentarlos y exhibir su experiencia en una plataforma especializada. (no identidad solo trayectoria profesional)</li> <li>● Las empresas pagarán por acceder al contacto e información de los vendedores con un determinado perfil.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2.1 Propuesta de valor

VENDOMAS.PE es un modelo de negocio nuevo, actualmente no existe en el país una plataforma especializada en vendedores 100% comisionistas y menos aún en un sector específico. Las alternativas más cercanas que tendrían nuestros clientes serían las otras opciones de reclutamiento de vendedores especializados, nuestra propuesta de diferenciación se base en la especialización, concentración y credibilidad.

**Tabla 9. Propuesta de valor**

<b>Para vendedores</b>	Formar parte de una red exclusiva de vendedores y estar en constante exposición ante las empresas que requieran específicamente sus servicios.
	Poder obtener mayores ingresos bajo el sistema de 100% comisión.
	Poder ser independiente y no depender de un solo trabajo.
	Mantener un récord actualizado de logros y recomendaciones.
<b>Para empresas</b>	Disminuir costos fijos: planillas, tiempo de búsqueda y selección.
	Mayor cobertura geográfica, producto o sector.
	Conveniencia, disponer de una plataforma especializada de vendedores 100% comisionistas del sector industrial, con acceso a información confiable.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 3. Análisis interno de la empresa

### 3.1 Visión

Ser la red peruana líder de vendedores 100% comisionistas expertos en el sector industrial.

### 3.2 Misión

VENDOMAS.PE busca contribuir con las empresas a vender de una manera más eficiente a través de vendedores 100% comisionistas y a la vez generar nuevas oportunidades laborales para estos vendedores especializados.

### 3.3 Análisis de la cadena de valor

**Tabla 10. Cadena de valor de VENDOMAS**

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Alquiler de oficinas/mobiliario y equipos/ áreas Administración y Finanzas				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Búsqueda contratación entrenamiento y desarrollo del personal				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
Desarrollo del software / Soporte de almacenamiento nube/ Investigación de nuevos desarrollos para la plataforma				
ABASTECIMIENTO				
Equipos tecnológicos/ selección de proveedores				
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
-Registro de vendedores - Registro de empresas	-Validación de información de vendedores - Dar de alta los registros validados  - Modificación y corrección de errores de programación  - Soporte técnico ante cualquier inconveniente en la operación.  - Mantener actualizada la plataforma.	-Registro de vendedores activo y validado con información confiable	-Revisar los indicadores comerciales de conversión y venta, para tomar decisiones sobre las actividades publicitarias. -Realizar acciones de marketing para asegurar la comercialización y exposición de la plataforma en el mercado objetivo.  -Gestión del personal call center y KAM,  -Gestión de clientes, Interactuar con los usuarios y mantener una comunidad activa	Servicio atención al cliente

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.4 Actividades primarias y de soporte

**Tabla 11. Actividades primarias**

Operaciones	Reclutamiento constante de vendedores interesados en formar parte de la red.
	Validación de los vendedores que se darán de alta.
	Actualización constante de disponibilidad de vendedores.
	Operador del sitio web.
Tecnología	Creación y desarrollo del sitio web.
	Administración de servidores.
	Soporte y mantenimiento web.
	Mejora continua del sitio web
Marketing	Realizar acciones de marketing orientadas a la captación reclutamiento y retención de vendedores.
	Realizar acciones de marketing para asegurar la comercialización y exposición del servicio.
	Buscar nuevas oportunidades de monetización.
	Liderar el proceso de innovación constante.
Ventas	Búsqueda de nuevos clientes a cargo de los ejecutivos de cuentas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 12. Actividades de soporte**

Administración y finanzas	Recursos humanos. Personal a cargo de reclutar y capacitar a todos los integrantes del equipo, pero con especial énfasis en el personal que estará a cargo de la validación de vendedores.
	Contabilidad. La contabilidad principal será externa, pero en la oficina se contará con una persona encargada de organizar toda la documentación contable.
Legal (tercerizado)	Asesoría mediante un estudio jurídico especializado en la normatividad que regula el uso de datos personales.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.5 Organización y estructura

**Gráfico 1. Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 4 Fuente de ingresos

En el corto plazo, los ingresos vendrán exclusivamente por el cobro hacia las empresas del sector industrial, quienes ingresarán a VENDOMAS.PE para buscar vendedores 100% comisionistas del sector; los filtrará de acuerdo a sus requerimientos y recibirán una respuesta en base a su solicitud. Para acceder a la información completa del vendedor de interés la empresa deberá realizar un pago por cada contacto deseado. En el largo plazo, conforme el sitio web se haga conocido e incremente la base de datos de vendedores, se considera incorporar cobros por publicidad a terceros y exposición preferencial de para vendedores.

## 5 Inversión y rentabilidad

Se estima una inversión inicial para implementar el negocio de S/ 395.060, el cual se realizará el primer año. La recuperación de la inversión se estima en un periodo de 2.9 años. La proyección en ventas para los cinco primeros años de operación es de S/ 5.817.258 millones, con una rentabilidad promedio del 15% a partir del tercer año. Asimismo, se estima un Valor Actual Neto (VAN) para los primeros cinco años de S/ 195.266 (con un costo promedio ponderado del capital [WACC]<sup>2</sup> de 13,6%), y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 28,24%.

## 6 Proceso de implementación

El proyecto estará dividido en tres partes detallado de la siguiente manera (revisar anexo 4):

**Desarrollo de la web (cuatro meses).** La construcción será de forma modular: módulo de vendedores, módulo de empresas, módulo de administración, y módulo de pagos.

- **Plan de captación.** Una vez creado el módulo de vendedores, durante el primer mes, se motivará su registro a través de comunicación marketing. Paralelamente, se contará con un equipo de captadores (call center) quienes contactarán a los potenciales vendedores para introducirlos a la base de datos, con la información validada y segmentándolos por sector de experiencia, geográficamente y cartera de clientes.
- **Lanzamiento.** En el cuarto mes se realizará la etapa de prueba y error, la cual permitirá mejorar detalles para la salida al aire de la web, en conjunto con el equipo técnico para resolver cualquier inconveniente. Para el tercer mes, se hará el lanzamiento para las empresas y nuevos vendedores potenciales.

---

<sup>2</sup> WACC, por las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital.

## **Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (Pestel)**

#### **1.1 Entorno político/jurídico**

En el país existe la libre competencia, y no hay restricciones directas para crear una empresa en un entorno informático. Sin embargo, es importante proveer de todos los aspectos legales y el uso correcto de las licencias de software. Se debe poner especial atención en el manejo de información sensible de vendedores y conocer el marco legal relacionado a la Ley N°29733, Ley de protección de datos personales (Congreso de la República 2011).

Es importante, asegurarnos de que nuestra propuesta de negocio no está fuera del marco legal laboral peruano. En La República (2007) se menciona que según representantes de la Cámara de Comercio de Lima “un comisionista, locación de servicios regulado por el Código Civil, o un comisionista mercantil, regulado por el Código de Comercio, aun cuando presten servicios personales exclusivos y perciban retribución periódica, no tienen derechos laborales y no figuran en planilla, porque prestan los servicios libremente a su "leal saber y entender"”.

A nivel internacional existen acuerdos de libre comercio, tratados bilaterales, acuerdos de complementación económica, procesos de integración como el Mercado Común del Sur (Mercosur), entre otros; dado que la propuesta de valor podría ser atractiva para empresas extranjeras que necesiten comercializar sus productos en el Perú.

#### **1.2 Entorno económico**

El Perú se encuentra en un entorno macroeconómico donde el crecimiento se ha visto detenido y la tasa de desempleo se incrementa, la cual se ubica en 6,9% en el 2017 versus 4,4% en el 2016, reportado por el INEI (2017c). “En 2017, la actividad Comercial dinamizó la ocupación al aumentar en 5,9% (56.200 personas), mayormente como vendedores en comercio por menor, dedicados al rubro de venta de alimentos y bebidas en establecimientos especializados como no especializados y en puestos de mercado y alrededores, así como en venta de vehículos, piezas y accesorios, venta de productos cosméticos y artículos de tocador, entre los principales” (Redacción EC 2018). Pese a las

cifras desalentadoras, en etapas de desaceleración económica las empresas buscan ser efectivos. En este caso, el proyecto es propicio para la propuesta, pues es una alternativa que permite disminuir costos fijos y pagar por resultados.

### 1.3 Entorno social y cultural

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT 2018), a nivel mundial existe la tendencia al incremento del empleo de forma independiente. De igual forma en el Perú, la tendencia al empleo independiente tanto profesional como no profesional se ha incrementado, tal como se muestra en el siguiente Tabla 3.3 del Informe Anual del Empleo en el Perú 2016.

**Tabla 13. Indicadores según estructura de mercado: Perú 2016**

<b>CUADRO N° 3.3</b>					
<b>PERÚ: PEA OCUPADA, SEGÚN ESTRUCTURA DE MERCADO, 2007 Y 2016</b>					
<b>(Absoluto y porcentaje)</b>					
<b>Estructura de mercado</b>	<b>2007</b>		<b>2016</b>		<b>Variación absoluta</b>
	<b>Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Total</b>	<b>14 197 152</b>	<b>100,0</b>	<b>16 197 110</b>	<b>100,0</b>	<b>1 999 958</b>
<b>Sector privado</b>	<b>5 458 028</b>	<b>38,4</b>	<b>6 819 423</b>	<b>42,1</b>	<b>1 361 394</b>
2 a 10 trabajadores	3 191 150	22,5	3 643 272	22,5	452 122
11 a 100 trabajadores	1 241 340	8,7	1 543 206	9,5	301 866
Más de 100 trabajadores	1 012 330	7,1	1 623 917	10,0	611 587
Privado no especificado 1/	13 209	0,1	9 028	0,1	- 4 181
<b>Independientes</b>	<b>4 938 779</b>	<b>34,8</b>	<b>5 817 612</b>	<b>35,9</b>	<b>878 833</b>
Independiente no profesional y no técnico	4 721 951	33,3	5 566 492	34,4	844 541
Independiente profesional y técnico	216 828	1,5	251 120	1,6	34 291
<b>Trabajador Familiar No Remunerado</b>	<b>2 059 090</b>	<b>14,5</b>	<b>1 735 609</b>	<b>10,7</b>	<b>- 323 480</b>
<b>Sector público</b>	<b>1 225 333</b>	<b>8,6</b>	<b>1 440 217</b>	<b>8,9</b>	<b>214 885</b>
Trabajador del hogar	515 921	3,6	384 248	2,4	- 131 673

Fuente: MTPE, Informe Anual de empleo en el Perú (2016)

### 1.4 Entorno tecnológico

Google estima que la conectividad digital en Perú podría llegar a 85% en el 2020 (Redacción Gestión 2017). A nivel mundial, el desarrollo de software en la nube permitirá que las empresas tengan importantes ahorros en infraestructura, focalización en el negocio, acceso desde cualquier lugar y posibilidad de compartir información.

La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú) nos indica: “las start-ups que son las micro y pequeñas empresas (pyme), que utilizan la innovación y tecnología para crear nuevos productos y servicios, son la nueva fuente de desarrollo económico del país (Andina, 2017). Además, Guzmán (2017) en el diario Andina, nos comenta que “El Perú tiene una de las tasas más altas de emprendimiento de América Latina y Caribe: 22% luego de Ecuador, Chile y Colombia y para el 2018 esta cifra se incrementará en un 60%”.

Las empresas en el Perú, enfocadas en la innovación y tecnología, están teniendo un crecimiento sustancial, pues están enfocadas en brindar servicios o productos diferentes en miras a hacerle la vida fácil al consumidor. “En el 2018 se estima que estas nuevas empresas se elevarán en 60%”. (Andina, Villarán, 2017)

## 2. Análisis del microentorno

**Tabla 14. Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Fuerza	Impacto	¿Por qué?	Acción
Amenazas de nuevos competidores entrantes.	ALTO	Empresas que se dedican a capacitaciones, consultorías de ventas o las bolsas de trabajo y ya cuentan con una base de datos de vendedores, por lo que podrían replicar esta propuesta de negocio con menos tiempo de implementación.	Lanzamiento agresivo para una rápida penetración en el sector industrial, maximizando la rentabilidad antes de ser replicados. Desarrollos de servicios complementarios que agreguen valor y continúen diferenciando nuestra plataforma.
Poder de negociación de los proveedores.	BAJO	Existe una alta oferta de proveedores tecnológicos que emplearemos en el desarrollo del software y actividades de soporte.	Elegir adecuadamente a los proveedores teniendo los criterios de calidad-precio.
Poder de negociación de los compradores	MEDIO	Las empresas pueden demorarse en adoptar el modelo de negocio y continuar con los medios tradicionales.	La labor del KAM será muy importante, ya que ayudará a acelerar el proceso de adopción del modelo con empresas que son potenciales.
Amenaza de productos sustitutos	MEDIO	El comprador tiene opciones tradicionales de búsqueda de vendedores en el mercado: bolsas de trabajo, empresas de reclutamiento, etc. Sin embargo, ninguno de ellos ofrece una oferta especializada en un sector específico.	En nuestra propuesta de valor focalizada en un rubro específico y sector específico: vendedores del sector industrial.
Rivalidad entre competidores	BAJO	No hay competidores directos en el mercado.	Aprovechar la exclusividad de nuestra oferta.

Fuente: Porter, 2009.

Elaboración: Propia, 2018.

### 3. Matriz FODA

**Tabla 15. Matriz Foda**

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Modelo de negocio innovador y especializado.</li><li>● Equipo líder con experiencia en ventas y en el sector industrial.</li><li>● Propuesta de excelente relación costo/beneficio versus mayoría de sustitutos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presupuesto limitado.</li><li>● Alta dependencia de la captación de vendedores en proporción de la demanda.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Búsqueda de empresas a disminuir costos fijos.</li><li>● Tendencia favorable del empleo independiente.</li><li>● Oferta tecnológica a menor costo.</li><li>● No existe competencia directa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Modelo de fácil réplica.</li><li>● Algunas bolsas de trabajo también están optando por la especialización.</li><li>● Mentalidad conservadora de muchas empresas.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 4. Diagnóstico situacional

En conclusión, dada la revisión del macroentorno, microentorno y el análisis FODA, el ambiente actual en el Perú es favorable para el éxito de nuestro modelo de negocio. Sin embargo, se debe poner especial atención en la rapidez de la implementación de nuestro servicio donde la captación y validación de vendedores serán actividades clave.

En base a las necesidades empresariales y la actual oferta del mercado, el modelo de negocio es una solución viable con aspectos diferenciales de alto valor para el consumidor, como la especialización de la plataforma, y menores costos. Asimismo, la tendencia laboral hacia el trabajo independiente sumada a la tecnología (creciente en penetración y decrecientes en costos) brindan una ventana de oportunidad importante en nuestro planteamiento.

## **Capítulo IV. Validación del modelo de negocio**

### **1. Objetivo general**

Determinar la oportunidad de la propuesta del negocio, tanto desde el punto de vista de las empresas contratantes como de los vendedores del sector industrial en el Perú.

### **2. Objetivos específicos**

#### **Empresas**

- Determinar la necesidad de las empresas del sector industrial de contratar vendedores 100% comisionistas.
- Determinar las principales razones que motivan a las empresas del sector industrial a contratar a un vendedor 100% comisionista.
- Determinar los atributos principales que las empresas del sector industrial buscan en un vendedor 100% comisionista.
- Identificar los principales medios de búsqueda de vendedores de las empresas del sector.
- Identificar los principales referentes para el sector industrial: revistas, sociedades, organizaciones, etc. a fin de direccionar nuestra comunicación.
- Identificar el precio, frecuencia de compra y la modalidad adecuada de monetización de nuestro modelo de negocio.
- Estimar la demanda potencial de clientes.

#### **Vendedores**

- Entender el entorno y dinámica de un vendedor industrial.
- Identificar los principales medios de búsqueda de oportunidades laborales de los vendedores de este sector.
- Sondar acerca del interés de los vendedores del sector industrial de trabajar bajo un sistema 100% comisiones.
- Evaluar la atractividad de nuestro modelo de negocio a juicio del vendedor industrial.
- Identificar servicios adicionales que podamos incorporar a nuestro modelo de negocio y que agreguen valor al vendedor

### **3. Metodología**

La investigación se ha dividido en las siguientes fases:

**Fase 1 - Entrevistas a profundidad orientadas a modelar el negocio** (ver anexo 6): Se entrevistó a especialistas de diversos sectores empresariales a fin de obtener retroalimentación relacionada a nuestra propuesta de negocio. (detalle de entrevistados y short-bio en el anexo 3):

- a. Enfoque de negocio. Referido a la estructuración del proyecto y viabilidad del modelo de negocio propuesto para diferentes sectores industriales.
- b. Enfoque de reclutamiento y selección. Información de las necesidades actuales de reclutamiento y el marco legal relacionado a recursos humanos que podría desprenderse del modelo de negocio.
- c. Enfoque tecnológico. Concerniente a la implementación de la página web y las implicancias del manejo de un startup que nace en el entorno digital.

#### **Fase 2 - Orientada específicamente a expertos del sector industrial:**

- a. Entrevistas a profundidad a expertos en sector industrial (ver anexo 7): Se realizaron 4 entrevistas a expertos claves del sector industrial: 8 expertos del sector que actualmente trabajan con vendedores comisionistas (VC) y 8 expertos que no trabajan con vendedores comisionistas (NVC). La finalidad es obtener un mejor entendimiento de las necesidades del sector y recibir sus recomendaciones en base a la presentación de nuestro modelo de negocio.
- b. Encuesta a empresas del sector industrial (ver anexo 8): En base a los hallazgos de las entrevistas a profundidad a expertos se elaborará una encuesta dirigida a decisores de empresas del sector industrial (Gerentes Generales, Comerciales, de Operaciones, Especialista en Reclutamiento y Selección) a fin de obtener indicadores para la estimación de la demanda.

#### **Fase 3 - Orientada a vendedores del sector industrial.**

Tiene por finalidad tener un mejor entendimiento del perfil del vendedor industrial: entorno, dinámica de ventas, motivaciones, entre otros. Además, de recibir sus recomendaciones para introducir elementos y servicios que agreguen valor al vendedor en la plataforma. Se realizaron 10 entrevistas a vendedores industriales que alguna vez fueron o que actualmente son comisionistas 100%.

#### 4. Resultados y análisis

##### 4.1 Fase 1 – Resultados de expertos orientados a modelar el negocio

###### A. Enfoque de negocio:

**Tabla 16. Principales hallazgos de la entrevista a expertos**

<b>Sobre las necesidades y motivaciones de las empresas de contratar 100% comisionista</b>	<p>Consideran valiosa nuestra propuesta de negocio, las principales razones que motivarían a las empresas a contratarnos serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reducción de costos</li> <li>○ Ampliar cobertura geográfica</li> <li>○ Acceder a nuevas carteras de clientes</li> <li>○ Ampliar cobertura por estacionalidad</li> </ul> <p>Nos sugieren ahondar acerca del peso que tiene cada una de estas variables por sub-sector industrial en las encuestas que se aplicarán a las empresas.</p>
<b>Sobre el sector industrial</b>	<p>Nos sugieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificar los subsectores más potenciales dentro del sector industrial y lograr un profundo entendimiento de la dinámica de cada uno de ellos.</li> <li>○ Identificar la oferta inicial de vendedores en Perú que se haya podido reclutar, priorizar los segmentos industriales de acuerdo al recurso humano e ir ampliando sub- sectores conforme la base de datos se incremente.</li> </ul>
<b>Sobre el modelo de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Opinan que es un modelo de negocio innovador y con valor agregado.</li> <li>○ Cada vez más empresas adoptan nuevos procesos alineados a la tecnología que les permite ser efectivos y estar en tendencia.</li> <li>○ Por el valor agregado del servicio ofrecido, el precio debería relacionarse al de un Head-hunter que al de las bolsas de trabajo tradicionales en la web.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

###### B. Enfoque en reclutamiento y selección:

Los expertos recalcan:

- El proceso de reclutamiento de un vendedor industrial es un proceso complejo, por la necesidad de cumplir con requerimientos específicos en base al producto de especialidad o mercado de experiencia que busca el solicitante.
- En cuanto a las personas clave involucradas en la decisión de usar la web, destacarían:

**Tabla 17. Principales decisores de contratación de vendedores**

TIPO	CONCEPTO	NECESIDAD
<b>SOLICITANTES COMERCIALES</b>	Son todos los gerentes o jefes comerciales en busca de vendedores.	Para cubrir una vacante o mejorar en ventas. Buscan experiencia, personal ya capacitado para que los ayude a crecer desde un inicio.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	El área es cliente interno de la empresa, ellos hacen la búsqueda y reclutamiento de posibles candidatos.	Buscan en otros medios y portales de empleo los perfiles ad hoc a la solicitud, filtrando según características básicas para brindarle al solicitante una cantidad de currículos vitae afines para las entrevistas.
<b>HEADHUNTERS</b>	Un servicio externo que busca diferentes perfiles que calcen con las solicitudes de las empresas, con una base de datos ya filtrados.	Buscan perfiles distintos para tenerlos en su base de datos. Los mantienen en un histórico y ante la solicitud los buscan para llamar y ver disponibilidad, interés y encajarlo con el perfil solicitante. Por cada contratación, ganan una comisión.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- En cuanto al esfuerzo de contratar a un vendedor industrial medido en función a la complejidad del producto a vender, esto se traduce en costo y tiempo de búsqueda. Los expertos que se encargan de la búsqueda de talentos dentro de las organizaciones señalan que el entorno online es el medio más común, ya que ahora la mayoría tienen sus hojas de vida en la web, pero aun así no necesariamente el internet es la herramienta más efectiva para buscar a un vendedor industrial. El tiempo que se requiere para encontrar a un vendedor tan especializado, demora en promedio entre 2 a 3 meses, muchas veces esto obliga a los reclutadores a buscar a un head-hunters que los apoyen en la labor (a fin de acortar tiempo y tener mayor exactitud del perfil solicitado).
- Otro punto importante es que, en el sector industrial, los vendedores se mueven por referidos. Las empresas valoran las recomendaciones que se dan del vendedor.

### C. Enfoque tecnológico

Con respecto al manejo, creación y soporte web, las siguientes recomendaciones:

- Si el software no tiene mayor complejidad, lo recomendable, por temas de costo, es buscar una agencia que pueda desarrollar el programa y brindar el soporte y mantenimiento técnico, validado por un buen contrato que lo proteja de la propiedad del código fuente.
- Con respecto a los aspectos claves para iniciar una start up en el entorno online, lo más importante es la rapidez de implementación, por el alto riesgo de réplica.
- Los proveedores claves para nuestro modelo de negocio son el desarrollador del software y la capacidad de almacenaje, que sería de manera inicial.
- Es ideal que el soporte tecnológico sea parte del equipo interno de la empresa a fin de tener capacidad rápida de respuesta para los clientes.
- El proceso standard el proceso estará alrededor de 3 a 4 meses, en base a módulos.

## 4.2 Fase 2 – Resultados de expertos del sector industrial

### A. Resultados de entrevistas a empresas que trabajan con vendedores 100% comisionista

**Tabla 18. Principales hallazgos de la entrevista a empresas con vendedores comisionista**

<b>Sobre las necesidades y motivaciones de las empresas de contratar 100% comisionista</b>	Las principales motivaciones en común para contratar a este tipo de vendedores fueron: -Disminuir costos (planilla, movilidad, beneficios sociales) -Tener una cartera de clientes (cobertura, nuevos clientes) - Pago por resultados (pagar en base a las ventas)
<b>Sobre los vendedores 100% comisionistas</b>	Las empresas que ya trabajan con vendedores 100% comisionistas refieren tener entre el 20-30% de su fuerza de ventas bajo esta modalidad.
	El vendedor 100% comisionista debe ser altamente orientado a resultados, con una cartera de clientes activa y con conocimiento de la venta técnica.
	Son menos relevantes factores como: edad y formación académica. La principal ventaja que encontraron al optar por esta modalidad de vendedores es la rápida penetración en el mercado a costo variable. La principal desventaja es el poco control ejercido sobre el vendedor y el riesgo de la confidencialidad de la información.
<b>Sectores industriales de oportunidad</b>	Consideran que se necesitan vendedores 100% comisionistas en mayor o menor proporción en todos los subsectores industriales.
<b>Proceso de contratación</b>	Actualmente, no hay muchas ofertas visibles de este tipo de vendedores, a diferencia de otros países, por lo que generalmente usamos referencias.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### B. Resultados de entrevistas a empresas que NO trabajan con vendedores 100% comisionista

**Tabla 19. Principales hallazgos de la entrevista a empresas sin vendedores comisionista**

<b>Sobre la alternativa futura de contratar a vendedores 100% comisionistas</b>	Las principales motivaciones en común para contratar a este tipo de vendedores serían: -Disminuir costos (planilla, movilidad, beneficios sociales) -Tener una cartera de clientes (cobertura, nuevos clientes) - Pago por resultados (pagar en base a las ventas)
	Las principales desventajas serían: - Dificultad de encontrar. - Poner información sensible de la compañía en potenciales trabajadores de mi competencia.
	El tiempo estimado para la reposición de un vendedor industrial es entre 1-3 meses y el costo asociado a la contratación es variable, va desde el costo horas hombre del área de selección sumado a los costos de reclutamiento hasta la contratación de un head-hunter que muchas veces puede alcanzar el costo del salario del vendedor.
<b>Opinión sobre nuestro modelo de negocio</b>	De los 12 entrevistados 10 se sintieron atraídos por nuestro modelo de negocio al considerarlo un modelo innovador y a una solución para el incremento de ventas.
	Los dos restantes no encontraron el modelo de negocio como una solución a corto plazo, les gustaría ver primero a operación del sistema.
	Lo que más les atrae de nuestro modelo de negocio es lo siguiente: - Concentración en un solo sitio de vendedores de alta especialización.

	- Que sea un desarrollo tecnológico específicamente creado para el sector industrial.
	Les parece una desventaja el hecho de que sea un modelo de negocio nuevo, lo cual genera cierta incertidumbre en cuanto a la efectividad.
<b>Sobre la contratación y frecuencia de uso de nuestro servicio</b>	9 de los 12 entrevistados optarían por hacer al menos una transacción con nosotros y probar el servicio.
	El número de vendedores a contratar anualmente bajo esta modalidad va a depender del tamaño de la fuerza de ventas, sin embargo, consideran que empezarían solamente con un vendedor para luego ir incrementando de acuerdo a los resultados.
	Les gustaría que, si nuestra plataforma diversifica, incluya servicios relacionados al entrenamiento y networking de los vendedores del rubro.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### C. Resultados de encuestas a empresas del sector industrial

Se envió la encuesta a 120 contactos de empresas del sector industrial, de los cuales se obtuvo respuesta de 52 de ellos. Solo 45 provenían de contactos involucrados en la decisión, proceso de contratación y selección de vendedores (decisores) por lo que se eliminaron las restantes.

- En el sector industrial la búsqueda de un vendedor tiene un alto soporte en recomendaciones (44% de nuestros encuestados lo consideran su principal medio de búsqueda), lo cual es entendible dada la alta especificidad de los vendedores del sector tal como manifestaron los expertos entrevistados.
- Solo el 24% de nuestros encuestados había contratado en alguna oportunidad a un vendedor 100% comisionista; sin embargo, el 88% de los mismos los considera necesarios.
- Las principales razones por las que estas empresas del sector industrial contratarían a un vendedor 100% comisionista son: (1) acceder a una nueva cartera de clientes, (2) pago por resultados y (3) disminución de costos fijos. El principal atributo buscado en un vendedor que trabaja bajo esta modalidad es la calidad de la cartera de clientes.
- 78% de las empresas manifiestan necesitar vendedores 100% comisionistas y estar dispuestos a usar una plataforma online para contactarlos. Con respecto al precio el 61% de los que necesitan y usarían nuestra plataforma estaría dispuesto a pagar entre 80 y 100 soles por cada contacto adquirido.

### 4.3 Fase 3 - Resultados de vendedores industriales

**Tabla 20. Principales hallazgos de la entrevista a vendedores**

<p><b>Entorno y dinámica de un vendedor industrial.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La venta en este sector, es 100% técnica, por tanto, se requiere de mucha asesoría y acompañamiento en todo el proceso de compra que muchas veces es largo y complejo.</li> <li>- La red de contactos que puedes desarrollar es amplia y genera vínculos cercanos en base a confianza.</li> <li>- Variable en cuanto a tiempo y esfuerzo dependiendo de cada sector o producto (consumibles, proyectos, servicios, etc.).</li> <li>- Sector atractivo para vendedores por tener remuneración sobre promedio.</li> </ul>
<p><b>Motivaciones para trabajar de forma independientes bajo sistema 100% comisiones.</b></p>	<p><b>Motivaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar mis ingresos al sacar un mayor provecho a experiencia y alta especialización.</li> <li>- Aprovechar el factor más difícil de conseguir en este rubro: el vínculo con la cartera de clientes y el conocimiento del flujo de la venta en cada uno de ellos.</li> </ul> <p><b>Ventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Independencia</li> <li>- Comisiones considerablemente más altas que el promedio.</li> <li>- Puedes trabajar con varias empresas a la vez</li> </ul> <p><b>Desventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene mayor riesgo, las empresas se pueden quedar con tus clientes</li> <li>- Falta de beneficios sociales</li> <li>- Se tiene que hacer inversión en movilidad, gastos de representación, etc.</li> </ul>
<p><b>Atractividad de nuestro modelo de negocio y servicios adicionales.</b></p>	<p>Modelo de negocio atractivo especialmente por la especialización.</p> <p><b>Ventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta mis oportunidades de ser visto: mayor exposición.</li> <li>- Es un sitio solo para sector industrial.</li> <li>- Nos abre oportunidades más allá de nuestra localidad. (especialmente para vendedores de provincias)</li> </ul> <p><b>Desventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede causarme conflictos de intereses, ¿qué pasas si me ubica un actual cliente y se entera que trabajo para su competencia?.</li> <li>- No soy un nativo digital, no estoy familiarizado en un entorno web.</li> </ul> <p>Se recomienda en especial cuidar la privacidad del vendedor y ser consultados antes de ponerlos a disposición a las empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se elaborará en base al pagador que adquiere el servicio, las empresas del sector industrial, conformadas por una población de aproximadamente 173,427 según la última encuesta “Perú: Estructura empresarial 2016” del INEI (2017b). Nosotros esperamos capturar en el primer año al 2.25% de las mismas tomado en cuenta los siguientes criterios:

**Tabla 21. Estimación de la demanda**

<b>CRITERIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>TOTAL EMPRESAS</b>
Total de empresas sector industrial en el Perú	100%	173,427
¿Cuántas de estas empresas sabrán que existimos? (Grado de exposición al MKT)	50%	86,714
¿Cuántas de estas empresas necesitarían nuestros servicios? (Predisposición)	75%	65,035
¿Cuántas de estas empresas que nos necesitan pueden o quieren pagar nuestro servicio? (Precio)	60%	39,021
¿Cuántas empresas adoptarán inicialmente por contratar nuestro servicio? (Early adopters)	10%	3,902

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **6. Conclusiones**

De acuerdo a la investigación de mercado el plan de negocio propuesto, VENDOMAS.PE tiene real oportunidad de entrar al mundo comercial en Perú dentro del sector industrial con empresas y vendedores que buscan satisfacer necesidades en base a un sistema 100% comisionista.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. Estrategia genérica de negocio

VENDOMAS.PE nace en un mercado foco, como es el industrial. El producto a brindar es exclusivo para el sector, con el lenguaje, comunicación y diseñado para la necesidad industrial. La estrategia a usar es la de enfoque o concentración, con operaciones en el territorio nacional. El plan a futuro es escalar hacia nuevos sectores económico que tengan similares necesidades. Por ello, la plataforma tiene que ser desarrollada bajo un sistema y formato que sea adaptable para los diferentes caminos de crecimiento.

### 2. Objetivos de negocio

Planteados a cinco años, enfocados en ventas y rentabilidad:

#### A. Captar clientes y lograr ventas proyectadas:

- i. Lograr al menos 7 mil compras de las empresas del sector industrial contactadas durante el primer año. Incrementar las compras en un 30% durante el segundo año, llegando a obtener más de 10 mil compras. Para los siguientes años, tener un crecimiento del 5% como mínimo, llegando al quinto año a más de 11.5 K compras.
- ii. Alcanzar una ratio de registro de 4/1 en vendedores por empresa para el primer año. Para el segundo año tener una base de datos mayor a 40k de vendedores en la web. Para el quinto año tener un crecimiento compuesto de 11% en registro de vendedores.
- iii. Alcanzar S/ 780 mil en ventas al cierre del primer año; en el segundo año se proyecta pasar el millón de soles, llegando al quinto año con un crecimiento compuesto del 16%, valorizando el servicio y con miras a entrar a un nuevo sector.

#### B. Rentabilidad

- i. Obtener un margen operativo positivo a partir del segundo año mayor al 7%, llegando al año quinto con 18% de margen como mínimo.
- ii. Iniciar la inversión de marketing con un ratio del 30% de la facturación, bajándolo año a año, llegando a ser el quinto año el 14% de las ventas.
- iii. Lograr un ROI anual superior al 20% a partir del segundo año.

### 3. Estrategia de crecimiento:

En los cinco primeros años, VENDOMAS.PE plantea una estrategia de crecimiento enfocada en penetración de mercado dentro del sector industrial. La primera mitad del año se lanzará en Lima y Callao, dado el alto porcentaje de empresas del sector industrial en la región. Para la siguiente mitad del año, se entrará a ciudades económicamente importantes y con concentración del sector como Arequipa, Lambayeque, La Libertad y Piura. Para el segundo año las operaciones serán en su totalidad a nivel nacional. Para futuros años, se evaluará en conocer nuevas zonas geográficas, penetrando mercados internacionales, que permita que nuevas marcas o empresas nos busquen para encontrar vendedores especializados en su portafolio.

**Tabla 22. Crecimiento de la empresa en los primeros cinco años**

Venta a 5 años en miles	Ventas Anuales				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras	7.80	10.14	10.65	11.18	11.74
Base de vendedores	31.20	40.56	42.59	44.72	46.96
Facturación S/Imp	S/779.31	S/1,013.10	S/1,276.72	S/1,340.55	S/1,407.58

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 3.1 Factores críticos del éxito

Es necesario tener en cuenta los siguientes factores en el desarrollo del producto:

- Usabilidad del producto: Para generar atraktividad y compra del producto, tanto por vendedores y empresas, es importante que VENDOMAS.PE sea una plataforma de fácil de uso: amigable en la interacción, diseño estético que facilite la navegación y permanencia en el site, rápida respuesta, adaptabilidad a multi dispositivos, entre otros.
- Calidad y credibilidad: Tener un soporte técnico activo que permita el funcionamiento óptimo de la web, que brinde oportuna asistencia al usuario logrando transacciones eficientes.
- Procesos para cada usuario: VENDOMAS.PE debe tener dos interfases claramente definidas para cada tipo de usuario: vendedores y empresas.

### 4. Estrategia de segmentación

Dentro del sector industrial existen nueve tipos de empresas de acuerdo a su actividad económica industrial (Sociedad Nacional de Industrias, 2018). La segmentación que usaremos será de acuerdo al tipo de industria y al segmento empresarial.

En el caso de los vendedores, si bien ellos no serán la fuente de monetización, son la base del éxito de la web y serán sujetos de las actividades de marketing. Perfilamos al vendedor objetivo para lograr un registro adecuado que sea relevante para nuestra web.

- i. **Empresas:** En el Perú hay más de 170 mil empresas del sector industrial. Actualmente no todas han requerido de vendedores 100% comisionistas y más aún, no todas tienen el mismo proceso de selección de ellos. Es por ello que VENDOMAS.PE debe entrar al mercado, de manera tal, que sea explicativa y de manera modular.

Para empezar a operar, se segmentará de acuerdo al tamaño de empresa y su actividad económica. Esto nos ayudará a entrar al mercado en base a los subsectores de mayor cantidad de empresas y el plan de comunicación será en base a el tamaño de empresa.

**Tabla 23. Segmentación empresas**

Tipo de empresa por facturación	Empresas 2016	Peso
<b>TOTAL</b>	<b>173,427</b>	<b>100%</b>
MICRO (máximo 10 trabajadores) - Hasta 150 UIT	162,273	94%
PEQUEÑA (11 a 49 trabajadores) - Mayor de 150 hasta 1700 UIT	9,355	5%
GRAN Y MEDIANA (50 a más trabajadores) - De 1700 a más UIT	1,788	1%
ADM PÚBLICA	11	0%
Subsectores	Share empresas	Agrupación
Industria textil y de cuero	30.80%	47.60%
Industria de alimentos y bebidas	16.80%	
Fabricación de productos metálicos	15.90%	43.60%
Industria de madera y muebles	15.80%	
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	11.90%	8.80%
Fabricación de otros productos manufactureros	3.40%	
Industria química	2.70%	
Fabricación de productos minerales no metálicos	2.10%	
Industrias metálicas básicas	0.60%	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con respecto al tamaño de la empresa, la pequeña, gran y mediana, al tener mayor cantidad de empleados, consideramos que, al tener un equipo de ventas interno, políticas de venta y toma de decisiones de mayor tiempo, es necesario tener un KAM por parte de VENDOMAS.PE, pues será el encargado en visitarlos, y explicarles sobre nuestra operación.

Para el caso de ir abarcando mayor cantidad de empresas, empezaremos con los subsectores con mayor cantidad de empresas, es decir con el 47.60%, que son más de 82 mil empresas. Luego incrementaremos a los siguientes subsectores, hasta llegar a todas las industrias.

**ii. Vendedores:** La venta que se requiere por parte del sector industrial, es especializada, de seguimiento y de mucha experiencia. Las personas dentro de este perfil se caracterizan por estar preparados técnicamente de los productos o servicios industriales de su especialidad. Para ello, es importante validar dentro de la búsqueda y registro de un vendedor ciertos datos para que sea apto dentro de VENDOMAS.PE:

- ✓ Tipo de sector industrial de especialidad
- ✓ Años de experiencia
- ✓ Tipo de venta de experiencia
- ✓ Tipo de empresas de experiencia en ventas
- ✓ Cartera de clientes
- ✓ Región o lugar

Nuestra comunicación estará alineada al común denominador de lo que los vendedores buscan ingresando a una web como la presentada:

- Búsqueda de prestación de servicios bajo 100% comisiones.
- Con cartera de clientes en el rubro o sector de especialización.
- Búsqueda de presencia en el mercado: Experimentados, innovadores, curiosos, de mente abierta, que, independientemente de su edad, busquen estar a la par de las tendencias actuales, siendo parte de una comunidad élite.
- Incorporados al mundo digital, por lo menos una red social activa.

## **5. Estrategia de marca**

El nombre del producto a crear será una marca única, es decir, la empresa y el producto tendrán la misma marca y todo desarrollo dentro de la web a lo largo del tiempo, será bajo la misma marca. La base del modelo de negocio es la conectividad entre las empresas y los vendedores, para generar más venta. Las empresas preguntan: ¿Dónde puedo obtener más ventas? La respuesta está en VENDOMAS.PE: a través de vendedores que se encuentran en la plataforma online. Buscamos un nombre de marca que reúna estas tres palabras claves: Vender, más, online:

directo a nuestros usuarios (empresas y vendedores) y con personalidad en el mundo de las ventas.

- a. **Nombre.** VENDOMAS.PE, nombre comercial fácil de recordar y que conecta con el objetivo de negocio. El “.pe” si bien es parte de la dirección URL, está como parte del nombre, pues se quiere dar a entender que es una red peruana. Por el momento no hay planes de expansión internacional. Cada proyecto adicional que se genere para el público objetivo será con el nombre de VENDOMAS.PE como marca sombrilla.
- b. **Slogan.** Generando conexiones, logrando resultados.
- c. **Logo de marca.** Se resalta el “mas” como símbolo del objetivo de las empresas.

**Gráfico 2. Logo de la marca**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 3. Usos de logotipo**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- d. **Colores corporativos y tipografía:** Los colores a usar están explícitos en el grafico 4, morados con amarillos, diferenciándose de páginas dirigidas a vendedores o negocios donde prevalece el azul o celestes, ya que buscamos un quiebre en el mundo comercial, sin dejar de ser serio o profesional.

Con respecto a la tipografía usaremos “Baloo” como logo principal y “Ubutu” para mensajes que se usarán en la web.

#### Gráfico 4. Colores corporativos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- e. **Call to action:** El diferenciador conceptual de la gráfica es el resaltar las palabras importantes que generen el interés en los usuarios:

#### Gráfico 5. Call to action



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- f. **Concepto.** Dirigido a las empresas: “Sabemos que, para tu negocio, un vendedor especializado en tu rubro es clave para las ventas y relación con los clientes. Pero también buscas tener a los mejores vendedores sin tener que incrementar sus costos labores. Eres una persona estratégica que está abierto a las nuevas opciones que el mercado te ofrece. Por eso te presentamos VENDOMAS.PE, una red online de vendedores 100% comisionistas, especializados en el sector de tu interés, dispuestos a trabajar enfocados en resultados. De esa manera lograrás una vez más mejorar tus ventas sin perder rentabilidad y sin desenfocar a tu equipo interno”.

g. **Insight empresas:**

“Los vendedores que necesito en mi empresa deben tener conocimientos técnicos de los productos que mi empresa vende. Una persona que vaya a hablar de esencias ante ingenieros de una planta debe saber defenderse. Es por ello que, al contratar a un vendedor, es importante corroborar su experiencia. Busco vendedores que tengan el conocimiento técnico y que se desenvuelvan fácilmente ante monstruos del negocio.” (J. Odría, Quidelsa, 2017).

“Necesito incrementar mi propia fuerza de ventas, pero actualmente no puedo incrementar mi planilla, quisiera ver opciones por fuera que no genere más costos y me permita obtener los resultados que deseo en ventas” (Rodrigo Allemant, Bebidas Premium, 2017).

**h. Insight del vendedor:**

“Soy un especialista en filtros, me considero más que un vendedor, pues asesoro y busco tener soluciones para mis clientes. Sin mis conocimientos y experiencia sería imposible vender lo que vendo. Creo que tengo mucha oportunidad de entrada en clientes de mi sector, dado mis argumentos y ventas técnicas. (Sebastián Castro, Soluciones de Mercado, 2018).

“Las ventas dentro del mundo de los insumos son muy estacionales. Los clientes con los que trabajo me dan la oportunidad de manejar mis tiempos y poder vender otros productos del mismo sector Podría ganar más, pues ya tengo los clientes, lo que me faltan son los productos.” (Fernando Mantilla, Sapporiti, 2018).

**i. Beneficio o razón de preferencia.** VENDOMAS.PE es el único sitio web en Perú que reúne a vendedores 100% comisionistas con experiencia en el sector industrial y cartera de clientes que tu empresa necesita llegar.

**j. Soporte.** Los vendedores que pertenecen a VENDOMAS.PE están buscando oportunidades de seguir en el sector industrial de su experiencia, aprovechando su cartera de clientes para incrementar sus ingresos de la manera 100% comisión.

**k. Promesa de marca**

- Creación de una comunidad exclusiva de vendedores especializados en los negocios del sector industrial.
- Incentivar la actividad bajo el sistema 100% comisión en el Perú, generando mejores resultados y mejor rentabilidad.

**6. Estrategia de posicionamiento**

VENDOMAS.PE busca tener una estrategia de posicionamiento enfocada en el sector industrial:

- a. Diferencias competitivas: La web solo contará con vendedores 100% comisionistas con experiencia y especialización en el sector industrial y con cartera de clientes.
- b. Beneficios valorados racionales: Enfocado en un sector, sin costos de planilla, pago por resultados, relación de conocimiento, clientes, experiencia = venta segura.
- c. Valores a trabajar: Conexión, experiencia, efectividad, resultados seguros.
- d. Rol de la marca

- Para empresas: VENDOMAS.PE es el lugar donde tengo la facilidad de encontrar vendedores 100% comisionistas de manera, con la experiencia que requiere mi negocio y con cartera de clientes del sector que me ayuden a generar más ventas.
  - Para vendedores: VENDOMAS.PE me conecta con empresas de mi sector de experiencia.
- e. Posicionamiento

Para aquellas empresas que buscan mejorar resultados, ya sea por mayor venta, enfoque en productos o ver nuevos mercados geográficos, VENDOMAS.PE es la conexión de vendedores 100% comisionistas especializados en el sector de tu interés, sin necesidad de perder tiempo ni dinero en procesos largos de enseñanza del sector, logrando efectividad y resultados esperados más rápidos de lo pensado.

## **7. Estrategias de cliente**

La estrategia para los clientes para construir relación a largo plazo será la fidelización que permita la retención y recompra de nuestros perfiles de vendedores. Para ello, estaremos analizando la data obtenida en el comportamiento de las empresas durante la visita en la web y los pasos a seguir para la toma de decisiones en la búsqueda de vendedores:

- Tiempo de búsqueda y filtro para identificar a los vendedores potenciales.
- Recomendaciones y valoraciones: Feedback que el contratante da luego de recibido el servicio, obteniendo apreciaciones sobre el trabajo y resultados del vendedor contactado.
- Magazine industrial: contenido del sector interesante tanto para los clientes como para el recurso humano de la web, en el cual pueda opinar y recomendar en sus redes sociales compartiendo desde nuestra web.

El objetivo de obtener data digital y analizarla, es entender a nuestro cliente y darle el seguimiento al usuario a través de ibounding que permita que se interese en contenido que le genere valor personal y profesional, y que a la vez quiera regresar o ser amigo de VENDOMAS.PE.

## Capítulo V. Plan de marketing

### 1. Objetivos de marketing

La construcción de una marca se vuelve un reto difícil entre tantas marcas que nacen día a día en Internet. Para ello, el plan de marketing se enfocará en atraer la máxima cantidad usuarios y clientes, en el menor tiempo posible, posicionándonos dentro del mercado industrial.

**Tabla 24. Objetivos de marketing**

Objetivo	Descripción	1° año	2° año	3° año	Indicador
i. Generar la mayor cantidad de leads.	Atraer rápidamente la mayor cantidad de registros empresas para generar las primeras compras	3.9K	5K	5.3K	Número de nuevos clientes y ventas. Crecimiento mes a mes.
ii. Lograr la recompra y engagement con la marca	Lograr mayor atractividad de la web, en base al producto y servicio que se dé y maximizar el regreso a la web y la recomendación dentro del rubro.	10% de 3.3K	20% de 5K	30% de 3.3K	Cantidad de clientes con recompra y data digital que indique el retorno de visita a la web.
iii. Lograr posicionamiento en base a la experiencia en el rubro industrial.	Lograr un mensaje directo al target y en canales de comunicación adecuados, que posicione la marca en el rubro industrial y fomentando el sistema 100% comisiones.	Top 5	Top 3	Top 1	Medición de SEO. Investigación de mercado en el sector: Recordación espontánea y asistida.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. Estrategia de producto

Como primer paso de entrada, es importante que la creación de la web VENDOMAS.PE y funcionamiento sea A1, ya que es el único medio de trabajo para este modelo de trabajo. El desarrollo de la plataforma está pensado en todo tipo de usuario y dispositivo.

- **Plataformas de desarrollo.** La página web será el alojamiento principal en un inicio. Para las siguientes etapas de innovación y mejora continua se creará una aplicación (o app) gratuita, en base a lo que busca el mercado. Las dos apuntan a una misma base de datos. La descripción del sitio es [www.VENDOMAS.PE](http://www.VENDOMAS.PE).
- **Accesibilidad.** Con los sistemas operativos Android, IOS, Windows; compatible con dispositivos como computadora personal, Tablet o smartphone.
- **Interconexión.** El aplicativo podrá interconectarse con otras aplicaciones como Google Maps (indicando ubicación o zona geográfica en la cual se encuentra) y LinkedIn (para conocer más del perfil o ver si hay concordancia en lo que indica).
- **Diseño.** Moderno, amigable y dinámico. Con imágenes alusivas a negociación, mundo comercial y profesional.

La plataforma ha sido creada para los dos tipos de usuarios: empresas y vendedores, siguiendo el brandbook de la marca, logrando un diseño amigable y distintivo que permita el rápido reconocimiento por el que navegue. Será de fácil acceso y navegación, con pocos pasos para transacciones, muy segura, diseño atractivo manteniendo la seriedad profesional del sector.

### Gráfico 6. Visual prototipo de la web



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Uso.** La web funciona mediante dos accesos: empresas y vendedores. Con filtros para la búsqueda por rubro. Las empresas entrarán a el sitio web e ingresarán ciertos parámetros que servirán de filtro de búsqueda de los vendedores requeridos.

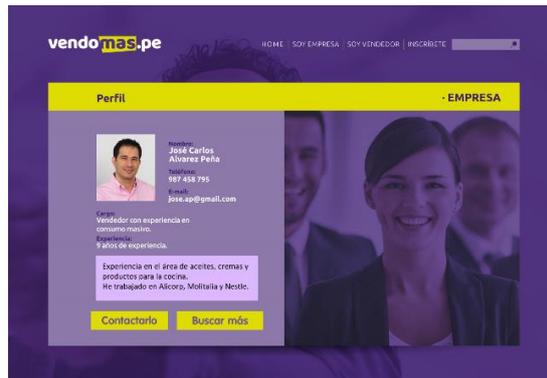
### Gráfico 7. Accesos a la web



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Interactividad.** Las empresas, en su búsqueda de vendedores, pueden validar información (calificación de la información de otro usuario). Además, luego del servicio, pueden calificar su experiencia y poner comentarios pertinentes que ayuden al usuario calificado a sobresalir. Con respecto al pago, la empresa decide si desea pagar por ver en detalle del vendedor (es) a contactar.
- **Informativo.** Entiéndase que este perfil informativo es al que tendrá acceso la empresa luego de haber pagado por el servicio. En cada perfil del vendedor encontrará nombres, apellidos, edad, teléfono, e-mail profesional, fotografía, presentación en 500 palabras, experiencia comercial, años de experiencia y empresas en las cuales trabajó, región en las cuales puede trabajar, disponibilidad y rubro al cuál quiere entrar o participar.

## Gráfico 8. Perfil informativo



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Internamente se pedirán datos adicionales para completar la revisión. Esta información es para validar al vendedor y ver si es cierto lo que menciona. Se pondrá a disposición de las empresas la información de vendedores 100% comisionistas, debidamente segmentados según ubicación geográfica, por sector de experiencia y tipo de clientes.

- **Seguridad.** Todos los datos e información que se disponga estarán protegidos contra todo tipo de peligros de la red. Estarán certificados con el SSCL: certificado digital para brindar a los usuarios la seguridad de la página.
- **Post venta.** Se contactará a la empresa para que realice una valoración del vendedor contratado a través del sitio web, valoración que permitirá generar un historial del vendedor.

### 3. Estrategia de precio

El servicio está orientado a generar valor a los clientes, minimizar sus costos de búsqueda, tiempo y operaciones extras para encontrar un vendedor. Para el vendedor, los cinco primeros años no tendrá ningún costo. Según Kotler y Armstrong (2012), se empleará la estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado; es decir, se entrará con un precio promedio inicial bajo, que ayude a captar la mayor cantidad de compradores para que prueben el servicio y para el tercer año se incrementará en un 20%, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa. De esta manera, la prueba de producto será más rápida y el precio no será una razón para dudar de la compra.

La fijación de precios se realizó considerando los resultados obtenidos en las encuestas. El modo

de pago sería online, a través de Paypal; tarjetas de crédito o débito, ya sea Visa, Mastercard, American Express, entre otras; o transferencias bancarias. El sistema de pago será pago por contacto: El costo por contacto será para obtener la información total del perfil elegido. Las empresas podrán acceder a la cantidad de contactos que estén dispuestos a pagar.

**Tabla 25. Precios por tres años**

Tipo de pago	Año 1	Año 2	Año 3
Pago por contacto incl. IGV	S/ 99.9	S/ 99.9	S/ 119.9

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El precio por contacto tendrá un costo de introducción de S/ 99.9 más IGV. Dentro del estudio de mercado, fue el precio promedio a pagar por las empresas por contacto, con un 78% de aceptación. El tercer año el importe se elevará a S/ 119.9 más IGV. Hasta este momento el precio aún se encuentra en el rango de aceptación según la investigación de mercado.

Por otro lado, nos comparamos contra un head-hunter, quien busca especialización y experiencia. El pago a un head-hunter es en base a una comisión por el sueldo a pagar de la persona a contratar o en base a una cantidad de sueldos de este por un periodo negociado.

Durante esta etapa evaluaremos diferentes formas de monetizar, adicionales a la publicidad y el servicio freemium, pues es probable que ingrese competencia agresiva, sin dejar de estar en constante mejora continua, innovando y creando nuevo contenido para nuestro usuario.

#### **4. Estrategias de plaza**

El servicio tiene como espacio principal la web. El plan de comunicación online ayudará a que los vendedores y empresas conozcan de la web a través de Internet. Aun así, para llegar a un mercado aún conservador, será prescindible hacerlo de manera física durante los dos primeros años. En el corto plazo se contará con KAM's encargados del acercamiento, presentación y conversión de empresas hacia la web. Ellos estarán enfocados en las medianas y grandes empresas, quienes son un potencial mercado, por el portafolio que tienen, los años en el mercado y necesidades de expansión bajo medios no tradicionales. Ellos al tener políticas establecidas y formas de trabajos tradicionales, demandan de atención personalizada y de mayor explicación para generar un cambio o prueba de esta modalidad. El KAM será el encargado de ser su ejecutivo, el cual explique, oriente y lo fidelice.

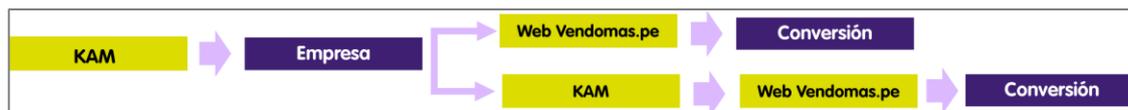
El proceso de compra será el siguiente:

**Gráfico 9. Flujo de conversión online**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 10. Flujo de conversión a través de KAM**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los tomadores de decisión de compra dentro de las empresas son:

- **Usuarios.** Ejecutivo comercial, ejecutivo de recursos humanos.
- **Influenciadores.** Gerencias: general, comercial, marketing, recursos humanos.
- **Decisores.** Gerente general, gerente comercial.

## 5. Estrategia de personas

Todas las personas que tendrían contacto con los clientes de manera directa o indirecta están en los siguientes equipos que formarán parte del área comercial durante el primer año.

**Tabla 26. Equipo de operaciones**

Equipo	Responsabilidades	Cantidad
<b>Contáctenos</b>	Ser el encargado de dar las respuestas y soluciones ante las consultas, quejas o dudas de los clientes y vendedores. Atiende las respuestas de la web y del fan page. Solo es responsable de resolver y atender al usuario.	1
<b>Conexión directa</b>	Son los llamados KAM, quienes son personal que buscan clientes, de campo, visitando empresas potenciales y enseñando el modelo de negocio, generando atracción y convertir a los potenciales clientes en usuarios de la web.	2
<b>Validaciones</b>	Son los encargados de construir la base de datos con información fidedigna, el valor diferencial descansa en este proceso porque estarán a cargo de validar toda la información relevante que el vendedor pueda colocar en su perfil.	3

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Estrategia de procesos

### 6.1 Proceso vendedor

El vendedor entraría a la web para registrar un perfil, modificar sus datos si es necesario y para entrar al blog corporativo cuando esté operativo.

- A. Para la creación del perfil: El vendedor al entrar tendrá que hacer clic en el botón “vendedor” y así entrará a una página para su inscripción.

**Gráfico 11. Proceso vendedor**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- B. Para la validación de datos: El vendedor se inscribirá y colocará toda la información profesional y académica que crea pertinente. Para ello existirá una plantilla sugerida a fin de que se destaque la experiencia profesional en base a logros. Una vez registrado, se le enviará un correo al vendedor agradeciéndole su inscripción e indicándole que su perfil permanecerá en stand by por 48 horas para validar la información. Una vez confirmada la información, se dará de alta el perfil y quedará apto para la búsqueda de las empresas, se enviará un correo automático al vendedor indicándole que su perfil ya está disponible. Cada tres meses, a manera de mantener la base siempre con vendedores disponibles, se enviará un e-mail de reactivación.
- C. Para la modificación de datos: El usuario vendedor podrá modificar la información que necesite en cualquier momento. Cada información adicional será validada de la misma manera. Para que toda modificación aparezca en el perfil se pedirá 24 horas para que salga al aire.

## 6.2 Proceso de compra de empresas

De la misma manera que el vendedor, los usuarios que representan a las empresas, tendrán su botón para registrarse o acceder a su perfil:

- A. Para la creación del perfil: Para acceder al servicio es necesario el registro.
- B. Búsqueda de vendedores: Para hacer búsqueda del vendedor del perfil adhoc a su negocio, habrá filtros con respecto al rubro comercial y por ubicación.

**Gráfico 12. Proceso empresas**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- C. Proceso de compra: La web filtrará a los perfiles de acuerdo al interés de la empresa y mostrará una cantidad de posibles vendedores en la web. Para la elección de perfiles tendrá que poner pagar para que el proceso de compra continúe. La empresa podrá decidir cuántos perfiles desea comprar, el medio de pago y el correo al cual quiere que le lleguen los contactos. Si el vendedor no estuviera disponible en el momento, se mandará un correo avisando su no disponibilidad y no habrá cobro alguno.

**Gráfico 13. Proceso de compra**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- D. Proceso de calificación del servicio (postventa): Las empresas podrán retornar a la web para dar su apreciación con respecto al servicio y vendedor elegido. Esto ayudará a que se conozca el trabajo del vendedor registrado, lo cual puede ser positivo o negativo, pero muestra de manera confiable su trabajo. El vendedor podrá ser evaluado mediante estrellas y comentarios de la empresa.

**Gráfico 14. Proceso de calificación del servicio**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7. Estrategia de prueba física

Se plantean diferentes formas de comunicación para demostrar al cliente que se trata de una empresa de confianza:

- Para generar seguridad ante cualquier problema, es importante que exista comunicación con el usuario cuando entre a la web. Ante alguna consulta o duda sobre cómo funciona el sistema, entre otras, se contará con un botón de “Contáctenos”, en el cual podrá brindar sus datos para que se le responda al e-mail registrado.
- Además, las empresas que hayan sido contactadas tendrán asignadas a un KAM, responsable de enseñar y atraer al cliente potencial a la página web, así también será el contacto ante cualquier duda o eventualidad.
- Otra prueba es la sociedad con Visa, MasterCard y otros métodos de pago.
- Publicidad en medios alternativos (fuera del mundo online).

Un plan de fidelización con los usuarios (vendedores-empresas) permitirá mantener una constante comunicación a través de sus direcciones electrónicas brindadas:

- Boletines, mails, estatus semanales e información
- Programación de correos automáticos indicando el status del registro, de la compra y de todas las validaciones posibles.
- Validación y participación de empresas dedicadas al rubro comercial.

## 8. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción tendrá dos tipos de objetivos:

- i. Captación: Atraer a la máxima cantidad de personas a la web a través de medios que los lleven directamente a generar la prueba de producto o querer conocer más sobre él.
- ii. Branding: Lograr exposición y generar awarness de la marca, conectándola y posicionándola con el rubro de especialidad.

VENDOMAS.PE es un negocio que nace en el mundo online, y su comunicación y promoción será a través de Internet como principal medio para generar el mayor alcance hacia los clientes potenciales. En el 2017, según Compañía Peruana de Investigación de Mercados (UM s.f.), la televisión fue el medio que captó mayor share de inversión en un 47%; sin embargo, el Internet superó a otros medios de comunicación, siendo el segundo medio a nivel inversión con un 14,8%. También se utilizarán los medios ATL para dirigir la comunicación de branding en espacios que exhiban a la marca como innovadora, real y dirigida al público empresarial.

El plan de promoción estará descrito desde el primer año de funcionamiento, y se centrará en despertar el interés del mercado objetivo. Se iniciará con la promoción continua desde el primer mes de desarrollo. Si bien la web no estaría en uso, se buscará captar el interés de los usuarios potenciales para el momento de lanzamiento. Se han considerado las siguientes etapas:

- **Etapla inicial.** Construcción de una base de datos de vendedores que permita que las empresas quieran conocer a VENDOMAS.PE. Se hará la difusión de una campaña de intrigas a través de herramientas de marketing digital con el fin de construir la base del recurso de la web y representantes comerciales (KAM) que busquen clientes potenciales.

- **Etapa de lanzamiento.** Se busca dar a conocer el servicio a todas las empresas objetivo para generar ingresos e interés. Se hará una campaña de marketing digital y offline.
- **Etapa de mantenimiento.** Es el momento de generar continuidad en las empresas que ya adquirieron el servicio y captar mayor interés en otras que aún no lo hayan probado. Para ello se mantendrá comunicación constante con los vendedores y empresas a través de medios online y offline.

Para tener una mejor efectividad en la selección de los medios en el desarrollo, exposición y viralización del mensaje de las campañas de VENDOMAS.PE, se contratará a una agencia de publicidad, quien manejará las piezas gráficas, mensaje publicitario, producción de contenido, mix de medios y efectividad en la inversión.

## **8.1 Plan de comunicación**

El target de comunicación a nivel vendedores será de 30 a 54 años, quienes son la generación “Y” y “X”, que representan 66.5% de la población (INEI 2017a). Ellos ayudarán a viralizar la web y serán los primeros en recomendar el servicio.

### **8.1.1 Plan de captación**

El objetivo es captar la mayor cantidad de entradas a la web tanto de los vendedores y las empresas. Una vez que entren, la web debe invitarlos a registrarse y el servicio es el que debe asegurar el buen funcionamiento de la compra. Para atraer a los usuarios a la web contaremos con las siguientes acciones de captación:

- **Comunicación a través de los Call-Center:** Personal que forma parte del equipo comercial, quienes serán los que busquen hojas de vida de vendedores potenciales para que pertenezcan a la web. Los dos primeros meses, llamarán por teléfono invitándolos a participar en la web. Validarán la información y los ingresará a la web. De esa manera, reuniremos una pequeña base de vendedores en un inicio.
- **Comunicación a través de los KAM:** Para el caso de las empresas, los KAM serán quienes inviten personalmente a las personas representantes a web y enseñándoles el proceso y logrando las primeras compras.
- **Construcción de base de datos a través del medio digital:** A través de la promoción de VENDOMAS.PE se busca la viralidad de la página enfocado en capturar el máximo de usuarios en los tres primeros meses, generando una base de vendedores atractivo para las empresas.

La página web tendrá una campaña anual bajo el SEO (Search Engine Optimization) con la finalidad de aumentar mayores visitas, generando exposición y presencia en la búsqueda de empleo de los vendedores. y lograr un mejor posicionamiento de manera orgánica como los primeros en ventas en Perú. Para ello se trabajará con palabras claves como 100% comisionista, venta comisionista, ingresos adicionales, entre otros, enfocado a la búsqueda online que los vendedores hagan para incrementar ingresos.

La publicidad pagada tendrá como objetivo lograr la mayor cantidad de alcance al mercado objetivo de vendedores y conocimiento a las empresas. La comunicación digital será a través de LinkedIn adds, con notas de interés pagadas (publirreportaje), vía emailing y en webs de contenido industrial, a través de banners. Los primeros usuarios durante los primeros tres meses verán una invitación para que introduzcan su e-mail para informarles sobre sobre el proyecto.

### Gráfico 15. Página de intriga



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 16. Simulación de YouTube de VENDOMAS.PE**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Construcción de base de datos a través del medio offline:** Para el caso de la comunicación directa, entraremos a ferias industriales que permitan comunicar y educar sobre nuestro producto con el fin de registrar a vendedores que estén interesadas en tener un perfil en la página y para el caso de las empresas, mostrarles el uso de la web y por su registro darles una promoción para su primera compra.

### 8.1.2 Plan de branding

Permite tener alta exposición de nueva marca, producto y beneficios del servicio a los posibles usuarios, con el fin de posicionar VENDOMAS.PE como una solución de mercado. El objetivo es generar recordación de marca e introducirnos en el sector industrial, y a su vez generar clics y las conversiones que aportan al plan de captación.

- **Relaciones Públicas.** Las entrevistas, notas de prensa y publirreportajes en los diarios y/o revistas comerciales son relevantes para generar visibilidad y educación del producto. La agencia de PR será quienes nos prepararán para las entrevistas y presentación de la empresa, haciendo llamados a los vendedores y empresas.
- **Publicidad ATL.** Esta herramienta sirve para hacer un llamado a las empresas y redireccionarlas a la web. Al no ser un medio inmediato y estar más vinculado a la recordación, estará enfocado en branding. En este caso, se empezará con revistas de importancia en el rubro y en diarios online.

Gráfico 17. Simulación de aviso en revistas y diarios



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Publicidad de recordación:** Llamamos a recordación al uso del merchandising y material de trade marketing, Si bien nuestra plaza es online, el trade lo queremos llevar al mundo offline, es decir tener instrumentos que generen visibilidad, conocimiento de marca y presencia a través de elementos que sean de uso diario. Estas herramientas serán distribuidas por los KAM, quienes, al momento de visitar empresas, dejarán material informativo y elementos de regalo que los ayude a recordar la marca: “KIT VENDOMAS.PE”.

Gráfico 18. Simulación de merchandising



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Posterior al lanzamiento, la comunicación será constante con los usuarios a través del email y redes sociales. En el caso de los vendedores, se les informará qué tipo de empresas se han registrado en la web, qué tipo de búsquedas están requiriendo y las valoraciones que hacen. En el caso de las empresas, se informará sobre cuántos vendedores se inscriben mes a mes, éxitos logrados por otras empresas mediante el uso de esta web, así como promociones.

## 8.2 Mensaje

El mensaje que se comunicará será en base al target. Se emitirá un mensaje global que permitirá la generación de posicionamiento deseado.

**Tabla 27. Mensaje creativo**

	Mensaje creativo a la empresa	Mensaje creativo al vendedor
Mensaje	<p>“Acorta tus resultados esperados con VENDOMAS.PE”            Contáctate con la comunidad de expertos vendedores industriales 100% comisionista más grande del Perú”.</p>	<p>“Gana por tu experiencia, gana por tus ventas”            Sé parte de la comunidad industrial más grande de expertos vendedores 100% comisionistas en el Perú”.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 8.3 Cronograma del plan de medios

El primer año deberá ser bien agresivo a nivel exposición, tanto para capturar clientes como para construcción de marca. En los primeros tres meses se hará un pre lanzamiento, comunicación con el potencial cliente, hablando de sus necesidades y las novedades que vienen para ellos. A partir del segundo mes, en el caso de los vendedores, la publicidad será para generar registros; en el caso de las empresas, la publicidad será una campaña de intriga (dos primeros meses) y al tercer mes orientado a captar a usuarios para que usen la web.

Con respecto a la comunicación ATL, se invertirá en revistas económicas dirigidas a empresas, en diarios de negocio, donde se participará mediante publirreportajes, y, por último, se realizará relaciones públicas con tres temáticas: lanzamiento, llamado a vendedores, llamado a empresas. El cronograma de medios del primer año es como sigue:

**Tabla 28. Cronograma de plan de medios**

Cronograma	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
<b>C. Online</b>												
Vendedores	■	■										
Empresas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>C. Offline</b>												
Impreso		■			■			■			■	
PR			■			■		■		■		
Ferias		■			■			■			■	
Merchandising												
Material POP												

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 9. Inversión

Nuestro primer y segundo año estará enfocado en construir marca, hablar del proyecto y en establecer comunicación directa con el usuario. El plan de inversión estará enfocado en obtener la mayor cantidad de ventas. Para ello, el primero año invertiremos en un 51% para la atracción de empresas y un 42% para atraer registro de vendedores. El 7% restante está considerado para el fee de la agencia. La publicidad online representa el 31%, en un inicio, siendo el medio de mayor alcance y más económico. Sin embargo, tenemos un 62% en publicidad offline, ya que nos encontramos con empresas que son más conservadoras y en un principio necesitan de mayor comunicación directa.

En el anexo 9 se detalla el split del manejo de medios para la captación de empresas en los siguientes tres años y en el anexo 10 el split de cómo se manejarán los medios para la captación de vendedores. La inversión de publicidad se presenta en el anexo 11, donde se detalla el split de cómo será el mix de inversión para la comunicación.

En conclusión, el desarrollo de la web estará enfocado en la diferenciación tanto del diseño visual y funcional como de la competencia indirecta. Adicional a ello se tendrá un precio adecuado y aceptado por las empresas, pues se encuentra en el rango promedio que ahorra tiempo y costos extras de aquellas organizaciones que no lo tienen contemplado en un primer plano. Para ello, se harán captaciones desde el primer mes, con un plan de comunicación, dando a conocer el producto y por qué deben usarlo. El plan abarca todos los frentes de atracción, a través de marketing digital y personal KAM que será el medio directo para llegar a las empresas. La inversión es alta el primer año pues se necesita obtener la mayor cantidad de usuarios, recursos y visitas, pues la tecnología y la competencia cada día se renuevan. Si la empresa quiere ser la pionera en este tipo de servicios debe ser muy agresiva desde el primer año.

## **Capítulo VI. Implementación y control**

### **1. Proyección de ventas**

La proyección de ventas se ha desarrollado aplicando el resultado obtenido en el sondeo de mercado para el sector industrial o manufacturero. En ese sentido el objetivo está en función a la penetración de mercado, el mismo que se desarrollará en dos etapas: el primer semestre de operaciones nuestro enfoque será Lima, Callao, a inicios del segundo semestre se ampliará la cobertura hacia las ciudades de Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Piura, finalizando el año debemos lograr una cobertura a nivel nacional concretando 7,801 operaciones en nuestra plataforma web. (ver anexo 12). Asimismo, estimamos que este total de operaciones será ejecutado en promedio por 3,902 empresas, estimando un promedio de 2 contactos de vendedores por año; es decir, las empresas accederán en promedio a una terna de dos contactos para elegir a uno.

La facturación del primer año asciende a S/ 779,307; para el segundo año se proyecta facturar S/ 1.013.099; a partir del tercer año, el crecimiento anual estará en el orden del 5%. Cabe mencionar que en el flujo proyectado no se están considerando otros ingresos potenciales asociados al modelo de negocio como publicidad o cobro por exposición preferencial.

### **2. Proyección de capacidad instalada**

La capacidad instalada está en función de la cantidad de empresas y vendedores que interactúen en la plataforma, definiendo la capacidad de almacenamiento, soporte técnico y conectividad necesarios. Por otro lado, se encuentra el soporte back office quienes se encargan de validar los registros de vendedores, que tiene un ratio de efectividad entre 30 a 50 candidatos por día. Para el primer año el planteamiento es de dos personas en esta posición; en la medida en que se incrementen los registros la empresa tendrá mayor holgura de respuesta.

### **3. Presupuesto de gastos y costos**

El presupuesto de gastos se centra en gastos administrativos como planilla de personal que asciende en el primer año a S/ 354.250 y representa el 45% de las ventas; a partir del segundo año el promedio es de 39%. Por otro lado, están los gastos de operación donde se incluye el gasto de soporte tecnológico, servicios, gastos de oficina y otros. En el primer año asciende a S/

83.360 y representa el 11% de las ventas; el segundo año refleja un ligero incremento del 12% y a partir del tercer año, se mantiene en 11%. Asimismo, se registran gastos de venta que representan el entre el 2% y el 4%. (ver anexo 13)

En relación a los costos variables se consideran gastos de marketing con una proyección para el primer año de S/ 233.792, que representa el 30% de las ventas. El segundo año desciende a 20%, y a partir del tercer año, en promedio 15%. Asimismo, se considera el costo por transacciones a través de los medios de pago electrónicos (Visa, MasterCard, entre otros), que representan el 5% de las ventas, y las comisiones por venta que representan 2% de las ventas. (ver anexo 16).

#### 4. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión para este modelo de negocio asciende a S/ 395.060, el mismo que consta de tres partes: bienes intangibles, tangibles y capital de trabajo. La inversión requerida para los bienes intangibles tiene como objetivo el desarrollo del software a través de la contratación de una agencia especializada en el sector, inversión que asciende a S/ 60.000 y representa el 15%. El desembolso se realizará en los primeros cuatro meses, tiempo en que se estima concluir el desarrollo del software. También se considera a los bienes tangibles, compuestos por equipamiento, muebles, enseres y acondicionamiento de la oficina donde operara el personal. Este desembolso es inmediato y asciende a S/ 55.060, que representa el 13,9%. Como último punto está la inversión en capital de trabajo, la cual está destinada para cubrir el flujo económico durante el periodo pre operativo considerando los gastos de operación del primer año, para lo cual se asigna un importe de S/ 280.000 que representa el 70,9%. El desembolso se realizará durante el primer año (ver tabla 29).

**Tabla 29. Presupuesto de inversión (Soles)**

Descripción	Año 0	%
<b>Bienes intangibles</b>		
Software	S/ 50.000,00	12,70%
Licencias	S/ 10.000,00	2,50%
<b>Bienes tangibles</b>		
Equipos	S/ 30.060,00	7,60%
Muebles/ enseres/acondicionamiento	S/ 25.000,00	6,30%
<b>Puesta en marcha</b>		
Capital de trabajo	S/ 280.000,00	70,90%
<b>Total</b>	<b>S/ 395.060,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **5. Flujo de caja**

El flujo de caja económico y financiero se encuentra estimado para el periodo de cinco años, registrando el primer año en el flujo económico un resultado positivo de S/ 38,353 y en el flujo financiero un saldo negativo por los intereses -S/ 48,669. A partir del segundo año los flujos son positivos y ascienden a S/ 128.303 y S/ 37,417. Asimismo, la deuda adquirida asciende a S/ 345.060, financiada a 60 meses, con una tasa de interés anual del 18% (ver anexo 14).

Por otro lado, el flujo de caja permite evaluar la factibilidad del proyecto en un tiempo estimado, teniendo como resultado en el flujo de caja económico para este modelo de negocio cuya inversión es de S/ 395.060, con una tasa de interés promedio ponderada WACC es de 13,6% obteniendo los siguientes indicadores: VAN de 176.014, con una tasa interna de retorno de 26,94%, y un retorno de 1,4 veces la inversión en un tiempo estimado de 2,9 años.

Por otro lado, en el flujo de caja financiero considerando el aporte de capital de S/ 50.000 y un financiamiento de S/ 345.060, con un COK del 20%, los indicadores serán los siguientes: VAN 121,418 y TIR 64.05%. Se estima un retorno de 2.4 veces la inversión con un tiempo de retorno estimado de 2,39 años. En ese sentido, los indicadores son positivos, con una tasa de retorno superior a la tasa de préstamo. (ver anexo 15).

## **6. Estado de resultados**

El estado de resultados se ha proyectado para un periodo de cinco años, con un margen de contribución promedio del 74%. El primer año registra pérdida por -S/49,142. El segundo año registra rentabilidad del 5% por un importe de S/ 54,898. A partir del tercer año la rentabilidad se mantiene en 16% en promedio.

Por otro lado, los gastos representan el primer año, el 63%; el segundo año, el 61%; y a partir del tercer año, alrededor del 50%. Otro punto resaltante es el costo variable: para este modelo de negocio se consideran los gastos de marketing, comisiones por venta y el costo de transacción, representan el 37% para el primer año; el segundo año, 27%, y a partir del tercer año se encuentra alrededor del 20% (ver anexo 16).

## 7. Marketing ROI

El retorno de la inversión o ROI (por sus siglas en inglés), como indicador de retorno de inversión general y específico sobre la inversión prevista para las actividades de marketing, se encuentra en el orden del 24% para el primer año, incrementándose a partir del segundo año a 87% y a partir del tercer año obteniendo un promedio de 165% (ver tabla 30).

**Tabla 30. ROI**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	395,060					
Margen Bruto		490,963	739,562	983,073	1,045,632	1,111,989
<b>ROI (general)</b>		<b>24%</b>	<b>87%</b>	<b>149%</b>	<b>165%</b>	<b>181%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 8. Escenarios

Se ha considerado tres escenarios probables para evaluar la factibilidad del proyecto. Las variables susceptibles son la demanda y el precio, y el proyecto se ha desarrollado en función a un escenario probable considerado como moderado. (ver tabla 31).

**Tabla 31. Escenarios**

	Pesimista	Probable	Optimista
Grado exposición al Mkt	40%	50%	60%
Precio	99.9	99.9	89.9
WACC	13.6%	13.6%	13.6%
Tiempo	5	5	5
VAN	-S/257,237	S/195,266	S/445,964
TIR	-12.8%	28.24%	45%
Retorno	0.1	1.5	2.1
Pay-back (años)	>5	2.90	2.10

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 9. Control

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se establecerán indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de las estrategias formuladas:

**Tabla 32. Indicadores de control**

Indicador	KPI	Periodicidad	Responsable
Vendedores registrados	# de vendedores registrados	Mes	Jefe de Marketing
Vendedores validados	# Vendedores validados versus # Vendedores objetivo	Mes	Jefe de Marketing
Empresas registradas	# de empresas	Mes	Jefe de Marketing
Empresas registradas online	# registro empresas online	Mes	Jefe de Marketing
Empresas registradas offline	# registro empresas offline	Mes	KAM/Gerente Comercial
Clientes	# de empresas con compras efectivas	Mes	Jefe de Marketing
Contactos	# de contactos convertidos (compra)	Mes	Jefe de Marketing
Cobertura de vendedores	Cantidad de vendedores por ciudad	Mes	Jefe de Marketing
Cumplimiento de ingresos	Ventas reales/Ventas objetivo	Mes	Gerente Comercial
Conocimiento de marca	# impresiones	Mes	Jefe de Marketing

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Vendedores registrados.** Orientado a medir la cantidad de vendedores que se han registrado, estimulados por las actividades de marketing online.
- **Vendedores validados.** Representa la cantidad de vendedores con experiencia laboral validada, por ende, se da el alta para que formen parte de la red.
- **Empresas registradas.** Son el total de empresas que existen en la plataforma.
- **Empresas registradas online.** Este dato indica la cantidad de empresas que se registran de forma orgánica, sin necesidad de la visita de un KAM.
- **Empresas registradas off line.** Son empresas atraídas por los representantes de venta (KAM), el objetivo es diferenciar el tipo de registro de las empresas para poder focalizar la estrategia de captación.
- **Clientes.** Son empresas que acceden de forma efectiva a los contactos que se encuentran en la web.
- **Contactos.** Es la cantidad de contactos adquiridos por las empresas.
- **Cobertura de vendedores.** Este indicador brindará información de la cobertura por ciudad.
- **Cumplimiento de ingresos.** Validará el cumplimiento de los objetivos de ventas.
- **Conocimiento de marca.** Medirá el alcance y posicionamiento de la marca, así como la efectividad de las actividades de marketing.

## 10. Planes de contingencia

Al ser un modelo de negocio nuevo, la demanda del producto es la variable que tiene mayor incertidumbre, así como el interés de vendedores comisionistas por formar parte de la red online, y finalmente, las normas legales que puedan afectar la protección de datos personales. En ese sentido los planes de contingencia a desarrollar son los siguientes:

- **Bajo nivel de demanda de contactos por las empresas.** Al ser esta propuesta una venta B2B, en primer lugar, se reformularían las estrategias de marketing y ventas, incrementando la promoción a través de venta presencial (KAM), así como proporcionar mensajes con mayor énfasis en los beneficios. Por otro lado, se evaluaría si el precio es un factor disuasivo, de ser así, podría disminuirse hasta S/ 89.90, orientando a la estrategia de precio versus cantidad.
- **Bajo nivel de registro de vendedores.** Las estrategias que se ha desarrollado para los vendedores son el registro de forma orgánica y la búsqueda activa de vendedores que se ajusten al perfil, para lo cual, habrá una comunicación directa a través del equipo de call-center, con la finalidad de llegar a vendedores con experiencia que se ajusten al perfil.
- **Restricciones legales por protección de datos personales.** Hasta el momento existe gran interés por implementar normas existentes en otros países o regiones, como es la norma europea, la misma que orienta a las personas a tener la opción de solicitar retirar información que ellos consideren innecesaria; en ese sentido, se mantendrá de forma permanente el soporte legal para desarrollar estrategias que eviten incurrir en faltas o delitos sobre este tema.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- En términos generales, el Perú cuenta con un entorno propicio para el desarrollo del modelo de negocio, tanto en términos económicos, tecnológicos como sociales. Existe la oportunidad de atender un mercado específico de vendedores, una actividad altamente demandada en el país. El proyecto es considerado viable.
- Para cumplir los objetivos de crecimiento y rentabilidad se debe liderar el desarrollo, logrando una rápida penetración de mercado y logrando atractividad del sector, estando en constante evolución tecnológica para una mejor interactividad.
- El modelo de negocio es escalable buscando un crecimiento tanto de expansión geográfica hacia otros países, como de nuevos sectores afines.
- Financieramente, los resultados de los indicadores de las proyecciones de ingresos son rentables, contando con un VAN positivo, un TIR mayor a la tasa de descuento ponderada.

### 2. Recomendaciones

- Es importante el diseño de la web, su comunicación y los servicios complementarios del proyecto, para que el prototipo sea lo más cercano y amigable para personas del sector puedan viralizarlo y recomendarlo.
- Luego del lanzamiento se deberán tener revisiones continuas durante el primer semestre para entender al usuario registrado y las ventas que se estén generando, además de terminar de segmentar y entender al público cautivo. De esta manera, el lanzamiento tendrá mayores probabilidades de éxito y la comunicación sea más enfocada y efectiva.
- La inversión de marketing está orientada a la comunicación de marca y con objetivos de captación de nuevos usuarios, pero es necesario analizar el primer año para entender qué medio fue el más efectivo, con la finalidad de focalizar el medio ideal para la web, esto permitirá mejorar el porcentaje de inversión y disminuir lo proyectado.
- Es importante realizar una evaluación minuciosa del socio tecnológico, el mismo que deberá cumplir con todas las exigencias que demandará el modelo de negocio, y tomar todas las medidas contractuales para que acceda a migrar a un modelo “in house” de requerirlo en el tiempo. Asimismo, y teniendo como centro la innovación tecnológica, el modelo de negocio buscará a un socio tecnológico que integre el accionariado.

## Bibliografía

Congreso de la República. (2011). “Ley 29733. Ley de Protección de Datos Personales”. En: *pcm.gob.pe*. [En línea]. 03 de julio de 2011. Fecha de consulta: 12/11/2017. Disponible en: <[http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol\\_ministeriales/2011/ley-29733.pdf](http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/ley-29733.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017a). *Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, Perú: 2007-2016*. Lima: INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 12/11/2017. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017b). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*. Lima: INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 12/11/2017. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017c). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2016*. Lima: INEI, Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales (DTDIS) – INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 19/11/2017. Disponible en: <[https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/543](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/543)>.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Editorial Pearson.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2016). *Demanda de Ocupaciones al 2016 - Encuesta de Demanda Ocupacional*. Lima: Dirección General de Promoción del Empleo, Dirección de Investigación Socio Económico Laboral. [En línea]. Fecha de consulta: 19/11/2017. Disponible en: <[http://www.amcham.org.pe/servicios/download/mintra/Encuesta\\_d\\_e\\_Demanda\\_Ocupacional\\_2016.pdf](http://www.amcham.org.pe/servicios/download/mintra/Encuesta_d_e_Demanda_Ocupacional_2016.pdf)>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias 2018*. Ginebra: OIT. [En línea]. Fecha de consulta: 25/03/2018. Disponible en: <<http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2018/lang--es/index.htm>>.

Porter, M., (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Editorial Pirámide.

Redacción EC. (2018). “INEI: Tasa de desempleo de Lima se ubicó en 6.9% en 2017”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 15 de enero de 2018. Fecha de consulta: 25/03/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-tasa-desempleo-lima-ubico-6-9-2017-noticia-489181>>.

Redacción Gestión. (2017). “Google: Conectividad digital en Perú podría llegar a 85% en el 2020”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/12/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tecnologia/google-conectividad-digital-peru-llegar-85-2020-133857>>.

UM. (s.f.). “Inducción digital”. [Presentación de power point]. Documento reservado.

Blog UPC: Sinergia e Innovación (2013). “Las ventas industriales y sus peculiaridades” En: *blog.upc.edu.pe* [En línea]. Fecha de consulta: 2/01/2019. Disponible en: <<https://blogs.upc.edu.pe/sinergia-e-innovacion/conceptos/las-ventas-industriales-y-sus-peculiaridades>>

Luis Miguel Manene (2013). “Vendedor industrial: Sus características, perfil, motivación, remuneraciones y formación” En: *luismiguelmanene.com* [En línea]. Fecha de consulta: 10/01/2019. Disponible en: < <http://www.luismiguelmanene.com/2013/06/24/el-vendedor-industrial-sus-caracteristicas-perfil-motivacion-remuneraciones-y-formacion/>>

Sunat. Nota explicativa 2.1: Comisiones y corretajes en relación con el artículo 8 del acuerdo. [En línea]. Fecha de consulta: 19/12/2018. Disponible en: < <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/aduanera/valoracionadua/instrumentosAcuerdo/NotasExplicativas/2-1-NotasExplicativas.pdf>>.

La República. (2007). “Comisionistas subordinados deben estar en planilla”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2018. Disponible en: < <https://larepublica.pe/economia/249221-comisionistas-subordinados-deben-estar-en-planilla>>.

Andina. (2017). “Las start-ups son la nueva fuente de desarrollo en el Perú”. En: *andina.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/01/2019. Disponible en: < <https://andina.pe/agencia/noticia-las-startups-son-nueva-fuente-desarrollo-el-peru-651613.aspx>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2016). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2016*. Lima: Dirección General de Promoción del Empleo, Dirección de Investigación Socio Económico Laboral. [En línea]. Fecha de consulta: 29/12/2018. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/21766-informe-anual-del-empleo>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2013). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2013*. Lima: Dirección General de Promoción del Empleo. [En línea]. Fecha de consulta: 29/12/2018. Disponible en: <[https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPL EO\\_ENAHO\\_2013.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2013.pdf)>.

## **Anexos**

### Anexo 1. Implementación: Cronograma

Implementación	Acciones	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Desarrollo web	Construcción web	■	■	■	■								
	1°etapa: Módulo de vendedores	■											
	2°etapa: Módulo de Empresas		■	■									
	3°etapa: Módulo de Administración			■	■								
	4°etapa: Módulo de Pagos				■	■							
	Pruebas Web (problemas/usabilidad)					■	■						
	5°etapa: Módulo de Pagos					■	■						
Plan de captación vendedores	Búsqueda de vendedores pre web (filtrados) (cv)		■	■	■								
	Comunicación directa (enviar mail CVS) / teléfono	■	■	■	■								
	Captación continua online					■	■	■	■	■	■	■	■
Introducción a público objetivo: empresas	Campaña intriga (masiva) e-mailing, Facebook, LinkedIn	■	■										
	Pre lanzamiento empresas (intriga)			■	■								
	Lanzamiento para empresas				■	■							
	Promoción de empresas líderes						■	■					
	Captación continua online y offline							■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 2. Implementación: Módulos

<b>ETAPA 1. MODULO VENDEDORES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creación de cuenta de vendedores</li><li>▪ Registro y actualización del perfil de los vendedores</li><li>▪ Recuperación de clave de vendedores</li></ul>
<b>ETAPA 2. MODULO EMPRESAS CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creación de cuenta de empresas</li><li>▪ Registro y actualización de datos de las empresas</li><li>▪ Recuperación de clave de empresas</li><li>▪ Búsqueda de vendedores con situación (alta) por rubro y ubicación</li><li>▪ Consulta del perfil de vendedores</li><li>▪ Selección del vendedor</li></ul>
<b>ETAPA 3. MÓDULO ADMINISTRACION</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creación de usuarios</li><li>▪ Creación de personas</li><li>▪ Búsqueda de vendedores registrados</li><li>▪ Calificación del perfil de vendedores</li><li>▪ Alta y baja de vendedores</li><li>▪ Búsqueda de empresas registradas</li><li>▪ Alta y baja de empresas</li><li>▪ Configuración de costos de vendedores</li><li>▪ Configuración de rubros</li></ul>
<b>ETAPA 4. MODULO PAGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implementar pasarela de pagos VISA</li></ul>
<b>ETAPA POST 5. MODULO REPORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Situación de vendedores (registrados, altas y bajas)</li><li>▪ Selección de vendedores por las empresas</li><li>▪ Pagos de empresas por los servicios de vendedores</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### **Anexo 3. Expertos entrevistados a modelar el negocio**

#### **1. Entrevista a expertos para modelar el negocio:**

- **César Ruiz Palomino**  
Coach Ontológico Integral, bachiller en Administración y egresado de la Maestría en Finanzas Corporativas de la Universidad del Pacífico.
- **César Antúnez de Mayolo**  
Ingeniero Industrial, Universidad de Lima, Máster en Dirección de Empresas, PAD - Escuela de Dirección, Universidad de Piura, Magíster en Informática (ABd) por la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **Aldo Bertello**  
Director Gerente en ASISTO SAC - Georgetown University - The McDonough School of Business. Profesor de Maestría de Universidad del Pacífico.

#### **2. Experto enfoque en recursos humanos:**

- **Dajane Díaz**  
Human Resources Generalist en Merck Group, especialista en reclutamiento y selección. Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibañez, Diplomado en Gestión de Personas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Licenciada en Recursos Humanos.
- **Carlos Zegarra**  
Consultor de Tecnología de la Información, especialista en transformación digital y experto en protección de datos. Universidad del Pacífico, diplomado en transformación digital. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, bachiller en Ingeniería de sistemas.

#### **3. Experto enfoque tecnológico:**

- **Gerardo Reategui (CEO – Cabify)**  
Senior Business Executive con 15 años de experiencia en Europa y América Latina. Amplia experiencia en gestión de mercado y farmacéutica. **Freddy Linares (VP Research - Neurometrics)**
- **Miguel De La Cruz (Reder – Gerente General)**  
Ingeniero en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Agraria La Molina, Magíster en Administración de Agronegocios por la Universidad ESAN. Socio fundador de la agencia marketing digital REDER DIGITAL.

#### **Anexo 4. Expertos del sector industrial entrevistados.**

1. Carlos Mantilla  
Gerente General y Comercial de Química del Sabor S.A.C.
2. Rodrigo Allemant  
Gerente General de Bebidas Premium S.A.C.
3. Domingo Zevallos  
Asesor de Producción en empresas de alimentos.
4. Enrique Zelaya  
Gerente Comercial de FYD inversiones
5. Jesús Yep  
Gerente de Calidad en Compañía Nacional de Chocolates de Perú
6. Piero Salvini  
Gerente General de Betagen
7. Giuliana Cam  
Jefe de Operaciones de Betagen
8. Nicolás Morales Massa  
Gerente General en Panicorp
9. Enrique Domínguez  
Gerente de Operaciones en Casa Europa
10. Guillermo Echeandia  
Gerente Comercial - Energigas SAC
11. Victor Reto  
Gerente Comercial – ACOGAS
12. Yudith Panis  
Desarrollador de Negocios - Marine Akwa

## **Anexo 5. Vendedores del sector industrial entrevistados.**

1. Fernando Mantilla  
Ejecutivo Industrial – Sapporiti
2. Daniel Shimabuku  
Gerente Cuentas Claves- 3M Perú S.A.
3. Josie Puycan  
Key Account Manager - 3M Perú S.A.
4. Mario Milla  
Jefe de Operaciones de Marketing y Ventas en Tracking and Training Solutions
5. Humberto Rossi  
Ejecutivo de cuenta - Filtros Lys
6. Joshua Odría Eizaguirre  
Gerente de Operaciones y Ventas en Química del Sabor S.A.C.
7. Gabriel Rondón  
Gerente de Operaciones y Ventas en Química del Sabor S.A.C.
8. Gonzalo Cáceda  
Desarrollador y ventas - Sapporiti
9. Rodrigo Querzola  
Key Account - Rappi
10. Patricia Jiménez  
Key Account Manager – Agroindustrias AIB S.A.

## **ANEXO 6. Guía de entrevista a profundidad expertos**

### **4.1 GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS ORIENTADA A MODELAR EL NEGOCIO**

1. ¿Considera usted que existe una necesidad de contratar vendedores 100% comisionistas independientes, por qué?
2. ¿Qué sectores industriales considera usted podrían necesitar más de este tipo de vendedores?
3. ¿Qué ventajas y desventajas podrían derivarse de la contratación de un vendedor 100% comisionista independiente?
4. En su experiencia, ¿cuál debería ser el perfil del vendedor industrial 100% comisionista independiente?

En esta parte de la entrevista, luego de haber sondeado acerca de la necesidad de los empresarios de contar con vendedores independientes se presentará nuestro modelo de negocio al entrevistado, no se hará desde el inicio para evitar sesgos.

5. ¿Qué opinión le merece este modelo de negocio?
6. ¿Usted confiaría en esta página web para ubicar y contratar vendedores 100% comisionistas independientes, por qué?
7. ¿Cuáles considera son las ventajas del modelo negocio presentado?
8. ¿Cuáles considera son las desventajas del modelo negocio presentado?
9. ¿Conoce usted algún otro modelo similar o sustituto?
10. Si usted tuviera que proponer variaciones a este modelo de negocio ¿qué nos sugeriría?
11. ¿Cree usted que este modelo es sostenible en los próximos ¿tres años? ¿cinco años? ¿10 años? ¿Por qué?
12. ¿Qué otros servicios adicionales consideran usted se podría incluir para la sostenibilidad en el tiempo de esta propuesta?

### **4.2 GUÍA DE ENTREVISTAS DE ENFOQUE EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

1. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de un vendedor del sector industrial?
2. ¿Quiénes son los personajes claves dentro de la toma de decisión de contratación de vendedores en el sector?
3. ¿Cuándo busca vendedores para el sector industrial donde lo hace?
4. ¿Cuál es el costo de contratación aproximado de un vendedor?
5. ¿Cuál es el tiempo que toma reclutar un vendedor de experiencia?

6. ¿Cuántos vendedores tiene que entrevistar en promedio antes de tomar una decisión?
7. Bajo su experiencia, ¿Qué sectores del rubro industrial consideran que necesiten más de vendedores 100% comisionistas?
8. ¿Qué sectores industriales considera adoptarán primero este modelo de negocio?
9. Sobre el marco legal, ¿Considera usted que existe alguna limitación desde el punto de vista de legislación laboral para la contratación de vendedores bajo este sistema?

En esta parte de la entrevista, se presentará nuestro modelo de negocio al entrevistado, para proseguir luego con las siguientes preguntas:

10. ¿Qué opinión le merece nuestro modelo de negocio?
11. ¿Cuántas veces al año cree usted que usaría nuestro servicio?
12. ¿Conoce usted algún otro modelo similar o sustituto?

#### **4.3 GUÍA DE ENTREVISTAS DE ENFOQUE TECNOLÓGICO**

Se le presentará desde el inicio nuestra propuesta de negocio y en base a eso se indagará:

1. ¿En su opinión cuáles son los factores claves de éxito para un negocio en el entorno tecnológico?
2. ¿Cuáles consideras que son los aspectos claves para iniciar una start up en un entorno digital con el modelo de negocio planteado?
3. ¿Qué proveedores tecnológicos serían los adecuados para iniciar con el desarrollo del proyecto?
4. En base a nuestro organigrama, ¿cree usted que deberíamos empezar con un área de soporte encargada de la web? ¿Cuál serían sus recomendaciones?
5. ¿Cómo es el proceso de implementación y los tiempos para el desarrollo de la plataforma para la salida al aire?

## **ANEXO 7: Guía de entrevista a expertos del sector industrial.**

### **5.1 GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTES COMERCIALES O DE VENTAS QUE ACTUALMENTE TRABAJAN CON VENDEDORES 100% COMISIONISTAS**

1. ¿Qué le motivó a tomar la decisión de contratar vendedores bajo el sistema 100% comisiones?
2. ¿Qué porcentaje de la fuerza de ventas sería el máximo aceptable para trabajar bajo esta modalidad?
3. ¿Qué ventajas y desventajas podrían derivarse de la contratación de un vendedor 100% comisionista independiente?
4. ¿Cuáles deberían ser las características de un vendedor 100% comisionista para el sector industrial?
5. ¿En qué sectores considera existe la oportunidad de ampliar la contratación de este tipo de vendedores?
6. ¿Cómo es el proceso de contratación de vendedores industriales 100% comisionistas?  
En esta parte de la entrevista se le mostrará nuestro modelo de negocio y se proseguirá con las siguientes preguntas:
7. ¿Qué opinión le merece este modelo de negocio?
8. ¿Conoce usted alguna opción similar o sustituto?
9. Si usted tuviera que proponer variaciones a este modelo de negocio ¿qué variables introduciría y/o eliminaría? ¿porqué?
10. ¿Cuáles considera son las ventajas y desventajas del modelo negocio presentado?
11. ¿Sabe de alguna limitación de parte de las empresas para conseguir vendedores bajo esta modalidad?
12. ¿Cuánto inviertes actualmente en todos los gastos asociados a la contratación de un vendedor?
13. ¿Si la decisión dependiera solo de usted optaría por trabajar con esta página web? ¿porqué?
14. ¿Cuántos vendedores 100% comisionistas contactaría al año bajo esta modalidad?
15. ¿Cree usted que este modelo es sostenible en los próximos ¿tres años? ¿cinco años? ¿10 años? ¿Por qué?
16. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría encontrar en nuestra plataforma?

## **5.2 GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTES COMERCIALES O VENTAS QUE NO TRABAJAN CON VENDEDORES COMISIONISTAS 100%**

1. ¿Qué ventajas y en qué situaciones necesitaría de la contratación de este tipo de vendedores?
2. ¿Qué desventajas podrían derivarse de la contratación de un vendedor 100% comisionista independiente?
3. ¿Cuánto inviertes actualmente en todos los gastos asociados a la contratación de un vendedor?
4. ¿Cuánto tiempo se demora en reponer a un vendedor?

En esta parte de la entrevista se le explicará acerca de nuestro modelo de negocio, continuando con las siguientes preguntas:

5. ¿Qué opinión le merece este modelo de negocio?
6. ¿Cuáles considera son las ventajas y desventajas del modelo negocio presentado?
7. ¿Si la decisión dependiera solo de usted optaría por trabajar con esta página web?
8. ¿Cuántos vendedores 100% comisionistas contactaría al año bajo esta modalidad?
9. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría encontrar en nuestra plataforma?
10. ¿Conoce usted alguna opción similar o sustituto?

## **5.3 GUÍA DE ENTREVISTA A VENDEDORES INDUSTRIALES**

1. ¿Por qué elegiste ser vendedor industrial?
2. ¿Cómo es el flujo de ventas en el sector industrial?
3. ¿En algún momento de tu vida laboral te desarrollaste como vendedor 100% comisionista, por qué?
4. ¿Consideras que en el sector industrial el vendedor 100% comisionista, puede desarrollarse, por qué?
5. ¿Cuáles consideras que son las ventajas y desventajas de desempeñarte como un vendedor 100% comisionista?

En esta parte de la entrevista se le explicará nuestro modelo de negocio y se proseguirá con las siguientes preguntas:

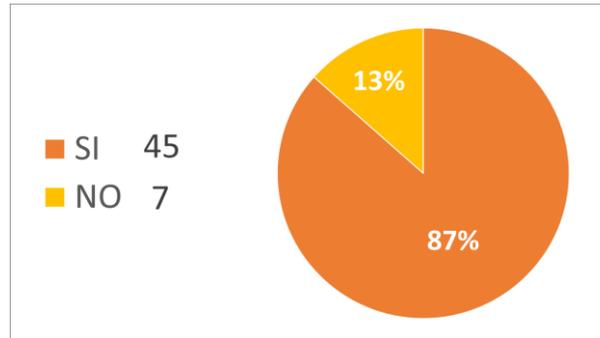
6. ¿Qué opinión le merece este modelo de negocio?
7. ¿Conoce usted alguna opción similar o sustituto?
8. Si usted tuviera que proponer variaciones a este modelo de negocio ¿Cuáles serían sus sugerencias? ¿porqué?

9. ¿Cuáles considera son las ventajas y desventajas que pueda representar este modelo negocio?
10. ¿Estarías interesado en formar parte de esta red de vendedores 100% comisionistas en la web?
11. ¿Cree usted que este modelo será sostenible en los próximos años ¿Por qué?
12. Es un poco incierto porque es nuevo tecnológico, no obstante, parece atractivo y sería muy útil como indican.
13. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría encontrar en nuestra plataforma?

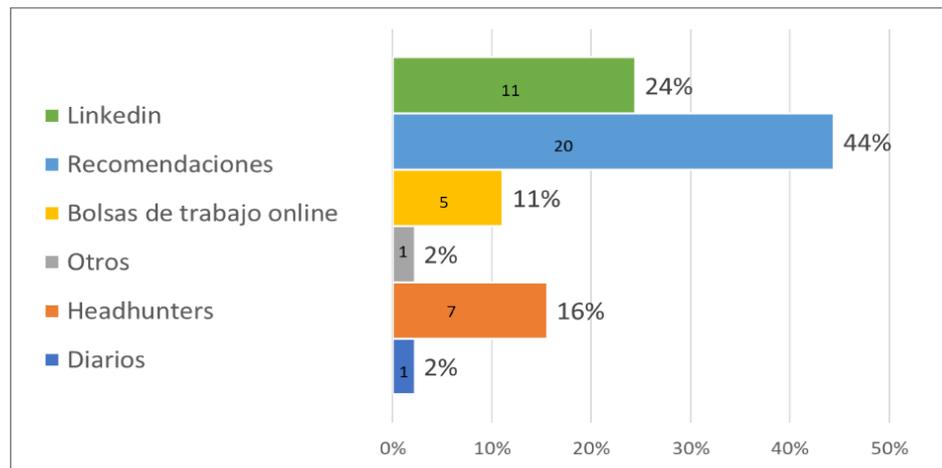
## ANEXO 8: Resultados encuestas empresas

Son 52 las empresas que respondieron a la encuesta.

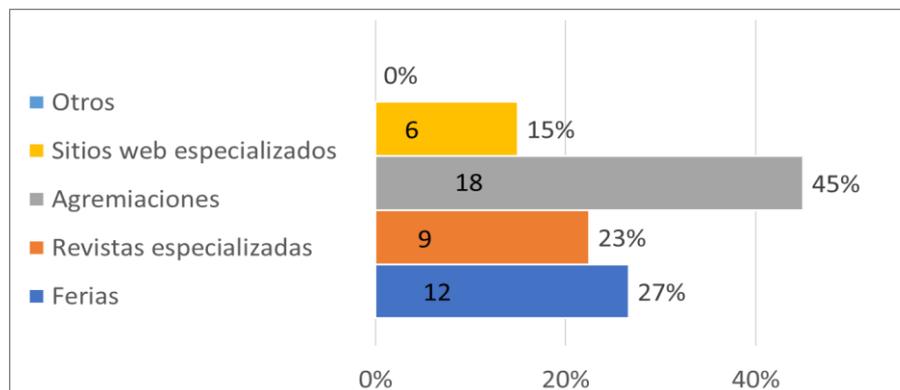
1. ¿Usted toma la decisión y/o participa en el proceso de contratación de vendedores?



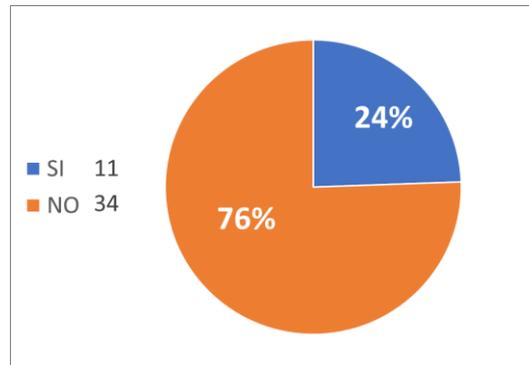
2. ¿Actualmente ¿cuál es su medio principal de búsqueda de un vendedor?



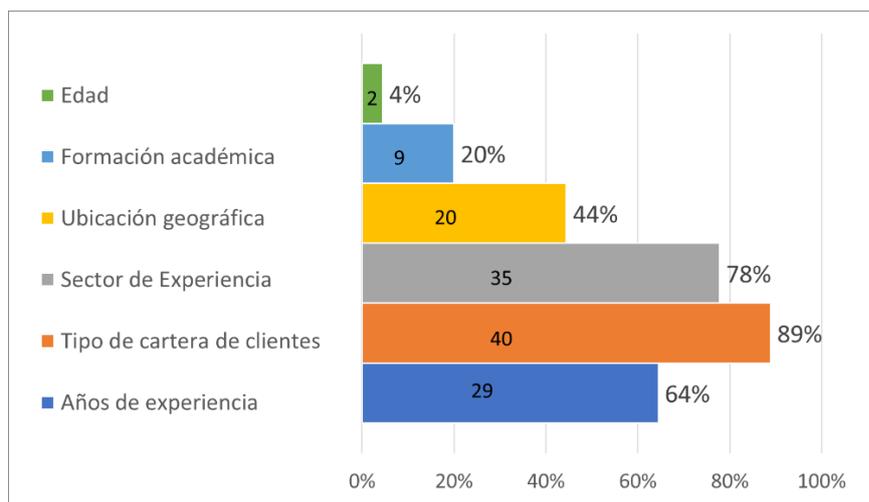
3. ¿Cuál es su principal fuente de información y/o actualización del sector?



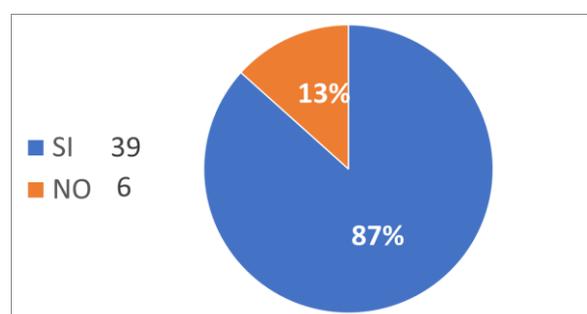
4. ¿Alguna vez ha contratado vendedores 100% comisionistas?



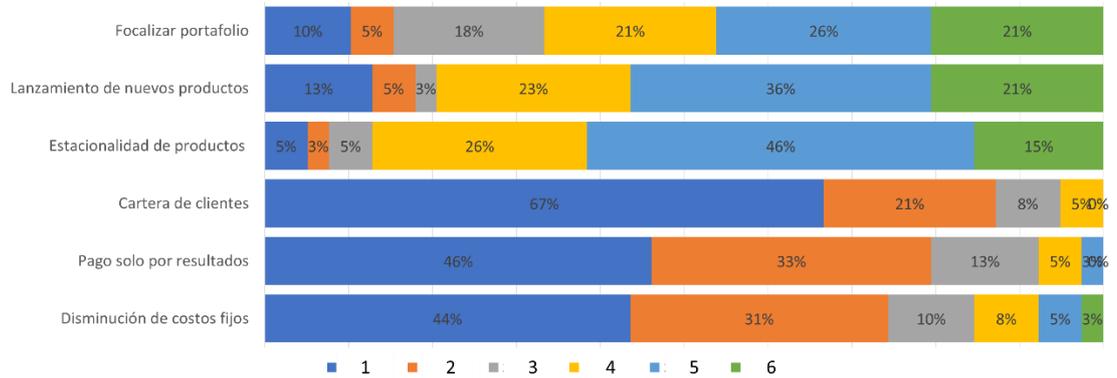
5. Selecciona de esta lista los 3 atributos más relevantes para la elección de un vendedor 100% comisionista.



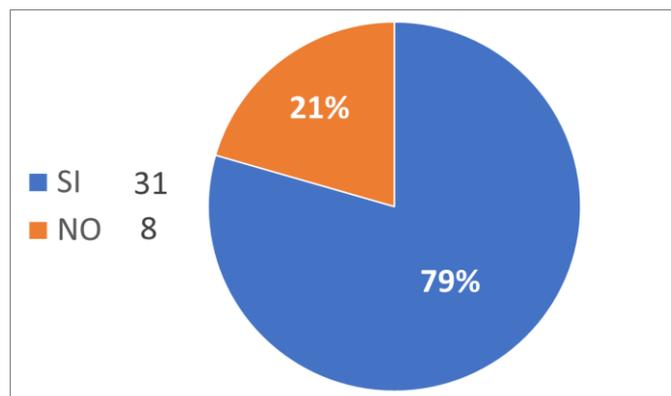
6. ¿Cree usted que su empresa necesita de vendedores 100% comisionistas?



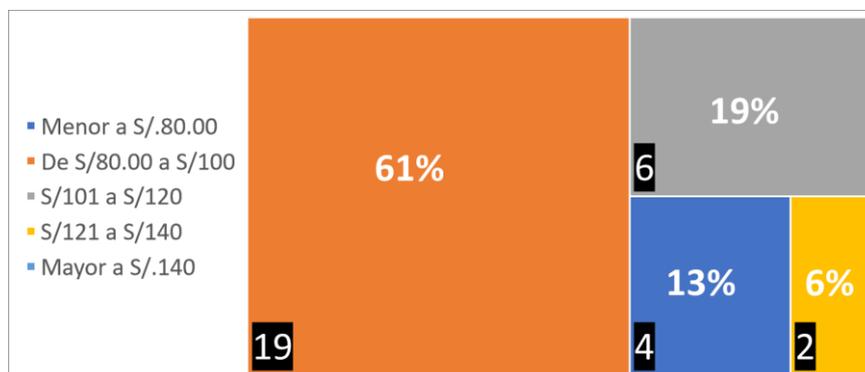
7. Califica por orden de importancia los factores los motivaría más a trabajar con vendedores industriales 100% comisionistas ? (1 más importante 6 menos importante)



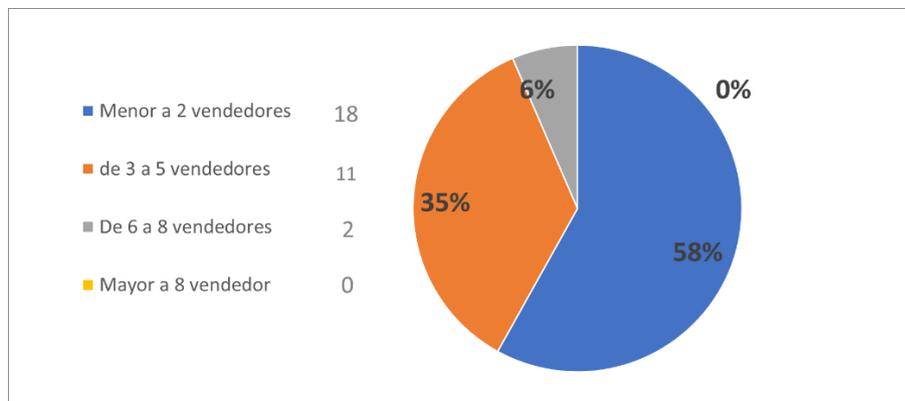
8. Estaría dispuesto a usar un servicio online que cuente con una red exclusiva y especializada en vendedores 100% comisionistas?



9. Con respecto al precio, ¿cuál es el rango de precios que estaría dispuesto a pagar?



10. ¿Cuántos vendedores contrataría en un año bajo esta modalidad?



## Anexo 9. Inversión del plan de promoción para captación de empresas

### 3 años

Total inversión promoción	Año 1						Año 1						Año 1					
	Medios ON	Costo S/.	share	Impresiones	Engagement	Conversiones	Monto	Costo S/.	share	Impresiones	Engagement	Conversiones	Monto	Costo S/.	share	Impresiones	Engagement	Conversiones
Linkedin	0.09	26%	1,500,000	60,000	1,500	S/5,400	0.09	25%	1,600,000	64,000	1,600	S/5,485	0.09	31%	1,800,000	72,000	1,800	S/6,480
Ads You Tube	0.14	41%	1,500,000	60,000	600	S/8,516	0.14	40%	1,600,000	64,000	640	S/8,960	0.14	35%	1,300,000	52,000	520	S/7,280
Ads Google	0.10	29%	1,500,000	60,000	1,800	S/6,000	0.10	31%	1,700,000	68,000	2,040	S/6,800	0.10	34%	1,800,000	72,000	2,160	S/7,200
Emailing	0.05	5%	519,000	20,760	623	S/1,038	0.05	5%	519,000	20,760	623	S/1,038						
<b>Totales</b>	<b>0.11</b>	<b>100%</b>	<b>5,019,000</b>	<b>200,760</b>	<b>1,131</b>	<b>S/20,954</b>	<b>0.11</b>	<b>100%</b>	<b>5,419,000</b>	<b>216,760</b>	<b>1,226</b>	<b>S/22,283</b>	<b>0.11</b>	<b>100%</b>	<b>4,900,000</b>	<b>196,000</b>	<b>1,493</b>	<b>S/20,960</b>
Medios OFF	Costo S/.	1Q	2Q	3Q	4Q	Total	Costo S/.	1Q	2Q	3Q	4Q	Total	Costo S/.	1Q	2Q	3Q	4Q	Total
Public Relation	S/3,200.00	1	2	2	1	S/19,200	S/3,200.00	2	2	2	1	S/22,400	S/3,200.00	1	1	1	1	S/12,800
Ferías industriales	S/3,500.00	3		1		S/14,000	S/3,500.00	1		1		S/7,000	S/3,500.00	1				S/3,500
Revistas especializadas	S/8,000.00		1	1		S/16,000	S/8,000.00		1	1		S/16,000	S/8,000.00	1	1	1		S/24,000
Material POP para empresas	S/5,190.00	1	1	1	1	S/20,760	S/5,000.00	1		1		S/10,000	S/5,000.00	1	1			S/10,000
Merchandising	S/7,000.00	1	1	1	1	S/28,000	S/7,000.00	1	1			S/14,000	S/7,000.00	1	1	1	1	S/28,000
<b>Totales</b>						<b>S/97,960</b>						<b>S/69,400</b>						<b>S/78,300</b>
<b>Fee Agencia</b>						<b>S/9,513</b>						<b>S/7,335</b>						<b>S/7,941</b>
<b>Total Inversión</b>						<b>S/128,427</b>						<b>S/99,018</b>						<b>S/107,201</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

\*Se parten de las impresiones necesarias en cada año.

El engagement se calcula con un coeficiente de 4% para Facebook y LinkedIn, 3% para Google.  
Ratio de conversión estimado: 3% para Facebook, 2% para Google y 2,5% para LinkedIn.

## Anexo 10. Inversión del plan de promoción para captación de vendedores

### 3 años

Total inversión promoción	Año 1						Año 2						Año 2					
	Costo S/.	share	Impresiones	Engagement	Conversiones	Monto	Costo S/.	share	Impresiones	ngagemen	inversioni	Monto	Costo S/.	share	Impresiones	Engagement	Conversiones	Monto
Linkedin	0.08	28%	4,500,000	180,000	4,500	S/14,400	0.09	32%	4,800,000	192,000	4,800	S/16,896	0.10	35%	4,800,000	192,000	4,800	S/18,586
Ads You Tube	0.13	45%	4,500,000	180,000	1,800	S/23,400	0.12	36%	4,000,000	160,000	1,600	S/19,200	0.13	40%	4,260,359	170,414	1,704	S/21,302
Ads Google	0.07	24%	4,500,000	180,000	5,400	S/12,600	0.08	26%	4,500,000	180,000	5,400	S/13,860	0.08	29%	4,500,000	180,000	5,400	S/15,246
Adds contenido online sector	0.07	2%	450,000	18,000	540	S/1,260	0.08	5%	900,000	36,000	1,080	S/2,772	0.08	6%	900,000	36,000	1,080	S/3,049
<b>Totales</b>	<b>0.10</b>	<b>100%</b>	<b>13,950,000</b>	<b>558,000</b>	<b>3,060</b>	<b>S/51,660</b>	<b>0.10</b>	<b>100%</b>	<b>14,200,000</b>	<b>568,000</b>	<b>3,220</b>	<b>S/52,728</b>	<b>0.11</b>	<b>110%</b>	<b>14,460,359</b>	<b>578,414</b>	<b>3,246</b>	<b>S/58,183</b>
Medios OFF	Costo S/.	1Q	2Q	3Q	4Q	Total	Costo S/.	1Q	2Q	3Q	4Q	Total	Costo S/.	1Q	2Q	3Q	4Q	Total
Ferías industriales	S/3,500.00	3		1		S/14,000	S/3,500.00	1	1			S/7,000	S/3,500.00	1				S/3,500
Asociación cursos industriales	S/4,200.00		1	1		S/8,400	S/4,200.00		1			S/4,200	S/4,200.00	1				S/4,200
Influencers	S/1,500.00	2	1	1	1	S/7,500	S/1,500.00	4	4	4	4	S/24,000	S/1,500.00	4	4	4	4	S/24,000
POP	S/8,000.00	1	1			S/16,000	S/8,000.00	1				S/8,000	S/10,000.00					S/0
<b>Totales</b>						<b>S/45,900</b>						<b>S/43,200</b>						<b>S/31,700</b>
<b>Fee Agencia</b>						<b>S/7,805</b>						<b>S/7,674</b>						<b>S/7,191</b>
<b>Total Inversión</b>						<b>S/105,365</b>						<b>S/103,602</b>						<b>S/97,073</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

\*Se parten de las impresiones necesarias en cada año.

El engagement se calcula con un coeficiente de 4% para Facebook y LinkedIn, 3% para Google.

Ratio de conversión estimado: 3% para Facebook, 2% para Google y 2,5% para LinkedIn.

## Anexo 11. Total inversión de marketing

RESUMEN PLAN DE INVERSIÓN PROMOCIONAL	AÑO 1	SHARE	AÑO 2	SHARE	VAR %	AÑO 3	SHARE	VAR %
<b>EMPRESAS</b>	<b>S/118,914</b>	<b>51%</b>	<b>S/91,683</b>	<b>45%</b>	<b>-23%</b>	<b>S/99,260</b>	<b>49%</b>	<b>8%</b>
Medios ON	S/20,954	18%	S/22,283	24%	6%	S/20,960	21%	-6%
Medios OFF	S/97,960	82%	S/69,400	76%	-29%	S/78,300	79%	13%
<b>VENEDORES</b>	<b>S/97,560</b>	<b>42%</b>	<b>S/95,928</b>	<b>47%</b>	<b>-2%</b>	<b>S/89,883</b>	<b>44%</b>	<b>-6%</b>
Medios ON	S/51,660	53%	S/52,728	55%	2%	S/58,183	65%	10%
Medios OFF	S/45,900	47%	S/43,200	45%	-6%	S/31,700	35%	-27%
<b>Totales</b>	<b>S/216,474</b>	<b>93%</b>	<b>S/187,611</b>	<b>93%</b>	<b>-13%</b>	<b>S/189,143</b>	<b>93%</b>	<b>1%</b>
Fee Agencia	S/17,318	7%	S/15,009	7%	-13%	S/15,131	7%	1%
<b>Total Inversión</b>	<b>S/233,792</b>	<b>100%</b>	<b>S/202,620</b>	<b>100%</b>	<b>-13%</b>	<b>S/204,274</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 12. Proyección de ventas

Venta 1er Año									
Meses	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Cantidad de operaciones	250	325	443	620	866	1,216	1,700	2,381	7,801
Precio por contacto sin IGv	S/99.90	S/99.90	S/99.90	S/99.90	S/99.90	S/99.90	S/99.90	S/99.90	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>S/24,975</b>	<b>S/32,468</b>	<b>S/44,256</b>	<b>S/61,938</b>	<b>S/86,500</b>	<b>S/121,478</b>	<b>S/169,830</b>	<b>S/237,862</b>	<b>S/779,307</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ventas Anuales					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Operaciones	7,801	10,141	10,648	11,181	11,740
Precio por contacto sin IGv	S/99.90	S/99.90	S/119.90	S/119.90	S/119.90
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>S/779,307</b>	<b>S/1,013,099</b>	<b>S/1,276,718</b>	<b>S/1,340,554</b>	<b>S/1,407,581</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 13. Proyección de gastos

Presupuesto de Gasto Anual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>PERSONAL</b>					
Gerente General /Comercial	S/96,000	S/105,600	S/116,160	S/127,776	S/140,554
<b>Sistemas</b>					
Soporte	S/25,000	S/33,000	S/36,300	S/39,930	S/43,923
<b>Comercial</b>					
<b>Marketing</b>					
Jefe de marketing	S/42,000	S/42,000	S/46,200	S/50,820	S/55,902
Analista de marketing/Diseñador/contenidos	S/13,500	S/19,800	S/21,780	S/23,958	S/26,354
<b>Ventas</b>					
Operadoras de captación y validación de vendedor	S/22,000	S/26,400	S/29,040	S/31,944	S/35,138
Asesores Comerciales	S/15,000	S/39,600	S/43,560	S/47,916	S/52,708
<b>Administración y Finanzas</b>					
Analista de Administración y RRHH	S/18,000	S/26,400	S/29,040	S/31,944	S/35,138
<b>Sub total</b>	<b>S/231,500</b>	<b>S/292,800</b>	<b>S/322,080</b>	<b>S/354,288</b>	<b>S/389,717</b>
Beneficios sociales	S/115,750	S/146,400	S/161,040	S/177,144	S/194,858
<b>Total</b>	<b>S/347,250</b>	<b>S/439,200</b>	<b>S/483,120</b>	<b>S/531,432</b>	<b>S/584,575</b>
<b>Personal externo</b>					
Area legal	S/10,000	S/12,000	S/13,200	S/14,520	S/15,972
Contabilidad	S/12,000	S/12,000	S/13,200	S/14,520	S/15,972
	S/22,000				
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>S/369,250</b>	<b>S/463,200</b>	<b>S/509,520</b>	<b>S/560,472</b>	<b>S/616,519</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
<b>Sistema</b>					
Alquiler de Servicio VPN Amazon	S/13,000	S/19,500	S/21,450	S/23,595	S/25,955
Split mensual soporte técnico (Información almacenamiento y tráfico (a partir del 3er mes))		S/24,000	S/26,400	S/29,040	S/31,944
Internet	S/3,600	S/3,960	S/4,356	S/4,792	S/5,271
Licencias programas	S/5,000	S/5,500	S/6,050	S/6,655	S/7,321
Dominio	S/500	S/550	S/605	S/666	S/732
<b>Gastos Sistemas</b>					
	<b>S/22,100</b>	<b>S/53,510</b>	<b>S/58,861</b>	<b>S/64,747</b>	<b>S/71,222</b>
<b>Gastos de oficina</b>					
Línea sip truck /llamadas	S/6,000	S/6,600	S/7,260	S/7,986	S/8,785
Luz/Agua/Mantenimiento	S/10,800	S/11,880	S/13,068	S/14,375	S/15,812
Alquiler	S/38,400	S/42,240	S/46,464	S/51,110	S/56,221
Útiles de oficina	S/3,600	S/3,960	S/4,356	S/4,792	S/5,271
Teléfonos celulares	S/2,460	S/263	S/289	S/318	S/350
<b>Gastos de oficina</b>	<b>S/61,260</b>	<b>S/64,943</b>	<b>S/71,437</b>	<b>S/78,581</b>	<b>S/86,439</b>
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>S/83,360</b>	<b>S/118,453</b>	<b>S/130,298</b>	<b>S/143,328</b>	<b>S/157,661</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>S/452,610</b>	<b>S/581,653</b>	<b>S/639,818</b>	<b>S/703,800</b>	<b>S/774,180</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 14. Plan de amortización de préstamo

Monto: S/ 345.060,00

Tasa efectiva anual: 18,00%

Periodo de gracia: 0 meses

Cuota: S/ 8.513,80

Tasa efectiva mensual: 1,39%

Periodo de pago: 60 meses

No.	A PAGAR	AMORTIZ.	SIN I.G.V.	I.G.V.	INTERES	SALDO	A PAGAR ANUAL	INTERES ANUAL	AMORTIZAC ANUAL
0						345,060.00			
1	8,513.80	3,721.46	3,153.78	567.68	4,792.34	341,338.54	<b>101,764.63</b>	<b>49,141.56</b>	<b>52,623.07</b>
13	<b>8,513.80</b>	<b>4,391.33</b>	<b>3,721.46</b>	<b>669.86</b>	<b>4,122.48</b>	<b>292,436.93</b>	<b>103,224.93</b>	<b>41,129.71</b>	<b>62,095.22</b>
25	<b>8,513.80</b>	<b>5,181.76</b>	<b>4,391.33</b>	<b>790.44</b>	<b>3,332.04</b>	<b>234,733.04</b>	<b>104,948.09</b>	<b>31,675.73</b>	<b>73,272.36</b>
37	<b>8,513.80</b>	<b>6,114.48</b>	<b>5,181.76</b>	<b>932.72</b>	<b>2,399.32</b>	<b>166,642.44</b>	<b>106,981.41</b>	<b>20,520.03</b>	<b>86,461.38</b>
38	8,513.80	6,199.40	5,253.73	945.67	2,314.40	160,443.04			
39	8,513.80	6,285.50	5,326.70	958.81	2,228.30	154,157.54			
40	8,513.80	6,372.80	5,400.68	972.12	2,141.01	147,784.74			
41	8,513.80	6,461.31	5,475.68	985.62	2,052.50	141,323.44			
42	8,513.80	6,551.04	5,551.73	999.31	1,962.76	134,772.39			
43	8,513.80	6,642.03	5,628.84	1,013.19	1,871.78	128,130.37			
44	8,513.80	6,734.27	5,707.01	1,027.26	1,779.53	121,396.09			
45	8,513.80	6,827.80	5,786.27	1,041.53	1,686.00	114,568.29			
46	8,513.80	6,922.63	5,866.64	1,055.99	1,591.17	107,645.66			
47	8,513.80	7,018.77	5,948.11	1,070.66	1,495.03	100,626.88			
48	8,513.80	7,116.25	6,030.72	1,085.53	1,397.55	93,510.63			
49	<b>8,513.80</b>	<b>7,215.09</b>	<b>6,114.48</b>	<b>1,100.61</b>	<b>1,298.72</b>	<b>86,295.54</b>	<b>100,866.93</b>	<b>7,356.30</b>	<b>93,510.63</b>
50	8,513.80	7,315.29	6,199.40	1,115.89	1,198.51	78,980.25			
51	8,513.80	7,416.89	6,285.50	1,131.39	1,096.91	71,563.35			
52	8,513.80	7,519.90	6,372.80	1,147.10	993.90	64,043.45			
53	8,513.80	7,624.34	6,461.31	1,163.04	889.46	56,419.11			
54	8,513.80	7,730.23	6,551.04	1,179.19	783.57	48,688.88			
55	8,513.80	7,837.59	6,642.03	1,195.56	676.21	40,851.29			
56	8,513.80	7,946.44	6,734.27	1,212.17	567.36	32,904.85			
57	8,513.80	8,056.81	6,827.80	1,229.00	457.00	24,848.04			
58	8,513.80	8,168.70	6,922.63	1,246.07	345.10	16,679.33			
59	8,513.80	8,282.15	7,018.77	1,263.38	231.65	8,397.18			
60	8,513.80	8,397.18	7,116.25	1,280.93	116.62	0.00			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 15. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		779,307	1,013,099	1,276,718	1,340,554	1,407,581
Costos Ventas		288,344	273,537	293,645	294,922	295,592
<b>MARGEN</b>		<b>490,963</b>	<b>739,562</b>	<b>983,073</b>	<b>1,045,632</b>	<b>1,111,989</b>
Gastos Operativos		-452,610	-581,653	-639,818	-703,800	-774,180
<b>EBITDA</b>		<b>38,353</b>	<b>157,909</b>	<b>343,254</b>	<b>341,831</b>	<b>337,809</b>
Impuestos		0	-23,528	-81,968	-96,393	-99,136
Inversión	-395,060					
<b>FLUJO ECONOMICO</b>	<b>-395,060</b>	<b>38,353</b>	<b>134,381</b>	<b>261,287</b>	<b>245,438</b>	<b>238,673</b>
Préstamo	345,060					
Amortización		-52,623	-62,095	-73,272	-86,461	-93,511
Intereses		-49,142	-41,130	-31,676	-20,520	-7,356
Escudo fiscal		14,742	12,339	9,503	6,156	2,207
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-50,000</b>	<b>-48,669</b>	<b>43,495</b>	<b>165,841</b>	<b>144,613</b>	<b>140,013</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Indicadores económicos	
<b>WACC</b>	13.6%
<b>Tiempo años</b>	5
<b>VAN</b>	195,266
<b>TIR</b>	28.24%
<b>Retorno</b>	1.49
<b>Pay-back (años)</b>	2.90

Indicadores financieros	
<b>COK</b>	20%
<b>Tiempo años</b>	5
<b>VAN</b>	134,691
<b>TIR</b>	68.02%
<b>Retorno</b>	2.7
<b>Pay-back (años)</b>	2.39

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 16. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS										
Descripción	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>Ingreso por Ventas</b>	<b>S/779,307</b>		<b>S/1,013,099</b>		<b>S/1,276,718</b>		<b>S/1,340,554</b>		<b>S/1,407,581</b>	
Gasto de marketing	S/233,792	30%	S/202,620	20%	S/204,275	16%	S/201,083	15%	S/197,061	14%
Comisiones de ventas	S/15,586	2%	S/20,262	2%	S/25,534	2%	S/26,811	2%	S/28,152	2%
Costo por transacción (5%)	S/38,965	5%	S/50,655	5%	S/63,836	5%	S/67,028	5%	S/70,379	5%
<b>Utilidad Bruta/margen</b>	<b>S/490,963</b>	<b>63%</b>	<b>S/739,562</b>	<b>73%</b>	<b>S/983,073</b>	<b>77%</b>	<b>S/1,045,632</b>	<b>78%</b>	<b>S/1,111,989</b>	<b>79%</b>
Gasto Administrativos	S/354,250	45%	S/423,600	42%	S/465,960	36%	S/512,556	38%	S/563,812	40%
Gastos de operación	S/83,360	11%	S/118,453	12%	S/130,298	10%	S/143,328	11%	S/157,661	11%
Gasto de venta	S/15,000	2%	S/39,600	4%	S/43,560	3%	S/47,916	4%	S/52,708	4%
Depreciación/Amortización	S/38,353	5%	S/38,353	4%	S/38,353	3%	S/0	0.0%	S/0	0.0%
<b>Total gastos</b>	<b>S/490,963</b>	<b>63%</b>	<b>S/620,006</b>	<b>61%</b>	<b>S/678,172</b>	<b>53%</b>	<b>S/703,800</b>	<b>53%</b>	<b>S/774,180</b>	<b>55%</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/0</b>	<b>0%</b>	<b>S/119,556</b>	<b>12%</b>	<b>S/304,901</b>	<b>24%</b>	<b>S/341,831</b>	<b>25%</b>	<b>S/337,809</b>	<b>24%</b>
Intereses	S/49,142	6.3%	S/41,130	4.1%	S/31,676	2.5%	S/20,520	1.5%	S/7,356	
<b>Utilidad Ant de Imp</b>	<b>-S/49,142</b>		<b>S/78,426</b>		<b>S/273,225</b>		<b>S/321,311</b>		<b>S/330,453</b>	
Impuestos	S/0	0	S/23,528	0	S/81,968	0	S/96,393	0	S/99,136	
<b>Utilidad Ant de Div</b>	<b>-S/49,142</b>		<b>S/54,898</b>		<b>S/191,258</b>		<b>S/224,918</b>		<b>S/231,317</b>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-S/49,142</b>	<b>-6%</b>	<b>S/54,898</b>	<b>5.4%</b>	<b>S/191,258</b>	<b>15%</b>	<b>S/224,918</b>	<b>17%</b>	<b>S/231,317</b>	<b>16%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Notas biográficas**

### **Úrsula Aguirre De la Cruz**

Nació en Lima, Perú. Licenciada en Administración de Empresas. Cuenta con más de 17 años de experiencia laborando en el sector hidrocarburos. Actualmente se desempeña como emprendedora en comercialización de productos industriales en la empresa Soluciones de Mercado SAC.

### **Silvana Jiménez Moreno**

Nació en Lima, Perú. Bachiller en ciencias de la comunicación con especialidad en publicidad. Cuenta con más de ocho años de experiencia laborando en marketing en el rubro de consumo masivo. Actualmente se desempeña como gerente de marca de la importadora de licores Bebidas Premium.

### **Claudia Rodríguez Pajares**

Nació en Trujillo, Perú. Licenciada en farmacia y bioquímica. Cuenta con más de 17 años de experiencia laborando en el sector farmacéutico. Actualmente se desempeña como gerente de producto de la Región Andina en Laboratorios Merck.