



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UN
SISTEMA DE SEGURIDAD CONTRA CIBERIESGOS PARA EL
HOGAR”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Guillermo Carlos Contreras Nogales

Sr. Alberth Noé Manchego Guardián

Sr. Eduardo Jesús Marengo Angobaldo

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

2018

A mi esposa Paola y a mis hijas Fabiana e Isabella, quienes son mi motivación de vida, brindándome siempre aliento y apoyo para lograr mis objetivos.

Eduardo Jesús Marengo Angobaldo

A mis padres, Beto y Leny, por su excelente ejemplo de vida, por su incesante apoyo y paciencia durante este proceso.

Alberth Noé Manchego Guardián

A mi esposa Kathy, por su amor y sabios consejos; a mis hijas Almudena y Abigail, por ser el estímulo que impulsa mis sueños; a Juanita y Mariana por enseñarme siempre a ir más allá; a Dios por su bendición.

Guillermo Carlos Contreras Nogales

Agradecemos a Dios; a nuestros familiares, profesores, amigos, y a todos los que contribuyeron a la realización de este proyecto.

Resumen ejecutivo

Desde la perspectiva del ambiente de seguridad en Internet, los autores de la presente investigación concluyen que el usuario doméstico también se encuentra desprotegido y suele plantearse las siguientes interrogantes: ¿cómo puedo proteger mi hogar de los criminales en Internet que pueden atacar a las personas que más quiero?, ¿cómo puedo asegurar que mi familia acceda a contenido seguro y adecuado en la web?, ¿cómo puedo optimizar el uso de Internet en mi hogar?

En este escenario se descubre la oportunidad de brindar un producto llamado Security Box, que permite proteger a los hogares, identificando el tráfico de Internet que representa una potencial amenaza y bloqueando su ingreso a la red doméstica. De esta manera el negocio desarrollado por los autores de la presente investigación permitirá brindar protección ante infecciones derivadas de visitas y descarga de malware de sitios maliciosos, protegiendo de manera proactiva a los usuarios antes que la amenaza llegue a sus dispositivos. De igual manera, se brindará un mecanismo de control de acceso a través del cual un usuario podrá regular el ancho de banda (velocidad) por dispositivo conectado (computadoras personales de escritorio o PC, laptops, tablets, celulares, televisores inteligentes, entre otros), así como definir el acceso (permitido o denegado) a cierto tipo de contenido por categorías, tanto para sitios web como para aplicaciones, brindando no solo seguridad sino también eficiencia en el uso de la conexión a Internet. El producto consta de una plataforma unificada, y busca explotar la sinergia de estas funcionalidades de manera integrada y fácilmente adaptable a las necesidades de una población peruana doméstica con un alto grado de consumo tecnológico.

Adicionalmente, el modelo de negocio propuesto contempla la generación de valor agregado a través de un servicio de postventa que considera soporte técnico diferenciado y de calidad, el acompañamiento al cliente en el correcto uso de nuestra plataforma, además de entregar otros servicios de alto valor añadido, como el sistema de reporte en el uso de Internet y, si el cliente se desplaza, la posibilidad de usarlo a nivel nacional.

La empresa propuesta por los autores se llama Security Center y elabora el producto Security Box desarrollado especialmente para los hogares peruanos mediante un enfoque de nicho, donde resalta la calidad como un activo, esperando una excelente recepción por parte del consumidor de Lima metropolitana.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Análisis y diagnóstico del sector.....	2
1.1 Análisis del macroentorno (Pestel)	2
1.1.1 Factores políticos	2
1.1.2 Factores económicos	3
1.1.3 Factores socioculturales	4
1.1.4 Factores tecnológicos.....	5
1.1.5 Factores ambientales.....	6
1.1.6 Factores legales.....	6
1.1.7 Conclusiones del macroentorno.....	8
1.2 Análisis del microentorno (Porter).....	8
1.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	8
1.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	9
1.2.3 Rivalidad entre los competidores.....	10
1.2.4 Poder de negociación con los proveedores	11
1.2.5 Poder de negociación de los clientes	11
1.2.6 Conclusiones del análisis del microentorno	12
1.3 Matriz de perfil competitivo.....	13
1.3.1 Security Box	13
1.3.2 Movistar: Seguridad Total	14
1.3.3 Claro: Panda Antivirus.....	14
1.3.4 Otros antivirus.....	14
1.4 Cadena de valor	15
1.5 Análisis VRIO.....	17
1.6 Modelo de Negocio y Análisis FODA.....	18

Capítulo II. Investigación de mercados	22
1. Objetivos generales.....	22
2. Objetivos específicos	22
3. Metodología.....	23
4. Investigación cualitativa	23
5. Investigación cuantitativa	27
6. Tamaño de la muestra.....	27
7. Principales hallazgos.....	28
8. Estimación de la demanda	29
9. Conclusiones de la investigación de mercado.....	29
Capítulo III. Planeamiento estratégico	30
1. Visión y misión de la empresa.....	30
1.1 Misión.....	30
1.2 Visión.....	30
2. Objetivos estratégicos	30
3. Objetivos de rentabilidad	31
4. Objetivos de crecimiento	31
5. Objetivos de supervivencia	32
6. Objetivos de innovación	32
7. Estrategia competitiva	32
8. Estrategia de crecimiento	32
9. Matriz de la estrategia principal	33
Capítulo IV. Plan de marketing	35
1. Descripción del servicio.....	35
2. Objetivos del plan de marketing	35
3. Estrategia de segmentación.....	36
4. Evaluación y selección de segmentos de mercado.....	36
5. Estrategia de posicionamiento	37
6. Mantra de Security Box	37
7. Puntos de diferencia y paridad.....	37
8. Justificantes.....	38
9. Valores / Personalidad / Carácter.....	39
10. Identidad visual.....	39

11. Mezcla de marketing.....	39
11.1 Producto y servicio.....	40
11.1.1 Descripción del equipo o consola física.....	42
11.1.2 Descripción del servicio técnico	43
11.2 Precio	45
11.3 Plaza.....	46
11.4 Promoción.....	47
11.5 Evidencia física.....	47
11.6 Personas	47
11.7 Procesos	48
11.8 Performance	48
Capítulo V. Plan de operaciones	49
1. Objetivos.....	49
2. Políticas de servicios.....	49
3. Estrategias de operaciones	50
4. Procesos	50
5. Procesos estratégicos	50
6. Procesos operacionales	51
7. Procesos de apoyo.....	52
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	53
1. Objetivos.....	53
2. Estructura organizacional y cultura de la empresa.....	55
2.1 Organigrama	55
3. Selección del personal.....	56
4. Inducción y capacitación.....	56
5. Retención	57
Capítulo VII. Responsabilidad social empresarial (RSE)	58
1. Objetivo	58
2. Objetivos específicos	58
3. Propuesta del modelo.....	59
4. Desarrollo de la propuesta	59
5. Plan de implementación.....	60

Capítulo VIII. Plan financiero	61
1. Objetivos	61
2. Supuestos	61
3. Inversión	61
4. Financiamiento.....	62
5. Ingresos	63
6. Egresos y costo de servicio	63
7. Gastos de marketing.....	64
8. Gastos de operaciones.....	64
9. Gastos de recursos humanos	65
10. Análisis financiero	66
11. Cálculo del costo de oportunidad de capital, WACC, VAN, TIR	66
Conclusiones y recomendaciones	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones	68
Bibliografía	69
Anexos	75
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	3
Tabla 2.	Factores económicos	4
Tabla 3.	Factores socioculturales.....	5
Tabla 4.	Factores tecnológicos	6
Tabla 5.	Factores ambientales	6
Tabla 6.	Factores legales	7
Tabla 7.	Amenaza de nuevos competidores	9
Tabla 8.	Amenaza de productos sustitutos	10
Tabla 9.	Rivalidad entre los competidores	10
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores.....	11
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes	12
Tabla 12.	Conclusiones del análisis de Porter	13
Tabla 13.	Tabla comparativa de precios en el mercado según matriz de perfil competitivo	15
Tabla 14.	Análisis VRIO	18
Tabla 15.	Análisis FODA.....	21
Tabla 16.	Distritos que conforman cada una de las zonas de Lima Metropolitana	24
Tabla 17.	Distribución de niveles por zona según Apeim 2017 - Lima Metropolitana (%) horizontales	25
Tabla 18.	Distribución de niveles por zona según Apeim 2017 - Lima Metropolitana (%) verticales.....	25
Tabla 19.	Cálculo de mercado	27
Tabla 20.	Cálculo de estimación de la demanda.....	29
Tabla 21.	Objetivos estratégicos.....	31
Tabla 22.	Objetivos del plan de marketing	35
Tabla 23.	Puntos de diferencia y paridad	38
Tabla 24.	Estructura de precios	46
Tabla 25.	Objetivos de operaciones.....	49
Tabla 26.	Objetivos de recursos humanos y de gestión del talento humano	54
Tabla 27.	Plan de implementación de los objetivos de RSE	60
Tabla 28.	Gastos del primer año.....	62
Tabla 29.	Detalle de ingresos por ventas	63
Tabla 30.	Detalle de egresos por ventas	63

Tabla 31.	Gastos de marketing	64
Tabla 32.	Costos de operaciones	64
Tabla 33.	Costo de BPO	65
Tabla 34.	Costo de servicio tercerizado de soporte postventa.....	65
Tabla 35.	Desembolsos en recursos humanos	65
Tabla 36.	Costos relacionados a salarios y beneficios.....	65
Tabla 37.	Conceptos generales del análisis financiero	66
Tabla 38.	Ratios de rentabilidad.....	66
Tabla 39.	Cálculo del costo de oportunidad de capital, WACC, VAN, TIR.....	66

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Distribución de hogares según Apeim.....	24
Gráfico 2.	Matriz de Ansoff.....	33
Gráfico 3.	Matriz de la estrategia principal	34
Gráfico 4.	Logotipo de Security Box.....	39
Gráfico 5.	Diseño de Security Box	43
Gráfico 6.	Organigrama Security Box	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Perú: Producto bruto interno total y por habitante, serie 1950-2016 (valores a precios constantes de 2007).....	75
Anexo 2.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	76
Anexo 3.	Cadena de valor	77
Anexo 4.	Mapa de procesos	78
Anexo 5.	Resultados de encuestas	79
Anexo 6.	Glosario	80

Capítulo I. Introducción

En la actualidad, el incremento del número de dispositivos móviles (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] s.f.a) y la tendencia de incorporar Internet a diversos aspectos de la vida diaria, han generado el crecimiento de vulnerabilidades que han permitido nuevos tipos de ataques a través de la red. Hoy en día los ataques no solamente suceden e impactan a nivel corporativo, sino también a nivel doméstico o residencial y se conocen como ciberamenazas; estas pueden ser desde simples infecciones por virus, pasando por ciberbullying, hasta llegar al secuestro de datos personales y financieros a través de ransomware (software malicioso para robo de información y pago de rescate). Las necesidades de protección demandan técnicas y servicios cada vez más sofisticados, acordes a estas nuevas ciberamenazas que afectan no solo a equipos de cómputo, sino también a otros dispositivos como televisores inteligentes, cámaras de video de vigilancia doméstica, routers inalámbricos, equipos de sonido, sistemas de domótica (tecnología orientada a la transformación digital del hogar), entre otros.

Conocedores de la conectividad global de todos estos dispositivos a la web junto al incremento del porcentaje de la población que accede al servicio de Internet, (43% a nivel mundial y 23% a nivel nacional) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2017), es que los autores de la presente investigación deciden desarrollar un producto que proteja de las ciberamenazas a los dispositivos del hogar conectados al enlace de Internet; iniciativa que presenta una alternativa pionera en el mercado tecnológico en el país. MNBVC.

Nuestra solución denominada Security Box, brindará protección contra todo tipo de amenazas, protegiendo los dispositivos electrónicos del hogar que se conectan a internet. Esta solución se basa en un equipo de fácil instalación el cual protegerá de cualquier intento malicioso dirigido a sustraer, modificar o borrar la información de nuestros dispositivos, así como aquellos dirigidos al fraude bancario (banca electrónica) o al secuestro de credenciales (usuarios y contraseñas de redes sociales, de correo electrónico, de servicios de almacenamiento en la nube, etc). La solución cuenta además con soporte postventa, servicio de calidad que busca ser un pilar de nuestra ventaja competitiva. Adicionalmente se entregan funcionalidades de control de contenido (permitir o denegar el acceso a contenido web y/o el uso de aplicaciones por categorías).

1. Análisis y diagnóstico del sector

1.1 Análisis del macroentorno (Pestel¹)

1.1.1 Factores políticos

La burocracia en el Perú es una barrera importante para la creación de empresas y trámites administrativos; por ello, todas las medidas que realice el gobierno peruano eliminando las barreras burocráticas generan oportunidades y favorece a la formación de las empresas y gestión de estas.

El nivel de corrupción de un país incrementa el riesgo para el inversionista y crea un entorno volátil, debido a que cualquier deterioro político a nivel gubernamental puede generar inestabilidad en el marco regulatorio bajo el cual funcionan las empresas del país. Adicionalmente, según el Foro Económico Mundial el efecto de la corrupción sobre la economía incrementa en 10% el costo de hacer negocios (Redacción EC 2014).

El marco de gobernanza del país se encuentra bastante afectado por luchas de poder entre facciones políticas asociadas a la corrupción generalizada, que aceleraron la renuncia del presidente electo y la llegada al poder del vicepresidente Vizcarra. Los autores esperan que el nuevo gobierno y el Congreso eviten nuevos riesgos para asegurar la continuidad democrática en el Perú.

Finalmente, una gran oportunidad para recibir financiamiento en una iniciativa de negocios como la del presente documento es participar en el concurso para Emprendedores Innovadores, promovido por el Ministerio de la Producción a través de su programa de incentivo de nuevas empresas peruanas, llamado Start Up Perú (s.f.). Dicho esto, al no ser una variable sobre la cual se tenga un control adecuado la opción primaria de financiamiento que buscarán los autores será la mixta, a través del apalancamiento financiero.

¹ Pestel es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña (Aguilar, 1967).

Tabla 1. Factores políticos

No.	Información	Fuente	O / A
01	Eliminación de la Burocracia	DECRETO LEGISLATIVO N° 1246 de la Ley N° 27444	O
02	Nivel de Corrupción del País	Según el Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparency International, Perú tiene un IPC de 35 puntos.	A
03	Incentivos a la formación de Start Ups	El Ministerio de la Producción, a través de Start Up Perú promueve el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas.	O
04	Inestabilidad Política: Pérdida de institucionalidad y marco constitucional	Noticias en diarios, ejemplo: Gestión de fechas 15/12/2017 y 01/02/2018. Renuncia presidencial 21/03/2018	A

Fuente: Poder Ejecutivo, 2016; Redacción Gestión, 2017a, 2018a, 2018b; Transparency Internacional Secretariat, 2018, Startup Perú, s.f.

Elaboración: Propia, 2018.

1.1.2 Factores económicos

En los últimos años se puede observar que la economía peruana ha pasado por un muy buen momento. El Producto Bruto Interno (PBI) ha crecido desde el 2007 al 2016 en porcentajes acumulados de 55%, mientras que la población se ha incrementado en cerca del 11% en ese mismo número de años (INEI s.f.b). Esto ha ocasionado que el PBI per cápita también se incremente, abriendo la oportunidad para el consecuente aumento en la capacidad de consumo de la población peruana (ver anexo 1).

Otro factor que puede afectar positivamente a esta iniciativa de negocios es el incremento del ingreso promedio. De acuerdo con cifras del INEI, en los últimos años el ingreso promedio en Lima se ha incrementado en 43% aproximadamente. Esto indica que, de continuar este crecimiento, la cantidad de hogares de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B tenderá a incrementarse, generando al mismo tiempo una expansión del mercado objetivo. Para ello se realizó un análisis de correlación de variables entre el incremento del PBI y la población absoluta de los NSE A y B de la población de Lima Metropolitana de los últimos cinco años.

Tabla 2. Factores económicos

N°	Información	Fuente	O / A	Decisión estratégica
01	Crecimiento del PBI	INEI, s.f.b	O	Diseñar el plan de evolución de producto y aprovechar el crecimiento como fuente de demanda adicional.
02	Incremento del ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, en Lima Metropolitana.	INEI, s.f.c	O	Explotar el incremento del poder adquisitivo de la población objetivo; por lo tanto, crece la demanda de nuestro producto.
03	Crecimiento de la población y por consecuencia del NSE A.	Apeim, 2017	O	Redefinir la estrategia de marketing para incrementar la participación del producto en los NSE A y B, a corto o mediano plazo.
04	Crecimiento de la cantidad de hogares con acceso a Internet.	INEI, s.f.d	O	Redefinir la propuesta enfocada en penetrar nuevas zonas de los NSE A y B.
05	Variabilidad del tipo de cambio.	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018.	O / A	Considerar a las operaciones de cobertura dentro del plan financiero.
06	Fluctuación del ciclo económico, (disminución del PBI per cápita)	INEI, s.f.e	A	Implementar estrategia de penetración a otros NSE. Buscar la eficiencia en costos y crear mecanismos de cooperación empresarial, en pos de la internacionalización del negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1.3 Factores socioculturales

El uso de Internet en el último quinquenio se ha incrementado de un 25,72% en el año 2010 a un 48,20% del total de hogares limeños en el 2015 (INEI s.f.d). Hoy en día el uso de Internet no está limitado a un entorno corporativo, científico o académico, la aparición de los dispositivos móviles inteligentes y el incremento exponencial de las aplicaciones, también conocidas como apps, exponen de sobremanera a los usuarios a los distintos tipos de ataques cibernéticos, los cuales demandan cada vez más protección.

Como se puede observar, la tendencia a estar conectados a Internet es cada vez mayor por lo que la exposición a los ataques cibernéticos también crece cada año; así, siempre será necesario contar con protección ante los distintos tipos de contenidos que existen en la web. A todo esto, se suma que la web no es capaz de identificar si quien está en línea es la persona idónea, es por ello por lo que las familias deben preocuparse cada vez más por filtrar el acceso a los contenidos.

Considerando factores peligrosos como la violencia y el acoso sexual que se hace extensivo a través de las redes sociales, nuestra alternativa se convierte en una alternativa de prevención para cuidar a quienes mas amamos especialmente nuestros hijos. Aún más considerando la heterogenicidad en el uso de internet en donde la mayoría de familias peruanas suelen usar prioritariamente los dispositivos móviles y estando estos cada vez más al alcance de los más pequeños del hogar.

Tabla 3. Factores socioculturales

No.	Información	Fuente	O / A
01	Incremento del Uso de Internet	De acuerdo al INEI el uso de internet se ha incrementado desde el año 2010, de un 25.72% a un 48.20%	O
02	Incremento del Delito Cibernético	Según las Naciones Unidas (ONU) a medida que avanza la tecnología, también se incrementan los ciberataques.	O
03	Presencia constante del Ciberterrorismo	Según www.gestion.com.pe de fecha 31 de julio de 2017, la DINI asegura que el Ciberterrorismo es constante.	A
4	Aumento de la violencia sexual a través del uso de internet. Afectando sobre a todo a los niños.	Según El Comercio 02/2018: https://elcomercio.pe/peru/acoso-sexual-peligros-internet-ninos-peruanos-expuestos-noticia-495079	O

Fuente: INEI s.f.d; El Nuevo Día.com, 2017; Redacción Gestión, 2017b. Redacción El Comercio. Elaboración: Propia, 2018.

1.1.4 Factores tecnológicos

Una de las principales razones por la cual los autores de la presente investigación decidieron enfocarse en los NSE A y B, zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, radica en las dificultades de conectividad a Internet que aún presenta el resto del país. Ello no solo por temas de decisión a nivel del gobierno y el Fondo de Inversión para las Telecomunicaciones (Fitel), sino también por los problemas generados a nivel de los Internet service providers o proveedores del servicio de Internet (ISP) que afectan la calidad de la conectividad (Redacción Gestión 2016a).

El número de dispositivos conectados a Internet está en aumento, así como la penetración en el mercado de los smartphones a nivel nacional donde el 88,9% de las familias tiene al menos uno de estos dispositivos en sus hogares. Esta cifra llega al 93,3% a nivel de Lima Metropolitana (INEI s.f.a). De acuerdo con Visual Networking Index de Cisco, para el año 2020, los peruanos tendrán 2,2 dispositivos conectados a la web por cada habitante (Redacción Gestión 2016b).

La mayor ventaja de nuestro producto para el consumidor se da cuando este esta conectado a varios dispositivos a la vez, ante esto la heterogenicidad en el acceso a internet, en nuestro país

donde la mayoría de peruanos accede a la red a través de sus celulares, hace poco práctica una alternativa comercial que abarque a todos los segmentos del mercado (Redacción DC 2018).

Por otro lado la mayor cantidad de operadores en telecomunicaciones ofrece una alternativa que facilita nuestro acceso a nuestro objetivo de mercado.

Tabla 4. Factores tecnológicos

No.	Información	Fuente	O / A
01	Baja conectividad en algunos de los distritos de Lima.	http://gestion.pe/economia/conectividad-distritos-lima-cuales-retos-enfrentan-2162798	A
02	Incremento de dispositivos conectados a la web (Smartphone, TV, etc.)	http://gestion.pe/tecnologia/internet-peru-cuantos-dispositivos-conectados-tendra-cada-peruano-2020-2162799	O
3	Incremento heterogéneo en el uso de internet en el Perú	https://gestion.pe/economia/inei-28-2-peruanos-internet-telefono-movil-138171	A
4	Mayores empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones en el Perú.	https://diariocorreio.pe/peru/internet-movil-4g	O

Fuente: Redacción Gestión, 2016a, 2016b. Redacción Diario El correo abril 2018^a.

Elaboración: Propia, 2018.

1.1.5 Factores ambientales

En cuanto a la búsqueda de ecoeficiencia, el presente producto y servicio busca eficiencias en el consumo de Internet, mejorando la calidad en términos de velocidad y confiabilidad en el acceso, reduciendo el impacto medio ambiental producido por el uso intensivo de recursos y materia prima que demanda la sobreproducción de cualquiera de los Internet service providers (ISP) o proveedores del servicio de Internet.

Tabla 5. Factores ambientales

N°	Información	Fuente	O / A	Decisión estratégica
1	Uso eficiente del servicio de Internet.	World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	O	Articular la estrategia de gestión a través de la innovación en el desarrollo del producto, haciendo que cada nueva versión del sistema optimice de mejor manera el uso del Internet.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1.6 Factores legales

La informalidad y muchas veces la falta de conocimiento legal de los socios genera que gran parte de las start ups desaparezcan durante el primer año de vida. El hecho de no estar formalmente

registrados genera que no tengan acceso a créditos y financiamientos, además que la falta de acuerdos formales entre los socios, genera también que las empresas se disuelvan en un breve plazo por ello, en los estatutos de la empresa se fijarán la participación y responsabilidad de cada uno de los socios.

Desde el punto de vista de la propiedad intelectual, la Escuela Nacional de Patentes del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) busca generar patentes, lo cual se convierte en una oportunidad que se puede aprovechar con el presente proyecto de manera estratégica, consiguiendo que el producto no pueda ser copiado ni explotado organizacionalmente por un competidor.

A nivel país también existen otras normas o legislaciones tributarias y laborales, que buscan que como empresa se pueda aportar al desarrollo del país, cumpliendo con el marco regulatorio (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [Mintra]; Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]). El no cumplimiento de estas normas puede afectar gravemente a la empresa porque tendría que asumir sanciones económicas y administrativas en una fase muy temprana de su vida como organización, lo que podría afectar su viabilidad.

Una ley mucho más compleja por acatar es la de protección de datos personales, la cual busca salvaguardar la información personal y privada de los ciudadanos y, en este caso, de los clientes del servicio propuesto, asegurando la integridad y confidencialidad de su información.

Tabla 6. Factores legales

Nº	Información	Fuente	O / A	Decisión estratégica
01	90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año.	Redacción Gestión, 2017c.	A	Estatutos con cláusulas de participación y de salida, claramente establecidas. Formular metas realizables. Cumplir plan estratégico y de financiamiento.
02	Propiedad intelectual, protección al consumidor y competencia desleal.	Indecopi, s.f.	O	Generar patentes a través de la gestión de la innovación, las cuales nos permitan obtener rentabilidad.
03	Ley de Protección de Datos Personales	Congreso de la República, 2011.	A	Establecer un marco de gestión proactiva y de seguimiento al cumplimiento de cada una de estas normativas, a través de auditorías y una adecuada gestión administrativa, financiera y operativa.
04	Regulación tributaria		A	
05	Derecho laboral	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra), s.f.	A	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1.7 Conclusiones del macroentorno

- Del análisis del macroentorno se concluye que existe un marco favorable para desarrollar la propuesta. En concordancia con el entorno nacional existen mayores oportunidades en los factores económicos y mayor cantidad de amenazas en los factores legales.
- Al profundizar en los factores económicos se puede afirmar que la actual propuesta se encuentra directamente relacionada a las variaciones de la capacidad adquisitiva de la población objetivo.
- En cuanto a los factores legales, dar cumplimiento al marco regulatorio será una parte fundamental del modelo de gestión propuesto. No cumplir con las regulaciones como la ley de protección de datos, ocasionaría que la empresa deba asumir onerosas multas y potenciales sanciones.
- Dado que el giro del negocio propuesto tiene un alto componente tecnológico, la innovación es la herramienta que permitirá otorgar un mejor servicio a sus usuarios, haciendo más eficiente su navegación en Internet.

1.2 Análisis del microentorno (Porter²)

Para la realización de este análisis se utilizará la metodología de las cinco fuerzas de Porter, midiendo de manera subjetiva el nivel de riesgo que presenta cada una de las fuerzas, así como la capacidad potencial de ser aprovechadas por nosotros, en el desarrollo de la actual propuesta de negocio. La graduación va desde el riesgo alto al bajo y al final del análisis se hace una evaluación del nivel de riesgo que representa cada una de las fuerzas para nuestra propuesta de negocio.

El análisis del microentorno está dividido en relación con la interacción horizontal y vertical de cada una de las fuerzas que afectan el desarrollo potencial de la propuesta de negocio, siendo éstas:

1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Esta es una amenaza latente y real que puede afectar la propuesta de negocio dependiendo de la velocidad de respuesta frente a los cambios de la tecnología, necesidades de los clientes y la adaptabilidad de la estrategia de marketing que se desarrolle. En el mercado no se han encontrado propuestas similares a la presentada en este documento, así como tampoco existen mayores barreras de acceso para la competencia; son las ISP las que se presentan como potenciales

² El análisis de las cinco fuerzas fue desarrollado por Michael Porter (2008).

competidores de esta opción de negocio. Debido a ello la actual propuesta debe partir desde el concepto de ser una tecnología disruptiva para el mercado, en donde la velocidad de cambio y mejora tecnológica constante permitirán el éxito de esta. No se atenderá al cliente típico de estas ISP que son las empresas y corporaciones, sino que la propuesta busca enfocarse en entregar una tecnología existente en el mundo corporativo a un target nuevo. Los hogares limeños.

Con la calificación obtenida (ver tabla 7), se corrobora que la amenaza del ingreso de nuevos competidores es alta, debido a que no existen mayores barreras de ingreso más que el costo de desarrollar la tecnología necesaria para el modelo de negocio.

Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores

No.	Factores	Riesgo	Grado de aprovechamiento
01	Economías de escala.	Alta	Baja
02	Diferenciación de los productos.	Baja	Media
03	Requerimientos de capital.	Media	Media-Baja
04	Facilidad de cambio de los clientes.	Alta	Media-Baja
05	Accesibilidad a canales de distribución.	Media	Media-Alta
06	Políticas gubernamentales que dificulten el ingreso.	Baja	Media-Alta
07	Solidez de los competidores para defender la participación del mercado.	Alta	Baja
08	Ratio de crecimiento de la industria.	Alta	Media-Baja

Fuente: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008
Elaboración propia, 2018.

1.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos están relacionados a los que brindan seguridad ante ataques cibernéticos a los distintos dispositivos con acceso a Internet, como son los antivirus, y aquellos que también controlan la entrada y el uso de Internet mediante funcionalidades como antimalware, control de aplicaciones, filtrado de sitios de Internet y segmentación del ancho de banda por dispositivo. Lo innovador de la actual propuesta es la capacidad de articular estos beneficios en un sistema de seguridad integrado y adaptable a las necesidades del hogar, presentes y futuras; sin olvidar el servicio de soporte postventa que se buscará ofrecer una diferencia radical ante la propuesta de los antivirus, productos sustitutos que no llegarían a cumplir la gama y funcionalidades de Security Box.

Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos

No.	Factores	Riesgo	Grado de aprovechamiento
01	Existencia de productos sustitutos a precios razonables.	Alta	Media-Baja
02	Buena calidad (relativa) de los productos sustitutos.	Media	Alta
03	Facilidad de cambio de los clientes.	Alta	Media-Baja

Fuente: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008
Elaboración propia, 2018.

La calificación media define a la amenaza de productos sustitutos como neutra, con el riesgo asociado a la tendencia natural del consumidor peruano a cambiar de proveedor de servicio y además la presencia de múltiples ofertas de antivirus que es contrarrestada por una propuesta de valor integradora y de mayor flexibilidad para el cliente.

1.2.3 Rivalidad entre los competidores

Este es un mercado nuevo con baja concentración de competidores, carente de una oferta integral para los hogares. En el caso de la actual propuesta, la tecnología ha sido desarrollada íntegramente en el Perú, por lo que confiamos contar con el apoyo masivo de nuestro público objetivo.

Tabla 9. Rivalidad entre los competidores

No.	Factores	Riesgo	Grado de aprovechamiento
01	Concentración de competidores.	Baja	Alta
02	Competidores parecidos en tamaño.	Alta	Media-Baja
03	Ratio de crecimiento de la industria.	Alta	Media-Baja
04	Costos fijos en relación a los variables.	Media-Alta	Media-Baja
05	Diferenciación entre los productos ofrecidos.	Baja	Media
06	Exceso de capacidad.	Alta	Baja
07	Facilidad de cambio del cliente.	Alta	Media-Baja
08	Barreras de salida.	Baja	Media-Alta

Fuente: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008
Elaboración propia, 2018.

En esta parte del análisis se evidencia que existe rivalidad con los competidores del mercado tecnológico. Hablamos acá de las ISP y de las empresas de antivirus. Constituyendo esto un riesgo medio alto para nosotros. Por tanto, se concluye que la propuesta debe de ser altamente

diferenciada y la clave del éxito se encontrará en el servicio que otorgue Security Center para contrarrestar las economías de escala de los competidores actuales.

1.2.4 Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido al elevado número de empresas que pueden fabricar los equipos en China, generando un efecto clúster. Cabe resaltar que la diferencia del producto y servicio propuestos radica en el software que se desarrolle y coloque en estos dispositivos que le permitirá tener una propuesta integradora y segura.

El riesgo es medio alto (ver tabla 10) debido al clúster tecnológico que existe en China donde hay gran cantidad de proveedores que encarecen el producto asociado además a los costos de importación que nos obligarán a presentar distintas alternativas de negociación para ser costo-efectivos.

Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

No.	Factores	Riesgo	Grado de aprovechamiento
01	Concentración de proveedores.	Alta	Baja
02	Disponibilidad de materia prima sustituta.	Baja	Baja
03	Importancia de la materia prima en nuestro negocio.	Alta	Media-Baja
04	Diferenciación de productos entre los diferentes proveedores.	Baja	Alta
05	Importancia de nuestra industria para los proveedores.	Alta	Alta

Fuente: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008
Elaboración propia, 2018.

1.2.5 Poder de negociación de los clientes

No hay competencia de servicio y producto a nivel nacional en este rubro específico de seguridad cibernética para los hogares, constituyéndose en una ventaja tener un nicho de negocio inexplorado y con mucho potencial.

Tabla 11. Poder de negociación de los clientes

No.	Factores	Riesgo	Grado de aprovechamiento
01	Concentración de clientes.	Alta	Media-Baja
02	Diferenciación de los productos ofrecidos.	Media-Baja	Alta
03	Facilidad de cambio de los clientes.	Alta	Media-Baja
04	Disponibilidad de productos sustitutos.	Media-Baja	Media-Alta
05	Importancia del producto para el cliente.	Alta	Alta

Fuente: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008
Elaboración propia, 2018.

El poder de negociación de los clientes resulta débil, lo cual refuerza la exclusividad de nuestro producto. Atenderemos una necesidad aun no conocida por nuestros clientes, debilitando su capacidad de negociación.

1.2.6 Conclusiones del análisis del microentorno

Habiendo analizado el resultado combinado de las cinco fuerzas de Porter, se puede indicar que el atractivo del sector es relativo. Relativo a la velocidad con la que desarrollemos nuestra propuesta de valor para ser competitivos. En donde los potenciales competidores son fuertes en su posición económica y la potencial capacidad de competir a nuestra propuesta. Sin embargo un enfoque de nicho, con una estrategia dirigida enfocada a la calidad y al cliente, rápidamente desplegada nos permitirá obtener la estructura favorable que necesitamos para la obtención de beneficios en el corto plazo. Las amenazas de los nuevos competidores y rivalidad entre los competidores existentes se disminuirá con la estrategia de un producto diferenciado con un alto nivel de servicio al cliente, sobre todo ya que tendremos el potencial de contar con una necesidad aún no conocida por nuestro mercado objetivo, que siempre busca la seguridad para ellos y sus familias.

Tabla 12. Conclusiones del análisis de Porter

No.	Factores	Nivel de Riesgo General
01	Amenaza de nuevos competidores	Alta
02	Amenaza de productos sustitutos	Medio
03	Rivalidad entre los competidores	Medio-Alto
04	Poder de negociación de los proveedores	Medio Alto
05	Poder de negociación de los clientes	Medio-Bajo

Fuente: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008
Elaboración propia, 2018.

1.3 Matriz de perfil competitivo³

La matriz de perfil competitivo puede observarse en el anexo 2. Para su elaboración se definieron los factores críticos de éxito en el mercado tecnológico, siendo estos: calidad, investigación y desarrollo, tecnologías y funcionalidades, posición financiera, fidelización del cliente, participación del mercado y publicidad, todos ellos con un peso específico similar. Además, se colocaron dos factores con un peso algo menor siendo estas e-commerce y precio competitivo.

Luego, mediante un rating consensuado por los autores de la presente investigación, se procedió a calificar las propuestas potenciales de Security Box y las competencias en el mercado nacional, resultando que la propuesta tiene una potencial ventaja al compararla con la competencia actual, siendo la amenaza más potente la representada por los antivirus que no llegan, sin embargo, a entregar las funcionalidades y el servicio de soporte a ser ofertado por Security Box.

1.3.1 Security Box

Security Box es una plataforma novedosa que busca ser líder en términos de calidad, considerando que su principal propuesta, la de ciberseguridad, estará basada en la solución de Kaspersky Labs que durante el 2017, fue el líder mundial en el rubro.

La cantidad de funcionalidades integradas constituyen una ventaja competitiva frente a los productos sustitutos o alternativos. Security Center, como empresa, es un startup que busca captar la mayor participación de mercado posible en su nicho específico. No buscará competir en precio sino, más bien, en brindar un servicio diferenciado, fidelizando de esta manera a sus clientes.

³ David, 2013.

1.3.2 Movistar: Seguridad Total

Seguridad Total es un servicio de alto valor añadido, que es parte del servicio de Internet de Movistar en Perú. Seguridad Total utiliza la tecnología de McAfee, aunque según el cuadrante mágico de Gartner para protección de endpoints en el 2017 McAfee no es un líder en el rubro de antivirus (Kaspersky Lab 2017). Sin embargo, cumple con atender la necesidad de un antivirus de computador a un precio accesible anualizado de S/ 130,8 por equipo. Tampoco cuenta con las funcionalidades y el servicio postventa que puede otorgar Security Box.

La buena posición financiera de Movistar es innegable. El precio de este servicio no está orientado al mismo nicho que el producto propuesto en la presente investigación. Aparentemente el rubro de ciberseguridad, no se encuentra dentro de la estrategia de comercialización de nuevos productos, teniendo en cuenta que la publicidad del servicio es casi nula, igual que la plataforma de comercialización y de soporte.

1.3.3 Claro: Panda Antivirus

El Panda Antivirus de Claro es un producto que, al parecer, intenta complementar o servir de respuesta a la oferta de Movistar, su competidor directo. En este caso, Panda no es un producto desarrollado por Claro y su calidad está determinada por el mismo fabricante. Ambos cuentan con una sólida posición financiera; en el caso de Panda, no tiene una buena participación en el mercado peruano, sin embargo, el precio al cual se ofrece el producto es bastante atractivo con un costo relativo entre S/ 79,50 a S/ 204,40, dependiendo del nivel de seguridad ofrecida, pero poco competitivo con la propuesta de la presente investigación ya que este costo es por cada equipo protegido, en un marco temporal de un año.

1.3.4 Otros antivirus

El mercado peruano de antivirus está compuesto por una cantidad mínima de marcas de firmas extranjeras, entre las cuales destacan ESET (Nod32), Sophos, McAfee, Trend Micro, Symantec, Bit Defender y Carbon Black, las que se caracterizan por un alto índice de calidad y una muy buena posición financiera, a un precio muy competitivo, sin contemplar que en el país ha proliferado el licenciamiento ilegal de todo tipo de software, entre ellos el software antivirus.

Se menciona de manera destacada la propuesta de Norton, donde la seguridad ofrecida en sus paquetes alto y premium se da por una cantidad mínima de cinco a diez equipos, con un costo de venta obligado que elevan los precios a S/ 194.70 y de S/ 249.80, respectivamente.

En este sentido y luego de haber valorado cada uno de los aspectos relevantes al sector y la industria, con base en la información recopilada de diversos medios impresos y digitales, los autores de la presente investigación pueden concluir que el score de Security Box es superior al de sus competidores, teniendo muy cerca al segmento de los antivirus.

Tabla 13. Tabla comparativa de precios en el mercado según matriz de perfil competitivo

COSTO ANUAL POR EQUIPO SOLES (S/)	PRECIO BAJO < S/ 100	PRECIO MEDIO < S/ 200	PRECIO ALTO < S/ 250	PRECIO PREMIUM > S/ 200
MOVISTAR		130,8		
SECURITY CENTER				200
ESET		139	208	316
PANDA	79,5	102,2	147,6	204,4
NORTON	64,9	194,7	249,8	363,4

Fuente: información pública de IPS
Elaboración propia, 2018.

En el caso de Norton, las propuestas alta y premium se brindan por un mínimo de cinco y diez equipos, respectivamente, lo que da los costos de venta como los que figuran en la tabla 13. El costo por equipo es de S/ 49,96 y S/ 36,34 para las propuestas alta y premium, respectivamente.

Como puede verse, en el segmento premium la propuesta de Security Box representa comparativamente la mejor, tanto en precio como en cobertura de equipos, ya que cubre a todos los dispositivos que usen Internet en el hogar y sean parte del Internet of things (internet de las cosas o IoT).

1.4 Cadena de valor

La cadena de valor del producto y servicio se basa en el modelo de Michael Porter (1985). A través de ella se han podido identificar las ventajas competitivas del modelo de negocio presentado en este documento, así como las actividades primarias y de apoyo. A continuación, se desarrollará el análisis de la cadena de valor; para observar el gráfico de la cadena completa revisar el anexo 3.

Actividades Primarias

Investigación + Desarrollo: El valor aportado por esta actividad, es producto de su objetivo: crear una ventaja competitiva de modo que podamos ser los primeros en percibir oportunidades totalmente nuevas o bien atender una necesidad que halla sido descuidada. La demora en la respuesta de los competidores hace que esta innovación se convierta en una ventaja competitiva, y que esta a su vez aporte al margen de nuestra cadena de valor. La innovación no solo estará

enfocada en el producto y servicio, sino también en los procesos, el negocio como organización desde la actividad de Dirección y el marketing desde la actividad de Mercadotecnia.

Operaciones: A través de la eficiencia operativa, basándonos principalmente en la estandarización de procesos, lograremos la reducción de costos, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística: Se genera valor a través de la reducción de costos, producto del minucioso diseño para la gestión de compras, y su consecuente costo de almacenamiento y transporte.

Mercadotecnia: Las subactividades de ventas y de diseño de promoción y publicidad generan valor directamente a través de las ventas a canales (retail y tiendas por departamento) y a través de la plataforma de ventas en línea las cuales reducen el costo por venta. Las acciones de promoción y la publicidad nos permitirán por otro lado maximizar las ventas, a través de un presupuesto controlado.

Postventa: A través de las subactividades de contacto con el cliente le sumamos valor a nuestra propuesta, dado que las mismas buscan la diferenciación a través de un servicio gratificante y de calidad, actualmente ausente en el sector.

Procesos de apoyo.

Dirección y Recursos Humanos: Las acciones orientadas a la dirección estratégica a través de la innovación de la organización como modelo de negocio y la capacitación, como actividad estratégica, generan valor ya que constituyen parte de la ventaja competitiva a través de la diferenciación. Es estratégico en el caso de la dirección el Control de Gestión, por que a través de esta actividad obtendremos los indicadores y resultados de la gestión.

Existen otras subactividades parte de la cadena de valor las cuales generan valor de manera indirecta permitiendo que las actividades que generan valor se ejecuten sin inconvenientes, tal es el caso por ejemplo de la gestión de canales y clientes en la actividad de Mercadotecnia que permiten que las ventas fluyan de manera sostenible. Hemos considerado también el Control de Calidad, que permite asegurar que las actividades directas e indirectas cumplan con lo planificado y presupuestado.

1.5 Análisis VRIO⁴

Las ventajas competitivas sostenibles que se obtienen del análisis VRIO son tres. En primer lugar, los autores de la presente investigación serán propietarios del sistema operativo (OS), que es el principal recurso de la empresa y les permitirá generar valor de manera constante.

¿Qué significa esto? Que el contar con un software que nos permita entregar los servicios de seguridad y control en el uso de internet de manera efectiva e integradora, pudiendo iterar la mejora continua del producto mediante nuestros procesos creativos e innovación.

El sistema operativo, como recurso, será aprovechado desde el punto de vista del atributo de lo singular de los sistemas tecnológicos, tomando en cuenta que no pueden existir dos sistemas informáticos o tecnológicos homogéneos. Reiteramos que es a través de la innovación que se buscará ser los pioneros en el desarrollo de nuevas funcionalidades que permitan atender de manera temprana y proactiva las necesidades de los clientes llegando, incluso, a generar necesidades no conocidas. Desde el punto de vista legal, la propuesta estará protegida por el registro de patentes de Indecopi, formalizando así esta ventaja a nivel institucional.

La cultura orientada a los resultados, se ve reflejada en los indicadores planteados en el desarrollo del presente documento donde buscamos la excelencia de nuestros procesos. La innovación y el desarrollo de tecnología le darán a Security Box la flexibilidad necesaria para adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes, las cuales actualmente no son debidamente atendidas por los proveedores actuales. A través de los modelos de innovación denominados Deep Dive y Design Thinking, se buscará desarrollar un modelo de servicio adaptativo, aprovechando las ventajas que la innovación arraigada a la cultura corporativa les permita lograr; la más importante de éstas será la eficiencia en costos, que se traducirá en la consecución de retornos financieros esperados.

Mencionamos que es el Design Thinking dentro del análisis de nuestros procesos CORE; pero creemos que vale la pena explicar en que consiste el Deep Dive, una técnica creada por la empresa IDEO, en donde un equipo de trabajo se “sumerge” en sesiones de lluvia de ideas para resolver los problemas a los que se enfrenten, en este caso nuestros ingenieros encargados del diseño del software

Finalmente, con la estrategia de gestión centrada en el cliente se mantendrá un nivel de servicio que permitirá fidelizar a los clientes de la empresa mediante un modelo de gestión enfocado hacia la calidad total. Esto asegura que la aparente fortaleza económica de los competidores no pueda ser comparada con el nivel de servicio que ofrecerá Security Center.

⁴ David Fred, 2003.

Tabla 14. Análisis VRIO

ANALISIS VRIO					
Recursos Físicos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacionalmente Explotable	Implicancia Competitiva
Infraestructura Tecnológica	X	X			VCT
Fabric Propietario	X	X			VCT
OS Propietario	X	X	X	X	VCS
Patente propietaria a 10 años	X	X			VCT

Recursos Financieros	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacionalmente Explotable	Implicancia Competitiva
Acceso a Fondos Gubernamentales	X				PC
Acceso a Inversionistas Privados	X				PC

Recursos Humanos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacionalmente Explotable	Implicancia Competitiva
Profesionales de Primer Nivel	X	X			VCT
Programa de Alta Capacitacion	X	X			VCT
Programa de atracción y retencion de Talento	X	X	X		VCxE

Recursos Organizativos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacionalmente Explotable	Implicancia Competitiva
Plataforma tecnologica de Primer Nivel	X	X			VCT
Estructura Organizativa Out of the Box	X	X			VCT
Cultura Orientada a los Resultados, la Innovación y Desarrollo de Tecnología	X	X	X	X	VCS
Estrategia de Gestión Centrada en el Cliente	X	X	X	X	VCS

DC Desventaja competitiva
 PC Paridad competitiva
 VCT Ventaja Competitiva temporal
 VCxE Ventaja competitiva aún por explorar
 VCS Ventaja competitiva sostenible

Legenda: DC, desventaja competitiva; PC, paridad competitiva; VCT, ventaja competitiva temporal; VCxE, ventaja competitiva aún por explorar; VCS, ventaja competitiva sostenible

Fuente: David Fred, 2003.

Elaboración: Propia, 2018.

1.6 Modelo de Negocio

Nuestro modelo de negocio es propio de un servicio por suscripción anualizado, los componentes analizados son los siguientes:

SERVICIO

Security BOX: Sistema de seguridad contra ciberriesgos para el hogar.

PROPUESTA DE VALOR

Security BOX, es una solución que ofrece seguridad y control para el uso de Internet. Frente a la propuesta de valor de los antivirus tradicionales en software, Security BOX fundamenta el aporte de valor de su producto en los siguientes puntos.

- Previene las amenazas e infecciones de manera efectiva, inclusive antes de que lleguen a los dispositivos protegidos.
- No necesita ser instalado en cada uno de los dispositivos a proteger.
- Intuitivo y fácil de usar. Cualquier miembro de la familia puede personalizar los perfiles de seguridad y adaptarlos a sus necesidades.

SEGMENTO DE CLIENTES

Los clientes objetivo de Security Center inicialmente son:

- Hogares de Lima Metropolitana de los niveles socio económicos A y B, de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, que cuenten con una conexión a internet y que estén interesados en contar con una solución que les permita navegar de forma segura y controlada.

Problemas:

- Falta de control de acceso al contenido que existe en internet.
- Fraude Financiero.
- Secuestro de Información.
- Ciber Bullying.
- Ciber Acoso.

Necesidades:

- Control del acceso al contenido de Internet (sitios web y aplicaciones)
- Seguridad en la navegación y transacciones en Internet.

CANALES

Los Canales que Security Center empleará son:

- E-commerce a través de una plataforma web propia, que esta soportada por un equipo de Contact Center y Distribución propia.
- Retail y Tiendas por Departamento (140 Tiendas Coolbox + 10 Tiendas por Departamento).

RELACION CON EL CLIENTE

Security Center se relacionará con sus clientes a través de:

- Principales Clubes e Instituciones Educativas relacionadas con nuestros clientes objetivo.
- Comercializadoras de Productos Tecnológicos.

FUENTE DE INGRESOS

Security Center contará con los siguientes ingresos:

- Ingresos por renta de servicio (licenciamiento + soporte) anual.
- Ingresos por venta de equipos nuevos y de reposición.

RECURSOS CLAVE

Para que el negocio de Security Center funcione es necesario:

- Recursos Financieros e Intelectuales.
- Capital Humano con capacidades altamente desarrolladas.
- Infraestructura tecnológica (Servidores, Comunicaciones, Almacenamiento, etc)
- Equipos Raspberry.

ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades que corresponden al desarrollo del modelo de negocio exitoso de Security Center es:

- Desarrollo y mejora continua del Software (Sistema Operativo) de Security BOX.
- Actualización y mantenimiento de la plataforma
- Comercialización
- Importación de equipos terminados desde China

SOCIOS CLAVES

Las personas clave con las que debemos interactuar para que nuestra propuesta de valor sea exitosa son:

- Decisores de las áreas de producto y compras de “retailers” tecnológicos y tiendas por departamento.
- Representantes de clústeres de productores tecnológicos en China.

ESTRUCTURA DE COSTOS

La inversión, costos fijos y variables para el modelo de negocio son los siguientes:

- Costo de inversión inicial de 3'059 404 soles.
- Planillas y Seguros.
- Compra de equipos terminados.
- Mantenimiento de la Plataforma de CRM.
- Arrendamientos y Servicios.
- Tributos.

MATRIZ FODA

Tabla 15. Matriz FODA

FORTALEZAS		AMENAZAS	
F1	Modelo de negocio innovador	A1	Riesgo en competidores que cuentan con alta capacidad y economías a escala.
F2	Riqueza en la capacidad de generar nuevas aplicaciones a través de la innovación	A2	Empresas de telecomunicaciones con posibilidades de integrarse verticalmente
F3	Conocimiento del negocio. Know How. Socios dedicados a la seguridad cibernética y la evaluación de riesgos.	A3	Marco regulatorio peruano con alta volatilidad y con altas cargas impositivas y burocráticas.
F4	Posibilidad de desarrollar software innovador. Sistema operativo (OS).	A4	Falta de personal técnico altamente capacitado, para la elaboración del sistema operativo.
F5	Enfoque de negocio basado en el cliente externo e interno	A5	Alto poder de negociación de los proveedores
F6	Canal de distribución potencialmente asegurado. Alianza estratégica con Coolbox.	A6	Riesgo de inversión extranjera que pueda desarrollar el software a menor tiempo y
F7	Producto y servicio elegante diseñado con enfoque de nicho, altamente atractivo para nuestro segmento de mercado objetivo	A7	Aparición de dispositivos integrados capaces de entregar nuestro producto y bloquear nuestro ingreso al mercado.
		A8	Corrupción e inestabilidad política
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
D1	Necesidad alta de capital inicial.	O1	Poco poder de negociación de los clientes
D2	Alta necesidad de inversión en publicidad, para dar a conocer nuestro producto.	O2	Incremento de la inseguridad cibernética
D3	Conocimiento a nivel de tecnología y como protegerse de los ciberataques por parte de la población.	O3	Iniciativas de aceleradoras de negocios para Start ups
D4	Escasez de ingenieros desarrolladores del software que encarece la planilla.	O4	Facilidades para la importación de tecnologías
D5	Disponibilidad de tiempo para desarrollo del negocio por parte de los socios, necesidad de contratar plana directiva.	O5	Mercado tecnológico del país en proceso de expansión. Así como en el uso de internet.
D6	Carga impositiva y barreras en la tributación	O6	Necesidad por las familias de velar por la seguridad de la navegación en la web de sus seres queridos
		O7	Posibilidad de sinergias con otras empresas relacionadas como las de antivirus y de seguridad cibernética y de distribución y venta de nuestro producto.

Fuente Johnson Gerry

Elaboración propia 2018

Capítulo II. Investigación de mercados

1. Objetivos generales

El objetivo principal es el de validar el interés por esta idea de negocios para los hogares de Lima Metropolitana, así como sus expectativas y necesidades en la población. De igual manera buscamos identificar cuáles son las principales características y atributos valorados por el usuario.

2. Objetivos específicos

- **Conocer la industria**

- Analizar la cantidad de hogares con acceso al servicio de Internet.
- Analizar específicamente el número de hogares de NSE A y B con acceso al servicio de Internet.

- **Conocer el perfil del cliente**

- Identificar los tipos de consumidor valorando los puntos coincidentes y sus diferentes actitudes ante el producto, tales como personalidad, estilos de vida, comportamiento y actitudes psicológicas.
- Identificar quién es el decisor de la compra y sus características específicas.
- Establecer claramente los criterios de segmentación de mercado del producto.
- Identificar la forma de pago más cómoda para el cliente.

- **Validar la propuesta de valor**

- Ratificar que la propuesta cubrirá las expectativas de los clientes respecto de los posibles servicios que puede ofrecer el producto, canales a través de los cuales se espera brindar el servicio, el perfil de empleados que esperan que el cliente espera que atienda sus requerimientos, el precio que están dispuestos a pagar los clientes por el producto y servicio.

- **Estimar la demanda**

- Determinar el tamaño de la demanda y mercado potencial, analizar las expectativas de ventas del primer año, y proyectar el crecimiento progresivo año a año hasta llegar a lograr la viabilidad financiera.

3. Metodología

En primer lugar, se utilizó la metodología de investigación exploratoria (Malhotra 2008). Consiste en identificar y recopilar la información de fuentes secundarias mediante estadísticas disponibles y estudios de segmentación de mercados; también incluye el uso de fuentes primarias como entrevistas a expertos, encuestas focalizadas aplicadas en familias del NSE A y B con acceso a Internet en sus hogares. Con ambos tipos de fuentes se pueden identificar las necesidades de los consumidores y la oferta del producto o servicio.

En segundo lugar, se aplicó la metodología de investigación concluyente que se comprueba mediante el análisis de regresión lineal, con los resultados de las encuestas focalizadas; y descriptiva.

4. Investigación cualitativa

Mediante las fuentes secundarias buscamos identificar las principales características, y dimensiones del mercado objetivo, así como la distribución del mercado de acuerdo con el nivel socioeconómico (NSE) al que pertenecen, haciendo una diferenciación por zonas específicas, es así que obtenemos la siguiente información:

Recordando que existen falencias de información en las fuentes nacionales como la de INEI, motivo por el cual usamos fuentes privadas como Apeim que tiene información interanual muchas veces no comparable entre las muestras publicadas.

En la actualidad, se ha incrementado la incidencia de ataques o ciber amenazas, como por ejemplo infecciones por virus, ciberbullying, secuestro de datos personales y financieros, entre otros. Por lo tanto, Security Box busca proteger a los hogares, identificando el tráfico de Internet que representa una potencial amenaza y bloqueando su ingreso a la red doméstica.

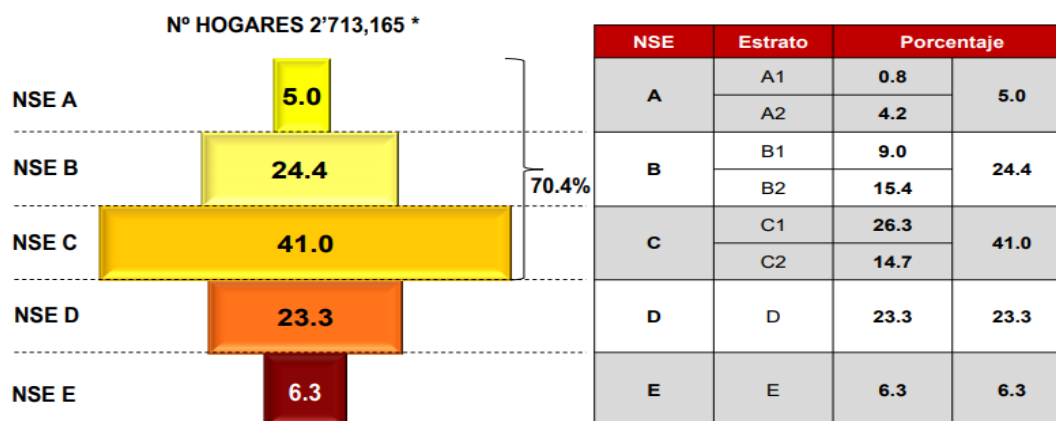
El perfil del usuario que contratará Security Box son los hogares con acceso a Internet, que buscan proteger su red doméstica.

En la ciudad de Lima hay un total de 2.713.165 hogares, según el estudio del 2017 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim 2017). De este total el 5% corresponde a hogares del NSE A y el 24,4% al NSE B, como puede verse en el gráfico 1.

Gráfico 1. Distribución de hogares según Apeim



DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2017 - LIMA METROPOLITANA



Fuente: Apeim, 2017.

Como primer paso, los autores de la presente investigación buscaron entender la clasificación de zonas que componen Lima Metropolitana y los distritos que conforman cada una de ellas. En base a ello identificaron en qué distritos se aplicarían las encuestas y posteriores esfuerzos al momento del lanzamiento del producto. En conclusión, las zonas serían las siguientes:

Tabla 16. Distritos que conforman cada una de las zonas de Lima Metropolitana

ZONA	DISTRITOS
Zona 1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo
Zona 2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras
Zona 3	San Juan de Lurigancho
Zona 4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria
Zona 5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
Zona 9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac
Zona 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla

Fuente: Apeim, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Los autores han determinado que las zonas objetivo son las 6 y 7, que están integradas por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. De acuerdo con el análisis horizontal determinamos que la zona 6

cuenta con un 13,5% del NSE A y un 59,7% del NSE B, mientras que la zona 7 tiene un 34% de NSE A y un 44,9% del NSE B.

Tabla 17. Distribución de niveles por zona según Apeim 2017-Lima Metropolitana (%) horizontales

Zona	Niveles socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5,0	24,4	41,0	23,3	6,3
Zona 1	100	0,0	13,9	44,1	31,0	11,0
Zona 2	100	2,6	26,4	51,9	18,5	0,6
Zona 3	100	1,1	14,9	42,9	31,6	9,5
Zona 4	100	2,9	29,6	41,7	23,3	2,5
Zona 5	100	1,4	14,8	46,6	29,0	8,2
Zona 6	100	13,5	59,7	20,3	6,2	0,3
Zona 7	100	34,0	44,9	13,1	6,6	1,4
Zona 8	100	3,0	31,5	40,6	20,3	4,6
Zona 9	100	0,0	10,4	45,8	32,1	11,7
Zona 10	100	1,5	21,0	44,8	22,9	9,8
Otros	100	0,0	12,8	31,9	34,0	21,3

* Nivel de confianza al 95% $p=0,5$.

Fuente: Apeim, 2017.

El análisis vertical indica cuál de las zonas es la que más hogares de cada nivel posee. Esto nos arroja que la zona 7 posee el 58,2% de los hogares NSE A y la zona 6 posee el 16,3%; además, ambas zonas acumulan en total el 30,4% de hogares del NSE B. Estos porcentajes complementan la decisión a tomar que se desprende del análisis horizontal.

Tabla 18. Distribución de niveles por zona según Apeim 2017-Lima Metropolitana (%) verticales

Zona	Niveles socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Zona 1	0,0	6,1	11,6	14,2	18,5
Zona 2	7,1	15,2	18,0	11,1	1,3
Zona 3	2,4	6,6	11,3	14,7	16,2
Zona 4	5,4	11,4	9,6	9,4	3,7
Zona 5	3,1	6,6	12,3	13,5	14,1
Zona 6	16,3	14,7	2,9	1,6	0,3
Zona 7	58,2	15,7	2,7	2,4	1,8
Zona 8	4,5	9,8	7,5	6,6	5,5
Zona 9	0,0	4,8	12,5	15,5	20,7
Zona 10	3,0	8,7	11,1	10,0	15,6
Otros	0,0	0,4	0,5	1,0	2,3

* Nivel de confianza al 95% $p=0,5$.

Fuente: Apeim, 2017.

A fin de tener una visión más clara del mercado y segmento a incursionar, se llevaron a cabo entrevistas a expertos de los sectores TI: CTO de Adistec Corp. Qeberth Soto, Country Manager de Fortinet Frantz Ernie, en el sector Seguros a Iratxe San Pedro Directora de seguros de

Ciberriesgos, y Retail Carlos Ayasta Gerente de operaciones de Rash Perú, obteniendo la siguiente información:

- El incremento de los dispositivos en el hogar (ordenadores, tablets, smartphones y demás), así como el desarrollo del Internet de las Cosas (IoT) mejora la calidad de vida de las personas, pero a la vez incrementa el riesgo de ataques al entorno doméstico.
- El Cibercrimen se está convirtiendo en uno de los principales riesgos en la actualidad, así lo muestran las estadísticas elaboradas a nivel mundial, estos riesgos afectan no solo a estados y empresas, sino también a los hogares.
- El incremento de la bancarización en los hogares y las operaciones bancarias en línea, lleva a los hogares a protegerse de los ataques como el phishing que busca obtener las claves bancarias.
- El Internet de las Cosas (IoT) lleva a la sociedad cada vez a controlar el funcionamiento de los hogares a través de la internet, es así que ahora controlamos aires acondicionados, televisores, luces, cierre de puertas, alarmas, entre otros.
- Las ventas de estos productos están siendo enfocadas hacia varios canales, pero existe importante interés por que sean ofrecidos a través de negocios retail especializados en el tipo de productos, esto se obtuvo de la entrevista realizada al Gerente de Operaciones de la empresa Cool Box.

Finalmente, en sesiones grupales analizando la información obtenida de distintos artículos, noticias, así como de la entrevista a expertos, concluimos lo siguiente:

- El mercado objetivo se encuentra en los hogares limeños de los segmentos socioeconómicos con mayor poder adquisitivo y con una ubicación geográfica definida. El público objetivo necesariamente tiene que tener acceso a Internet, es así que segmentamos nuestra población a hogares con acceso a internet.
- El producto es de mayor interés para los hogares de los segmentos NSE A y B, de las zonas 6 y 7 de la ciudad, con acceso a Internet, por lo que en un inicio la atención se brindará únicamente en Lima Metropolitana, ciudad en la que el porcentaje de hogares con acceso a Internet es de 95,9% para el NSE A, y de 84,8% para el NSE B, respectivamente (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] 2017).

Finalmente, basándonos en el análisis realizado y en que todos los porcentajes obtenidos se aplican al número total de hogares, obtenemos que el total de hogares potenciales para el presente modelo de negocios en Lima Metropolitana, donde el total de los hogares en los NSE A y B con acceso a Internet sería 649.006; es decir:

Tabla 19. Cálculo de mercado

Número de hogares en Lima Metropolitana		2.713.165		
Porcentaje de hogares NSE A en Lima		5,0%	(*)	
Porcentaje de hogares NSE B en Lima		24,4%	(*)	
Segmentación:				
		Zona 6	Zona 7	
Porcentaje de hogares en NSE A	%	13,5%	34,0% (*)	
Porcentaje de hogares en NSE B	%	59,7%	44,9% (*)	
Usuarios potenciales:				
		A	B	Total hogares
Número total de Hogares		135.658	662.012	797.671
	%	Zona 6	Zona 7	Total hogares
Cantidad de NSE A		18.314	46.124	64.438
Cantidad de NSE B		395.221	297.244	692.465
Total de hogares NSE A + NSE B		413.535	343.367	756.902
Con servicio de Internet NSE A	95,9%	17.563	44.233	61.796
Con servicio de Internet NSE B	84,8%	335.148	252.062	587.210
Total de hogares NSE A + NSE B (con Internet)		352.711	296.295	649.006

Fuente: Apeim, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

5. Investigación cuantitativa

Habiendo establecido el segmento de mercado objetivo, en esta etapa utilizando las encuestas focalizadas por internet, las cuales fueron aplicadas a personas de los segmentos seleccionados como mercado objetivo, que cumplan con los siguientes requisitos: a) que sean decisores de la compra; b) que tengan acceso a internet; c) que pertenezcan a los NSE A y B; d) que sus hogares estén en las zonas 6 y 7 de la clasificación de APEIM 2017.

Para realizar las encuestas se utilizó la aplicación web Google Formularios (Google forms), con preguntas de opción múltiple.

6. Tamaño de la muestra

Los autores de la presente investigación han determinado que el tamaño de mercado de hogares disponibles a los cuales ofrecer el producto asciende a 649.006 hogares, cantidad que se ha

obtenido seleccionando a los hogares de los NSE A y B, de las zonas 6 y 7 únicamente, que cuenten con el servicio de Internet. Luego de hallar la cantidad de la población (universo), se utilizó la fórmula propuesta por Spiegel y Stephens (2005) para hallar el tamaño de la muestra, que asciende a 384 encuestas.

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

7. Principales hallazgos

Dentro de las fuentes primarias se realizaron las encuestas al público objetivo de los NSE A y B, lo que permitió validar las hipótesis planteadas en la etapa cualitativa y tener un mejor panorama respecto del diseño del producto y el precio que finalmente se le asignó.

Los hallazgos principales son los siguientes:

- Un 35,7% estaría dispuesto a adquirir el servicio para la protección de sus hogares; además, un 49,8% que tal vez compraría el servicio.
- La mayor parte de encuestados, más del 95%, considera que un precio justo por el equipo más la suscripción del servicio anual que se brinda se encuentra entre S/ 500,00 y S/ 700,00 al año, esto incluye el dispositivo y el servicio de soporte postventa.
- La modalidad de pago preferida es la de un único pago anual indicada por un 49,1% de los encuestados, mientras que en segundo lugar se encuentra el pago mensual con el 39,1%. Las personas de los niveles NSE A y B prefieren realizar un solo pago al año y olvidarse de hacer un seguimiento o pagar mensualmente, hasta la siguiente anualidad.
- El 68% de los encuestados manifestó tener contratado al menos algún servicio de protección para sus computadoras.
- Finalmente, los servicios que más prefieren los encuestados serían detección de malware, virus y ciber amenazas (ciber bullying, ciber fraude, ciber acoso, ciber crimen, entre otros), control de contenido (adulto, violencia, armas, sitios maliciosos, entre otros) y ancho de banda

de acceso Internet por dispositivo (laptop, celulares, smart TV, entre otros) y soporte para los dispositivos conectados a internet

En el anexo 5 se muestran el cuestionario y los resultados obtenidos a detalle.

8. Estimación de la demanda

Tabla 20. Cálculo de estimación de la demanda

Conceptos	Demanda total	Alcance de publicidad
Universo		
NSE A y B, Z6 y 7, con Internet, hogares	649.006	324.503
Segmento	419.670	209.835
F1 Estilo	64,7%	64,7%
Público objetivo	193.673	47.547
F2 Predisposición	60,6%	60,6%
F3 Precio	95,2%	95,2%
F4 Atributos	80,0%	80,0%
F5 Frecuencia	49,1%	49,1%
Early adopters (Primer trimestre -12%)		5.706
Venta inicial		1.902
Early adopters x		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

9. Conclusiones de la investigación de mercado

El 100% de los encuestados cuentan con servicio de Internet. La información es consistente entendiendo que se ha encuestado a los NSE A y B.

Existe un 34% que no cuenta con el servicio de seguridad en Internet ni del control de contenidos para la navegación en sitios seguros y acorde respecto de las edades de quien navega en Internet, lo cual representa una gran oportunidad para desarrollar la presente propuesta de negocio y entregar un producto nuevo a los hogares limeños, brindándoles seguridad cuando utilizan el ciber espacio.

La estimación de la demanda muestra que durante el primer mes se tendría una venta estimada de 1.902 equipos, representada por los early adopters.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

Security Center plantea la entrada a un mercado nuevo, a un segmento en crecimiento y con una demanda constante a nivel nacional. En el contexto mundial los ciber-riesgos representan una amenaza cada vez mayor, para hacer frente a ello se ha desarrollado una propuesta de negocios innovadora y pionera en el mercado peruano.

1. Visión y misión de la empresa

1.1 Misión

Somos una empresa que brinda servicio de seguridad y navegación eficiente en Internet a los hogares limeños con herramientas tecnológicas confiables e innovadoras, para proteger a las personas y sus familias de los riesgos informáticos.

1.2 Visión

Ser el proveedor elegido para los servicios de seguridad informática del Perú.

2. Objetivos estratégicos

Todos los objetivos estratégicos están expresados en base a un horizonte temporal quinquenal, desde el año 2018 al 2023. Teniendo como objetivo estratégico general:

Desarrollar un modelo de negocio para un servicio innovador que brinde control y seguridad en el acceso al Internet domiciliario para los NSE A y B.

Estos objetivos desarrollan las proyecciones de nuestra empresa en base a metas realizables y que reflejan la filosofía de nuestro negocio, calidad total e innovación centrada en el cliente. Para la ciberseguridad en el hogar.

Tabla 21. Objetivos estratégicos

	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2-3	Largo plazo Año 4-5	Indicador	Herramienta de medición
Objetivos de rentabilidad					
Margen neto	9.0%	31.0%	38.0%	Tasa de utilidad neta/ingresos	Estados financieros
Roe	43.0%	65.0%	77.0%	ROE	Estados financieros
Objetivos de crecimiento					
Participación de mercado	7.4%	12.5%	21.1%	Porcentaje de participación de mercado	Datos de la empresa y cruce con información APEIM.
Objetos de supervivencia					
Satisfacción del cliente	95%	98%	—	Porcentaje de satisfacción al cliente	Encuestas a clientes externos
Fidelización del cliente	95%	98%	—	Porcentaje de satisfacción al cliente	Encuestas a clientes externos
Nivel de cobranza	90%	95%	98%	Porcentaje de cobranza sobre facturación efectuada	Estados financieros
Tasa de devoluciones	5%	3%	2%	Porcentaje de devoluciones sobre total de ventas	Información de la empresa en gestión de almacenes.
Cumplir metas de ventas	85%	90%	95%	Porcentaje de cumplimiento de metas de ventas anuales	Información de ventas. Área de ventas.
Objetivos de innovación					
Productos patentados	2	3	5	Número de productos patentados	INDECOPI
Producción de nuevos sistemas operativos	1 actualización por año	1 actualización por año	Más de 1 actualización por año	# de actualizaciones del sistema operativo por año	Información de la empresa.
Producción de nuevas funcionalidades	50%	55%	60%	Porcentaje de innovaciones producidas en el route map	Route Map de innovación de la empresa.

Fuente Security Center
Elaboración propia, 2018.

3. Objetivos de rentabilidad

- Lograr una utilidad neta sobre ingresos, superior al 30% a partir del tercer año.
- Lograr un ROE⁵ superior al 60% a partir del tercer año.

4. Objetivos de crecimiento

- Alcanzar una participación de mercado de un 7,4 % durante el primer año.
- Incrementar la participación de mercado en un 30% anual de manera sucesiva en los primeros cinco años. Llegando a 21.14% al quinto año.

⁵ ROE, por sus iniciales en inglés, return on equity, también conocido como rentabilidad financiera.

5. Objetivos de supervivencia

- Mantener un índice de satisfacción de los clientes no menor a 98%.
- Mantener un índice de fidelización del usuario de 98%.
- Lograr por lo menos el 85% de las ventas presupuestadas para el año.
- Mantener el índice de cobranza no menor a 95% de las ventas mensuales al 5to año.
- Mantener la tasa de devoluciones por debajo del 2% de las ventas anuales a partir del 5to año.

6. Objetivos de innovación

Generar una cultura empresarial enfocada en la innovación, la protección de los desarrollos realizados, y la búsqueda constante de nuevas alternativas de crecimiento para el negocio.

- Patentar el 100% de nuestros desarrollos de software en Indecopi.
- Implementar una hoja de ruta para la innovación (route map), que produzca no menos del 50% de las nuevas funcionalidades para cada una de las nuevas versiones del sistema operativo. Estas son innovaciones que el cliente no tiene identificadas pero que se convierten en necesidades nuevas y creadas.
- Establecer al menos una vez al año la liberación de un nuevo sistema operativo totalmente renovado.
- Esta Hoja de ruta de innovación será la pauta marcada por el equipo de ingenieros desarrolladores del Sistema operativo (OS).

7. Estrategia competitiva

De acuerdo con la matriz de estrategias genéricas de Porter (2009), la empresa tendrá una estrategia de enfoque en diferenciación, haciendo que un segmento específico distinga la exclusividad del producto y servicio prestado, reconociendo en nuestra propuesta, el valor a través de los atributos de exclusividad que se ofrecen (ver tabla 20).

8. Estrategia de crecimiento

El objetivo de la presente investigación es la comercialización de un nuevo producto nuevo en un mercado de momento inexistente. Por ello es la estrategia será la de penetración del mercado. El crecimiento de la empresa se dará principalmente por el desarrollo de nuevas funcionalidades y

el nivel de servicio otorgado a los clientes. Creando una necesidad aún no conocida en nuestro mercado objetivo. Esto al menos en los primeros tres años. Luego estaremos desarrollando una estrategia de desarrollo de productos, donde la innovación en software y en funcionalidades nuevas, que permitirán, en este mercado ya existente crear productos diferenciados manteniendo siempre fresca nuestra propuesta de valor.

Parte de la estrategia en el largo plazo es la concepción de una nueva versión de Security Box orientada a ser comercializada como un servicio Cloud, desde la nube de servicios del ISP y sin la necesidad del equipamiento. En conclusión, la estrategia de crecimiento a mediano y largo plazo estará basada en el desarrollo de productos (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS TRADICIONALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos	
	Desarrollo de mercados	Diversificación	
MERCADOS NUEVOS			

Fuente: Johnson Gerry, 2006.

Elaboración: Propia, 2018.

A partir del tercer año, la empresa se enfocará en desarrollar mercado a través de captar el mayor porcentaje de usuarios de los NSE A y B a nivel de Lima Metropolitana para reducir los riesgos de la competencia. Para ello se plantean las siguientes estrategias:

- A partir del tercer año enfocarse en la expansión a todo Lima en los niveles NSE A y B.
- Desarrollar nuevos canales de venta y distribución que permitan, a partir del tercer año, llegar a esta población, valorando la posibilidad de nuevos nichos de mercado como opción de desarrollo a largo plazo.
- Diversificar la cartera de productos y negocios hacia el sector corporativo mediante Security Box Enterprise a partir del quinto año del desarrollo del negocio.
- Lograr contrato de exclusividad con Kaspersky.

9. Matriz de la estrategia principal

De acuerdo con el análisis de la matriz de la estrategia principal (David 2013), el producto se ubica en el sector de crecimiento rápido del mercado con una posición competitiva fuerte. Debido

a la presentación de un producto diferenciado, donde se desarrolla inicialmente un producto nuevo, se logrará una penetración rápida en el mercado enfocada a un nicho específico, buscando -a largo plazo- la integración hacia adelante con la creación de un canal de ventas en línea; para ello, las relaciones comerciales -especialmente las ISP- deben ser manejadas de manera efectiva.

En relación con la gestión del conocimiento y el desarrollo del negocio, ambas han de enmarcarse dentro en un ambiente creativo en donde las ideas disruptivas produzcan insights de manera continua, empleando la metodología del Design Thinking. Esto permitirá descubrir necesidades no percibidas por el cliente de modo que se puedan generar nuevos productos y servicios que permitan acceder a un mayor tamaño del mercado y atender otros nichos de este, como podrían ser las micros y pequeñas empresas, en el largo plazo; es decir, a partir del quinto año.

Gráfico 3. Matriz de la estrategia principal

	Crecimiento rápido del mercado		
	Cuadrante II	Cuadrante I	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Venta 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica 	
Posición competitiva débil	Cuadrante III	Cuadrante IV	Posición competitiva fuerte
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerado 5. Venta 6. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerado 4. Asociaciones estratégicas 	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Capítulo IV. Plan de marketing

El plan de marketing tiene como objetivo principal plantear la estrategia para el posicionamiento de la marca, y definir los procesos para la comercialización y objetivos de crecimiento.

1. Descripción del servicio

Security Box es una plataforma basada en un equipo físico, que brinda seguridad a través del monitoreo del tráfico de la red del hogar, que se dirige hacia Internet y viceversa. Busca potenciales amenazas con la finalidad de mitigar cualquier impacto en los dispositivos de los clientes. Además, brinda control de contenido web, uso de aplicaciones y gestión del uso de ancho de banda de Internet por dispositivo.

Es parte del modelo de negocio brindar un servicio post venta de excelencia denominado Soporte Técnico, el cual será brindado en la modalidad 24 x 7 x 360 (24 horas los 7 días de la semana, los 360 días del año). Este se prestará bajo estrictos acuerdos de nivel de servicio que aseguren los objetivos de satisfacción y fidelización del usuario cumpliendo, además, el marco vigente de la ley de protección de datos y secreto de las comunicaciones.

2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se detallan a continuación:

Tabla 22. Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Herramienta de medición	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (+ de 5 años)
Objetivo de consolidación de marca				
Posicionar la marca como líder en el segmento de ciber seguridad para hogares.	Participación de mercado	7.40%	12.51%	21.14%
Objetivo de comercialización				
Incrementar los puntos de venta*	# de puntos de venta	140	180	200
Incrementar la cantidad de altas nuevas.	# de clientes	47	80	135
Cumplir con el alcance de la publicidad	# de hogares	25	550	927
Objetivo de rentabilidad				
Incrementar el ROE.	% de incremento anual	43%	65%	77%
Mantener un margen de rentabilidad mínimo anual.	Margen Neto	9%	31%	38%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

* Se logra este nivel de puntos de venta asociado a alianza estratégica con Coolbox.

3. Estrategia de segmentación

Se ha segmentado al cliente objetivo considerando patrones geográficos, demográficos y psicográficos:

- **Geográficos**
 - Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.
 - Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.
- **Demográficos.** NSE A y B.
- **Psicográficos**
 - Tipo de persona. Jefe de hogar y/o decisión consensuada.
 - Género. Masculino o femenino.
 - Edad. Mayor de 30 años.
- **Estilo de vida.**
 - «Sofisticados. Es un segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.
 - Modernas. Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE» (Arellano 2000).

4. Evaluación y selección de segmentos de mercado

El segmento de mercado al cual está dirigido el producto son los tomadores de decisiones en los hogares de los NSE A y B, mayores de 30 años, que habitan los distritos comprendidos en las zonas 6 y 7 de Lima, y que son sofisticados y modernos (Arellano 2000).

La evaluación y selección de este segmento de mercado se encuentra detallada en el punto 2.5. Investigación cualitativa, y decantará el plan de marketing en un modelo de concentración en un segmento específico.

5. Estrategia de posicionamiento

Parte de la definición de la estrategia de marketing es el desarrollo y establecimiento del posicionamiento de la marca Security Center. La oferta ha sido diseñada de modo que pueda ser conveniente para el consumidor, y permita diferenciar a la marca de cualquier sustituto o competidor. La imagen de la empresa debe evocar en la mente del cliente que el producto y servicio que se le brinda cuenta con los mejores beneficios de la categoría, y que es superior a sus sustitutos y alternativos en términos de seguridad y control.

Security Box es una propuesta que va a un mercado en el cual se valoran los puntos de disparidad respecto a posibles sustitutos o alternativos de la categoría. Forman parte de la estrategia del producto y del servicio, o la marca, las mencionadas por Kotler: por medio de los empleados, por medio del canal, por medio de la imagen y por medio de los servicios (Kotler 2012:290). Del mismo modo, al ser una iniciativa empresarial netamente peruana, se apelará a la identidad del consumidor por el producto nacional con marca Perú.

6. Mantra de Security Box

Para los clientes el mantra de la marca será: “Anticípate a las amenazas con Security Box”

El speech que se pretende manejar de manera universal es: “Conocer los riesgos de navegar en Internet te posibilita proteger a los que más quieres, confíale la seguridad de tu hogar a Security Box”.

7. Puntos de diferencia y paridad

Habiendo identificado a los competidores indirectos de Security Box como soluciones de ciberseguridad para el hogar en el mercado local, se pueden definir los puntos de paridad, puntos en los cuales la actual propuesta comparte características con el resto de las soluciones, como es el caso de:

- La funcionalidad del antivirus.
- Filtrado de sitios web.
- Licenciamiento anualizado.

- Protección para una navegación segura.

Por otra parte, se han identificado algunos puntos en los cuales la actual propuesta logra diferenciarse del resto de soluciones, tal es el caso de:

- **Control de inicio de aplicaciones.** Es permitir el uso solo de ciertas aplicaciones.
- **Control de ancho de banda por dispositivo.** Es asignarle una determinada cantidad de megabytes (Mbps) para navegación a cada uno de los dispositivos del hogar asegurando una distribución eficiente del Internet.
- **Licencia multiusuario.** Es decir que el licenciamiento de la propuesta no está basado en un dispositivo, sino que busca cubrir a todos los dispositivos de un hogar, limitado por el umbral de rendimiento óptimo del equipo.
- **Equipo físico.** La solución no es solo software que puede ser vulnerado. Al igual que cualquiera otra aplicación, se cuenta con una plataforma de hardware endurecida y asegurada, que permite omitir estas vulnerabilidades.
- **Soporte técnico local.** Ya que se brindará soporte local 24 x 7 x 360 en sitio para asegurar la correcta funcionalidad del equipo.
- **Plataforma CRM en español.** Permitirá a los clientes tener un canal real de atención adicional a los tradicionales.

Tabla 23. Puntos de diferencia y paridad

		Security Center	Movistar: Seguridad Total	Claro: Panda Antivirus	Otros antivirus
Puntos de paridad	Antivirus	SI	SI	SI	SI
	Filtro web	SI	SI	SI	SI
	Licenciamiento anual	SI	SI	SI	SI
	Navegación segura	SI	SI	SI	SI
Puntos de diferencia	Control de aplicaciones	SI	NO	NO	NO
	Control de ancho de banda por dispositivo	SI	NO	NO	NO
	Licencia multiusuario	SI	NO	NO	SI
	Appliance físico	SI	NO	NO	NO
	Soporte técnico local	SI	SI	NO	NO
	Plataforma CRM web en español	SI	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia, 2018.

8. Justificantes

La actual propuesta de negocios cuenta con elementos que permiten justificar y sustentar el mantra de marca, entre ellos, la estrategia de servicio orientada al cliente, una innovadora estructura que permitirá que los clientes experimenten no solo las funcionalidades y el valor del producto, sino también una experiencia de calidad respecto al servicio postventa. Otro elemento

vital que busca asegurar el cumplimiento del mantra es la tecnología y los desarrollos que son parte de las operaciones. Estas mismas dotarán de las funcionalidades y servicios necesarios para cubrir las expectativas de los clientes, respecto de su necesidad de ciber protección.

9. Valores / Personalidad / Carácter

La presente solución está definida por valores como la confianza, seguridad y la innovación. La personalidad de la marca muestra una imagen de alta tecnología y diferenciación. Finalmente caracterizan a la marca la excelencia en el servicio y la calidad.

10. Identidad visual

Gráfico 4. Logotipo de Security Box



La marca Security Box está compuesta por dos palabras:

- **Security.** Palabra asociada en el mercado a seguridad. No se utilizará ciber security por ser un término aun no muy frecuente en nuestro medio.
- **Box.** Busca contextualizar al cliente en la nueva tendencia de centralización de las tecnologías de la información, para este caso que todo esta incluido dentro de una sola caja.

La marca representa seguridad dado que otorga a todos los equipos del hogar que estén conectados a través de la web.

11. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing se ha definido a partir de la actualización de las clásicas cuatro P de marketing y, adicionalmente, las nuevas variables del marketing moderno, como son personas, procesos, programas y performance (Kotler y Keller 2012).

11.1 Producto y servicio

Security Box como propuesta, y como consecuencia de su comercialización, resultará en la propiedad de un bien (equipo) y en el beneficio de un servicio (soporte técnico). Satisfacerá, de esta manera, la necesidad de los clientes de estar protegidos frente al creciente espectro de ciberamenazas, así como de otros beneficios adicionales como el filtrado de páginas web, el control de inicio de aplicaciones, y el control del ancho de banda del enlace de Internet por dispositivo.

Security Box, como producto, se compone de un equipo o consola física que, además de ser un producto de calidad y práctico, ofrece una flexibilidad única. Podrá ser instalado de manera simple por el mismo usuario, lo cual hace que la propuesta no incurra en costos adicionales en caso necesite cambiar la ubicación a proteger. Tendrá a su disposición una serie de tutoriales a través del sitio web.

Security Box como servicio está enfocado en una plataforma que brinda protección actualizada para mitigar cada una de las amenazas y riesgos del ciberespacio. Busca brindarle confianza al cliente a través del servicio postventa 24 por 7 por 360 para canalizar y atender los requerimientos del cliente en términos de servicio, así como los reclamos de facturación. Resumiendo, el servicio post venta significa un soporte de acompañamiento al cliente ante cualquier eventualidad, con una respuesta inmediata, amable y empática; todo ello enmarcado en estándares y acuerdos de calidad en el nivel de servicio y bajo la garantía de la marca Security Center.

Nuestro producto contará con una interfaz gráfica, la cual será accedida desde nuestra plataforma web a través de un usuario y una contraseña que el cliente portará, en caso el cliente no recuerde sus credenciales de acceso, podrá comunicarse con el call center para solicitar un reinicio de contraseña. Una vez que el cliente tenga acceso a la Consola Web tendrá 5 pestañas:

My Security BOX: En esta pestaña el cliente podrá tener un dashboard con las principales estadísticas:

- Cantidad de amenazas rechazadas.
- Top 10 de usuarios por cantidad de amenazas rechazadas.
- Top 10 de sitios maliciosos visitados.
- Top 10 de aplicaciones maliciosas visitadas.
- Top 10 de usuarios por consumo de ancho de banda.

- Top 10 de aplicaciones con mayor consumo de ancho de banda.
- Top 10 de sitios web con mayor consumo de ancho de banda.
- Dispositivos conectados a la Red.
- Recomendaciones.

En esta misma pestaña a través de una sub interfaz, o ventana emergente, el usuario podrá cambiar su nombre de usuario y password.

Seguridad: En esta pestaña simplemente se deberá seleccionar el tipo de tráfico y el nivel de inspección de seguridad para la protección, siendo estos:

Tipo de Tráfico:

Web: Este tipo de tráfico comprende el acceso a páginas web, a través de cualquier tipo de navegador como Chrome, Internet Explorer, Mozilla, Edge, etc.

Correo Electrónico: Este tipo de tráfico comprende al de correo electrónico, que puede ser accedido a través de un navegador web o una aplicación como Mail de Mac o Outlook de Microsoft.

Aplicaciones: Este tipo de tráfico es el que corresponde a las diversas aplicaciones que podemos tener dentro de nuestros dispositivos de escritorio o móviles.

Nivel de Inspección

Bajo: En este nivel se inspeccionará el tráfico que coincida con un determinado patrón de ataque y que a la vez provenga de un origen malicioso. No representa ninguna demora en la transmisión de tráfico.

Medio: En este nivel se inspeccionará aquel contenido que únicamente haga coincidencia con un patrón de ataque u origen de tráfico malicioso ya conocido. Puede representar una demora de entre 1 y 3 ms en la transmisión de tráfico.

Alto: En este nivel se inspeccionará absolutamente todo el contenido sin importar su origen o coincidencia con un patrón de ataque. Puede representar una demora de hasta 5 ms en la transmisión de tráfico, significando retardo para una llamada voip por ejemplo (whatsapp).

Control de contenido Web: En esta pestaña, el cliente podrá decidir que categorías serán permitidas, y cuales restringidas en base al contenido que puede mostrar una página web, siendo algunas de estas categorías:

- Sitios web con Potencialmente maliciosos (Malware, virus, etc)
- Sitios web con Contenido Adulto/Sexual.

- Sitios web con Contenido Violento
- Sitios web de Juegos y Ocio
- Sitios web de Negocios
- Sitios web de Reproducción de Video.
- etc.

Control de Aplicaciones: En esta pestaña el cliente podrá decidir que categorías de aplicaciones, o que aplicaciones tendrán permitido su uso, siempre y cuando el mismo dependa del uso de conexión a internet como por ejemplo los aplicativos de redes sociales y los de mensajería.

- Industrial
- Colaboración
- Interés general
- Video / Audio
- Redes sociales
- Negocios
- Correo electrónico
- Acceso remoto
- Juegos
- Chat
- Llamadas
- Web Otros
- Móvil

Control de Ancho de Banda: En esta pestaña el cliente podrá en base a los dispositivos identificados dentro de la red, pode asignarles un ancho de banda mínimo garantizado y máximo controlado.

11.1.1 Descripción del equipo o consola física

El componente físico de Security Box es un equipo o consola física basada en el hardware de un microcomputador. Este dispositivo cuenta con puertos de conexión de red, puertos USB, puertos HDMI, WiFi radio, entre otros, al igual que un computador convencional.

El equipo deberá estar conectado a una toma de energía eléctrica mediante el adaptador que se incluye en la caja del producto. Asimismo, estará conectado también a través de un cable de red

a cualquiera de los puertos del router de Internet; de esta manera, será capaz de inspeccionar todo el tráfico que ingresa y sale del hogar.

Respecto de las características físicas del equipo, este tendrá un tamaño similar al de los de su serie, tal es el caso de un Apple Tv o un smartphone. Será completamente transportable; es decir, podrá ser trasladado de un lugar a otro ya que no depende en absoluto del proveedor del servicio de Internet, brindando seguridad y control donde el usuario lo demande, inclusive fuera del país.

El equipo, a su vez, contará con garantía por un año por defectos de fabricación, la misma que podrá ser ejecutada a través de nuestra área de soporte, previa inspección y validación técnica.

Gráfico 5. Diseño de Security Box



Concepto de Security Box basado en Raspberry Pi3.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

11.1.2 Descripción del servicio técnico

El servicio técnico será el encargado de ofrecer el soporte postventa para el producto, y estará disponible las 24 horas del día, los 365 días del año y será atendido por un equipo de operadores, provisto por un tercero.

El servicio técnico será ofrecido a través de una línea gratuita 0800, ticket web y correo electrónico, a través de las cuales se podrá no solo reportar incidentes relacionados al servicio, sino también problemas de facturación, calidad o idoneidad en la prestación del servicio, suspensión o corte del mismo, entre otros.

Para cualquier tipo de solicitud el cliente deberá llamar a la línea 0800, enviar un correo a soporte@securitybox.com o generar un ticket a través del sitio web; en todos los casos un asistente

digital guiará al cliente hacia las tres categorías de atención: Soporte, Reclamos y Baja del Servicio.

De ser una solicitud de soporte, el operador generará un ticket, el cual notificará automáticamente vía e-mail al cliente después de cualquier actualización durante el proceso de solución. El objetivo de los operadores del servicio técnico será solucionar el incidente en el primer contacto o primera llamada, para esto contarán con una base de errores y soluciones conocidas, en base a las cuales intentará atender concretamente la solicitud. De ser necesario, el Soporte Técnico podrá derivar el ticket hacia Soporte Presencial, para que se pueda coordinar y efectuar una visita en sitio y verificar si el equipo está correctamente instalado y/o presenta algún tipo de desperfecto físico, e identificar su causa para sugerir un reemplazo con costo, o una reposición gratuita por garantía.

En el caso de que se tenga un reclamo, el operador deberá tipificar correctamente el mismo:

- Descuento en renta por falta de servicio.
- Cobro indebido del servicio.
- Suspensión y/o corte del servicio.
- Calidad o idoneidad en la prestación del servicio.
- Falta de entrega del recibo electrónico/solicitud de copia del recibo.
- Otros.

Los plazos de resolución y notificación serán mucho menores a los normados por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), Indecopi y el Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios (TRASU), siendo las siguientes normas las que regirán el accionar del producto y del servicio:

- Resolución del Consejo Directivo N°0047-2015-CD/OSIPTEL.
- Reglamento para la atención de reclamos de usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones (Reglamento de Reclamos).
- Resoluciones N°01-98- LIN/TRASU-OSIPTEL, N°01-99-LIN/TRASU-OSIPTEL, N°01-2000-LIN/TRASU-OSIPTEL, N°01-2004-LIN/TRASU-OSIPTEL, N°001-2007-LIN/TRASU-OSIPTEL, N°01-2015-LIN-RQJ/TRASU-OSIPTEL y N°02-2015-LIN-RA/TRASU-OSIPTEL (Lineamientos Resolutivos del Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios de Osiptel)

- Resoluciones N°01-99-MP/TRASU-OSIPTTEL, N°001-2006-MP/TRASU-GUS-OSIPTTEL y N°001-2012-MP/TRASU-ST-OSIPTTEL (relación de medios probatorios que serán actuados por las empresas operadoras).
- Consejo Directivo N°003-2003-CD/OSIPTTEL y sus modificatorias (Reglamento de Organización y Funciones del TRASU).

Por último, en caso el cliente comunique la intención de dar de baja el servicio, su solicitud será transferida a otro pool de operadores, los cuales estarán debidamente capacitados para atender el caso dentro del proceso de fidelización, con el objetivo de persuadir la decisión del cliente y que pueda continuar con el servicio.

Los acuerdos de nivel de servicio son los siguientes:

- Tiempo de respuesta: 1 hora.
- Tiempo de solución: cuatro horas.
- Tiempo de resolución en sitio: ocho horas.

Estos han de ser exigidos a los colaboradores, además de ser contractualmente pactados con los socios comerciales de la actual propuesta.

11.2 Precio

La estrategia de precios viene enfocada, en primera instancia, en la fijación de precios, para lo cual se ha seguido el método sugerido de fijación de precios de Kotler y Keller (2012). La meta que persigue esta metodología es la maximización de la participación de mercado, de modo que el precio obtenido para una exitosa penetración del mercado permita reducir costos unitarios y obtener los resultados esperados. A mediano plazo, muy probablemente se ajuste la meta a la maximización del tamizado del mercado. Respecto de la determinación de la demanda, se ha estimado la misma a través de la información obtenida en la investigación de mercado cuantitativa para determinar la frecuencia de compra a un determinado precio.

Desde el punto de vista de los costos, se han considerado los tipos de costos y niveles de producción detallados en los capítulos de Planeamiento Operativo y Financiero. Al buscar los costos, precios y ofertas de los competidores, para el mismo segmento y propuestas similares, no ha sido posible recopilar información que se ajuste de manera precisa a la actual propuesta. Se han tomado ciertas referencias de estos precios para obtener un método propio de fijación de

precio, siendo elegido el método de Kotler y Keller para alcanzar una tasa de rentabilidad que, en este caso, se establece en 20% como mínimo a partir del segundo año.

La determinación del precio final es la siguiente:

Tabla 24. Estructura de precios

Producto/Servicio	Precio
Bundle (Equipo Security Center) + 1 año de servicio)	S/ 650
Equipo Security Center	S/ 400
1 año de suscripción	S/ 200

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El precio del equipo más un año de servicio asciende a S/ 650,00. En caso sea necesaria la compra de un nuevo equipo Security Box, el precio será de S/ 400,00. Para el caso de las renovaciones, el precio por una anualidad será de S/ 200,00.

11.3 Plaza

Tomando como referencia la estrategia y forma de distribución de productos similares en el mismo mercado, y siguiendo las referencias de los canales de marketing de Kotler y Keller (2012), se ha optado por dos canales:

- **Directo o canal personas.** Este canal será atendido a través de una plataforma de e-commerce web potente, amigable, así como de venta directa por teléfono. El objetivo será atender la venta receptiva e impulsar las televentas y renovaciones mediante un equipo de personas pertenecientes a una contrata, la cual estará supervisada por colaboradores de Security Center. Al contratar el pago se realizará desde una tarjeta de crédito o débito y, posteriormente, se programará el envío del producto a través de una contrata de reparto.
- **Indirecto o canal retail.** A través de distribuidores de tecnología (retail) y agentes autorizados.

A través de estos canales de distribución se tiene como objetivo mostrar, vender y hacer el delivery de la propuesta (producto y servicio) a compradores y usuarios. El primer canal retail será Coolbox y, en el mediano plazo, tiendas por departamento como Saga Falabella y Ripley ubicadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

11.4 Promoción

Security Box al ser un producto tecnológico, innovador y orientado al sector doméstico necesita de una estrategia de promoción que llegue tanto a los decisores de compra en los hogares como a los “tech consumers” e influenciadores de compra.

- **Above the line (ATL).** Se utilizarán revistas mediante contratos con clubes sociales como Regatas; revistas de ocio, como Asia Sur y Somos; y revistas especializadas, como G de Gestión.
- **Through de line (TTL).** Se utilizará social media en las principales redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y You Tube. También se ha considerado el posicionamiento web a través de posicionamiento en buscadores (SEO) y marketing de motores de búsqueda (SEM), así como mediante eventos en clubes, universidades y kermeses de colegios privados.
- **Bellow the line (BTL).** Telemarketing a través de llamadas telefónicas desde el call center tercerizado, banners en clubes y condominios de playas.
- **Promoción de ventas.** Se aplicarán descuentos y promociones por bandas de volumen de compra para retail y campañas de ventas.

11.5 Evidencia física

Se desarrollará en el cliente la impresión e imagen de marca que caracterizan a la empresa. Dado que la actual propuesta en el tiempo es considerada un servicio, y la visibilidad del producto puede ser relegada, se tomarán en cuenta los siguientes puntos como parte de la estrategia de evidencia física de marca:

- Centro de Atención al Cliente presencial.
- Presencia 2.0 en el ciberespacio a través del CRM.
- Merchandising y folletería.
- Módulos brandeados para los eventos y activaciones.
- Uniformes para el soporte técnico que requiera presencia en el cliente.

11.6 Personas

A través de una página web amigable e intuitiva se facilitará la gestión de los clientes para realizar la compra del producto y servicio; la estrategia está enfocada en organizar los servicios y el

comportamiento de los colaboradores para influir en la calidad percibida de la marca por parte de clientes; esto incluye el servicio telefónico de atención al cliente.

De modo similar al anterior, y en busca de seguir garantizando y perpetuando la imagen de marca, así como la percepción de la imagen del producto en los suscriptores, se ha considerado como parte del marketing mix expandir esta cultura de buen servicio a través de los colaboradores de las áreas de postventa tercerizadas.

El área de postventa y las empresas colaboradoras deberán contar con un staff de colaboradores empoderados y capacitados tanto en habilidades técnicas como blandas para otorgar una experiencia de servicio diferenciada a través de la atención de solicitudes de altas, bajas, renovaciones, servicios adicionales, y atención de reclamos y averías. Esto se apoyará en la cultura de la empresa para interiorizar los valores de servicio al cliente en los colaboradores y contratistas, de modo que se pueda asegurar el éxito en el nivel de satisfacción de los clientes. Este servicio si bien será tercerizado, la actual propuesta considera la contratación de un ingeniero que visite y controle las actividades del contratista, además de capacitar al personal del contratista.

11.7 Procesos

La diferenciación está inmersa en la imagen de marca, producto y servicio; por ello, a través de los procesos, sobre todo de aquellos orientados a generar valor a través de la propuesta como son los procesos de comercialización, postventa y operaciones, contarán con una gestión enmarcada en estándares y auditorías, buscando que el cliente pueda percibir el valor generado y agregado respecto de cualquier otra solución; todo esto bajo una concepción adecuada del marketing aplicado a cada aspecto de la organización y de forma articulada, que guíen estos a los ya mencionados propósitos externos e internos tales como la innovación y la creatividad.

11.8 Performance

De acuerdo con el marketing holístico y a la estrategia de dirección de la actual propuesta, es parte de la gestión realizar una evaluación constante. De esta forma, se garantizará la calidad de los procesos, productos, y el monitoreo de la experiencia y satisfacción de los clientes.

Capítulo V. Plan de operaciones

El plan de operaciones, a través de procesos claros y estructurados, servirá de guía en la operatividad hacia un servicio de calidad, además de sustentar y proporcionar información consistente para la elaboración del plan financiero.

1. Objetivos

Tabla 25. Objetivos de operaciones

Objetivo	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2-3	Largo plazo Año 4-5	Indicador	Herramienta de medición
Calidad					
Disminuir el porcentaje de equipos defectuosos instalados en clientes.	5%	3%	2%	N° de equipos defectuosos / N° de equipos totales	Base de datos de la empresa
Mantener el índice de la encuesta de calidad de servicio en no menor a 90%	60%	75%	90%	Puntaje de promedios de las encuestas de satisfacción, realizadas a los clientes.	Encuestas realizadas
Entrega					
Reducir el tiempo de atención de los reclamos de los clientes	30 días	15 días	7 días	Días hábiles en el tiempo de resolución de reclamos.	Base de datos de la empresa
Reducir el tiempo de atención de incidentes y requerimientos de soporte	12 horas	8 horas	4 horas	N° de horas de tiempo de atención.	Base de datos de la empresa
Flexibilidad					
Establecer programación de inventarios Justo a tiempo (JIT)	90%	95%	100%	Medición de gestión de inventarios	Información del área de operaciones
Lograr metas de renovación de clientes y fidelización	95%	98%	-	Porcentaje de renovaciones interanual	Información de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Políticas de servicios

- **Contratación.** Solo podrán contratar el servicio personas mayores de 18 años que cuenten con un documento de identidad vigente, y tengan buen record financiero en centrales de riesgos como Equifax o Sentinel. No podrán volver a contratar el servicio personas que hayan sido dadas de baja por falta de pago. Se han de cumplir rigurosamente las normas tributarias y laborales; lo mismo se ha de exigir en las relaciones con los proveedores.
- **Reclamos.** La empresa mantendrá un tiempo máximo de cuatro horas para la resolución de reclamos simples que puedan ser atendidos on line. El trato del personal deberá de ser cordial y enfocado en entender la necesidad del cliente para brindarle una solución efectiva.
- **Bajas, cancelaciones y renovaciones.** Las bajas y cancelaciones de los servicios podrán ser solicitadas únicamente por el titular del servicio y serán ejecutadas en un máximo de tres días

calendario. En caso el cliente no solicite la baja de su servicio concluido el primer año, el servicio permanecerá activo y el contrato se renovará por un año más de forma automática.

- **Calidad.** La calidad de servicio de la empresa tendrá dos parámetros: la percepción, que se medirá a través de encuestas tanto al cliente interno y externo, y la objetiva, que se obtendrá a través del análisis y levantamiento de información del sistema sobre tiempos de atención y tiempo de llamadas para la resolución de un problema.
- **Información.** La empresa cumplirá de manera estricta la Ley de Protección de Datos Personales, Ley N°29733 (Congreso de la República 2011), garantizando la seguridad de la información de los clientes, empleando medidas técnicas, organizativas y legales.

3. Estrategias de operaciones

A través de las estrategias de operaciones se cumplirá con los objetivos propuestos, los cuales están alineados a otorgar un servicio de calidad e innovador a los clientes, brindando una atención de estándares excepcionales y en los tiempos esperados, de tal manera que las necesidades de los clientes se vean atendidas en el momento justo.

4. Procesos

El mapa de procesos (ver anexo 4), detalla los procesos empleados por la empresa para generar la propuesta de valor.

5. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos de la empresa son los siguientes:

A través del proceso de dirección se busca articular todas las áreas y planes de gestión de la organización. Es parte del proceso directivo también la gestión de temas legales, de representación o relaciones públicas, incluyendo las de Responsabilidad Social. Contamos con 3 procesos estratégicos:

Gestión Financiera: Encargada de asegurar la adecuada gestión y análisis de información para la correcta toma de decisiones. Optimizando el uso de recursos y las necesidades de financiamiento.

Planificación Estratégica: Encargada de articular y desarrollar un proceso sistemático para la consecución de los objetivos organizacionales de todas las áreas, y así poder cumplir los objetivos de la organización.

Control de Gestión. Encargada del proceso de obtención y análisis de indicadores y resultados.

6. Procesos operacionales

Investigación + Desarrollo: Comprende las actividades orientadas al diseño de nuevas funcionalidades, desarrollo y mejora continua del software o sistema operativo, basado en la innovación (Design Thinking). Esto generará la mayor parte del valor del producto y constituirá las ventajas competitivas y comparativas de la marca. Son parte de este proceso también las actividades orientadas al mantenimiento de los procesos internos de la compañía y la investigación tecnológica.

Operaciones: Tiene como actividades la activación de licenciamiento (Kaspersky) y el alta del servicio, así como la ejecución del control de calidad de los productos terminados. Se encarga también de gestionar las actividades desarrolladas por las empresas colaboradoras (servicios tercerizados) y de velar por el cumplimiento de la norma de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Logística: Encargado de la adecuada gestión para el aprovisionamiento de equipos terminados, ello incluye la importación del equipo con el software propio integrado y debidamente empacado, así como el aprovisionamiento del licenciamiento de Kaspersky necesario para la correcta activación del servicio por parte de Operaciones. Son parte también las actividades relacionadas al almacenamiento y el delivery del producto terminado, centrando sus actividades en el servicio al cliente, así como el proceso de logística inversa, para el recojo de equipos a través de proveedores externos.

Mercadotecnia: Contiene actividades fundamentales para el modelo de negocio como la investigación de mercado constante, la gestión de canales, clientes y ventas que son parte fundamental del modelo de negocio. Son parte también las actividades de marketing orientadas a la promoción y publicidad de Security Box.

Postventa: Busca a través de la calidad, que es un valor estratégico de la organización, asegurar una experiencia de servicio al cliente que sea gratificante y notablemente superior que las que existen actualmente en el mercado, en el mismo rubro. Este proceso servirá de plataforma para que los usuarios puedan interactuar con la empresa de modo que se puedan atender sus requerimientos y reclamos en tiempo real y con la celeridad que los clientes demandan.

7. Procesos de apoyo

Son procesos necesarios para que los procesos estratégicos y operativos puedan generar la propuesta de valor de la empresa:

- **Administración y contabilidad.** Son los procesos encargados de las gestiones de cobro a clientes, pago a proveedores, y de manejar la contabilidad de la empresa. Generan reportes financieros y el flujo de efectivo que soporta la operación. Trabajan en estrecha concordancia con los reportes contables tercerizados, estos enmarcado en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- **Gestión de Recursos humanos.** Estos procesos reciben necesidades de personal de las distintas áreas, busca el recurso en el mercado y realiza la contratación de personal calificado para las distintas áreas, de tal manera que se mantenga la calidad del servicio entregado a los clientes. Además, se encarga de los procesos de pago de sueldos a los colaboradores y manejo de las planillas. Trabajan de la mano con la empresa tercerizada, encargada de los procesos de selección del personal para la empresa.
- **Gestión de TI.** Encargado del soporte técnico de los servicios informáticos para usuarios internos y externos.
- **Servicios generales.** Son las actividades de limpieza y mantenimiento de las oficinas, y áreas de producción, procesos que aseguran un lugar idóneo para trabajar y atender clientes, y ambientes adecuados para generar innovación de productos.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

La estructura organizacional y plan de recursos humanos de la empresa deben de estar alineados con el plan estratégico, de tal manera que permita que los objetivos sean cumplidos con estos recursos y así brindar un servicio de primer nivel. El capital humano debe contar con una excelente formación a nivel técnico.

Las habilidades blandas enmarcadas en los valores de la empresa y un ambiente laboral creativo y colaborador deben propiciar la innovación necesaria para la consecución de los objetivos estratégicos.

1. Objetivos

Para describir estos objetivos se han dividido en objetivos de recursos humanos y objetivos de gestión del talento humano, ambos plenamente alineados a la estrategia de Security Center de entregar calidad y seguridad informática en el hogar. Para nosotros es esencial que tanto el nivel de motivación como el de clima organizacional sean los mas elevados, esperando lograr porcentajes alrededor del 98% durante el 1 er año y mantenerlos cercanos al 95% hasta para el 5to año. Si contamos con personal identificado con nuestra empresa los objetivos enmarcados en la estrategia general de security center podrán ser logrados.

Tabla 26. Objetivos de recursos humanos y de gestión del talento humano

Objetivos de Recursos humanos					
Objetivo	Indicador	1 año	2-3 años	4-5 años	Herramienta de medición
Articular la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la compañía	Grado de cumplimiento del plan estratégico en el área de RRHH.	85%	90%	95%	Encuestas, metodología DELPHI
Atracción y retención del talento	Índice de rotación de personal	5%	3%	2%	Reporte de planillas
Promover un clima organizacional que propicie la innovación y la excelencia en el servicio al cliente.	Encuesta de clima laboral	90%	95%	98%	Encuestas aleatorias.
Diseñar y administrar perfiles por competencias	Grado de logro de competencias	90%	95%	98%	Evaluaciones periódicas del personal
Objetivos de Gestión del talento humano					
Objetivo	1 año	2-3 años	4-5 años	Indicador	Herramienta de medición
Cumplimiento de objetivos por area	96%	98%	100%	Cumplimiento del plan estrategico	Estados de Resultados y reportes de jefaturas
Efectividad de la politica de perfil por competencias de RRHH	5%	3%	2%	Indice de ceses	Reporte de ceses entre numero de colaboradores.
Mejorar el índice de satisfacción del cliente interno	95%	98%	—	Porcentaje de clientes satisfechos	Encuestas aleatorias realizadas a cliente interno.
Motivación del Personal	98%	95%	92%	Índice de GPTW	Encuesta de Great Place to work (GPTW).
Horas de Capacitación del Personal	30	70	100	Horas de capacitación.	Registro de asistencia y capacitaciones realizadas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

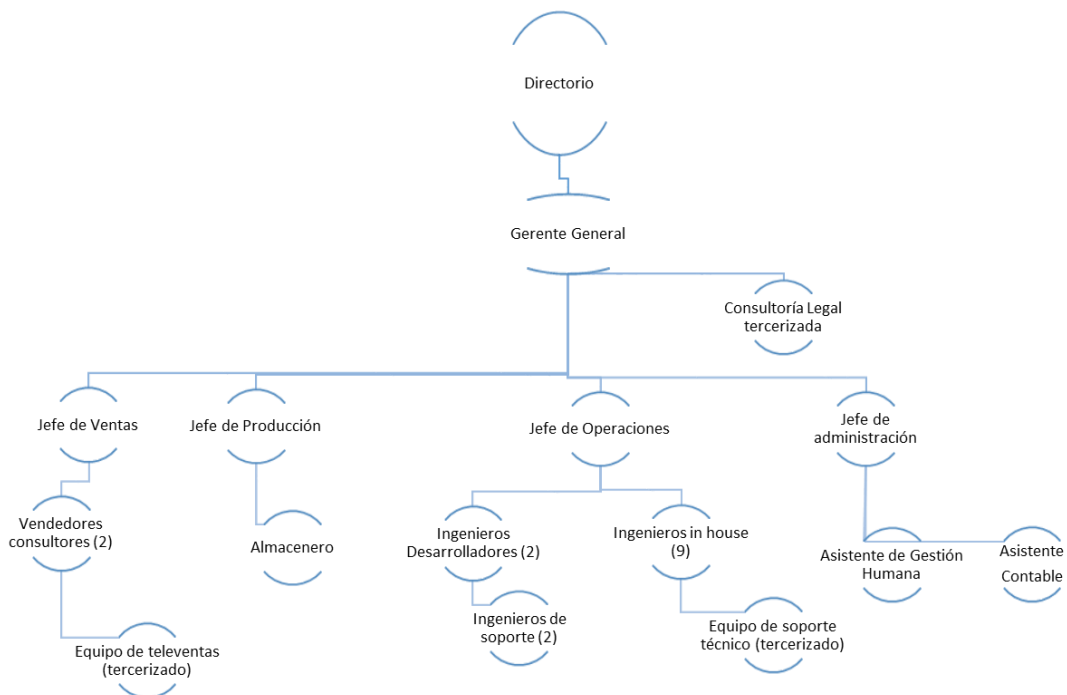
2. Estructura organizacional y cultura de la empresa

Para diseñar la estructura organizacional de la empresa se debe considerar, en primer lugar, que se trata de una MYPE en etapa de formación y, en segundo lugar, el alto componente de conocimiento especializado en temas de tecnologías de la información (TI) con el que debe contar la organización. También se debe tomar en cuenta un factor esencial que es el continuo cambio e innovación que especialmente en este tipo de industria, sucede.

Por lo indicado, la empresa debe iniciar con una estructura simple que le permita adaptarse al mercado de TI, y estar preparados para atender las nuevas necesidades de sus clientes. Considerando estos factores la estructura organizacional debe estar basada en la organización innovadora según lo desarrollado por Mintzberg (1991).

2.1 Organigrama

Gráfico 6. Organigrama Security Box



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Selección del personal

La empresa debe definir el perfil por competencias del empleado para cada puesto. Cada puesto, a su vez, debe tener una serie de valores orientados al servicio al cliente e innovación, por ejemplo, hospitalidad, respeto, integridad y empatía. Estos valores son los que se deben buscar en cada empleado que ingrese a colaborar. Para dicha selección se contará con los servicios de una empresa tercerizada que buscará los mejores profesionales para cada puesto. Para el año cero se trabajará con Adecco, esto debido a la complejidad de hallar ingenieros desarrolladores del tipo de software que se proveerá con Security Box. Luego, este proceso recalará en empresas de intermediación laboral que estén en sintonía con los valores y filosofía de trabajo de la organización.

4. Inducción y capacitación

El proceso de inducción en la empresa se realiza durante la primera semana, durante el segundo y cuarto día. Se imparte a través de talleres enfocados en la cultura organizacional de la empresa y en las políticas de servicio al cliente para brindar una atención de calidad. El primer día del mes siguiente al ingreso del colaborador se llevará a cabo un desayuno con el gerente general de la empresa a modo de integración temprana y estimulación del compromiso en el empleado. El ambiente será informal y relajado con el objetivo que el empleado se sienta bien recibido por todas las instancias de la empresa.

Para los casos de jefes y gerentes o en que el colaborador asuma la responsabilidad del manejo del área, además de participar del taller y desayunos, se procederá a programar reuniones de por lo menos una hora con cada uno de los responsables de área o gerentes. Esto para que se relacione rápidamente con la dinámica de trabajo de área.

Los programas de capacitación principalmente serán in house y dirigidos al personal de las contratas, impartidos de manera programada por los líderes de cada área de la empresa, de manera tal que se mejore el conocimiento del negocio, comunicar el trabajo de cada área y estimular el sentimiento de pertenencia. Adicionalmente, se diseñarán cursos virtuales, principalmente en atención al cliente, para poder mantener capacitado constantemente al personal, especialmente a los colaboradores que interactúen con el área de soporte técnico externalizada. Estos se deberán impartir con una frecuencia trimestral.

También se contará con cursos externos de capacitación, tipo cursos de actualización, o diplomados, pero la asistencia a estos dependerá de varios factores como, por ejemplo, desempeño del colaborador, puntualidad, actitud e idoneidad de la materia dictada, tiempo de duración de la relación laboral y relación con el puesto de trabajo del colaborador.

5. Retención

Se debe identificar cuáles son los puestos claves que asegurarán la continuidad de los procesos core del negocio; igual se trabajará en el caso de los gerentes. Para estos grupos se tendrá como beneficio, además del sueldo variable anual, un esquema de bonos a tres años, enfocados en el cumplimiento de objetivos y el tiempo de permanencia del colaborador. Si éste renunciara antes de tiempo pierde el derecho a recibir dicha bonificación, manteniendo los demás derechos que legalmente le corresponden. Esto permitirá la retención del principal talento humano de la empresa.

Finalmente, como política de recursos humanos la empresa ha dispuesto que aquellos empleados o colaboradores que desempeñen puestos claves para el negocio que puedan recibir propuestas de empresas del sector, se le solicitará al colaborador dicha propuesta, se realizará el análisis respectivo, y se evaluará la posibilidad de igualar o mejorar dicho importe. Queda definido también que este beneficio de igualar una propuesta solo puede ser utilizado una sola vez. Si el colaborador vuelve a presentar una segunda propuesta, entonces se optará por aceptar su renuncia.

Capítulo VII. Responsabilidad social empresarial (RSE)

1. Objetivo

Para Security Center es esencial impactar positivamente en la satisfacción de los stakeholders mediante la creación de valor compartido. Estos stakeholders son los clientes, colaboradores, proveedores y sociedad civil, esto se logra mediante el apoyo brindado a la reducción de la delincuencia cibernética y la piratería.

Para ello, la empresa estará enfocada en brindar protección en todos los puntos vulnerables a posibles ciberataques, cuando la familia hace uso de la navegación en la web. Esto permitirá conseguir:

- Colaboradores altamente motivados y gratificados al trabajar para una empresa que genera bienestar, con planes y beneficios para sus propias familias.
- Proveedores que se conviertan en socios estratégicos de la propuesta, que compartan nuestra filosofía de trabajo y enfoque de atención al cliente.

Del mismo modo, la sociedad en general será impactada por una iniciativa de negocios que la beneficia protegiendo a su unidad más elemental que es la familia.

2. Objetivos específicos

- Contribuir con los colaboradores, mejorando su conocimiento técnico en seguridad en Internet, de manera tal que sean capaces de retroalimentar a nuestros usuarios y sus familias.
- Organizar talleres de formación general en diversos campos, que también les sea provechoso para aplicarlo en su vida diaria. Estos deberán enfocarse en:
 - Mejorar la calidad de vida después del trabajo.
 - Economía del hogar.
 - Buen uso de los dispositivos electrónicos.
 - Actividades de confraternidad en la empresa.
- Contribuir a detener el avance de la ciberdelincuencia, filtrando contenidos de riesgo y detectando distintas ciberamenazas.
- Impedir la propagación de la piratería, garantizando el licenciamiento y asegurando el soporte de antivirus.

- Participar activamente en la lucha contra la delincuencia en la web, convirtiendo a la empresa en un foro abierto e inclusivo a nivel nacional.
- Reducir el número de incidencias de acosos sexuales a menores de edad y de extorsiones por robo de información personal y privada.
- Hay que asegurar que las personas continúen navegando en la web de manera segura.
- Desarrollar herramientas colaborativas con otras empresas contra virus y otras ciberamenazas, que permitan hacer más extensivo el uso de internet a nivel nacional.
- Ser una oportunidad laboral para peruanos que no tengan tantas posibilidades de acceder al mercado laboral como los discapacitados.

Todos estos objetivos son medibles mediante indicadores. El plan de implementación de estos puede ser apreciado en la tabla 26.

3. Propuesta del modelo

Se encuentra basado en la búsqueda de la creación de valor compartido. El producto es entregado a los hogares peruanos, inicialmente con una propuesta dirigida a los hogares limeños de los segmentos socioeconómicos con mayor poder adquisitivo. Esto permitirá no solo lograr una empresa que cumpla con los objetivos económicos proyectados, sino también reducir las amenazas que se pueden encontrar en el ciberespacio, así como reducir la criminalidad de las ciberamenazas, que son una preocupación creciente a nivel mundial.

4. Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta inicia desde el momento de la constitución de la empresa y permitirá ser una opción que reduzca la criminalidad brindando un producto que será entregado a los clientes con eficiencia y calidad. De esta manera, se prevendrán los ciberataques mediante la oferta de antivirus entregada a los clientes.

Además, se entregarán reportes detallados de las páginas visitadas con los diferentes dispositivos, especialmente importante para la prevención de potenciales amenazas ante pederastas y otro tipo de amenazas en la web.

Paralelamente, la web podrá ser reconocida como un foro a nivel nacional en cuestiones relacionadas al control de las ciberamenazas. De esta manera, se facilitará el desarrollo de nuevos

nichos de mercado para el modelo de negocio de manera ética y orientada hacia la satisfacción de nuestros stakeholders (clientes internos, externos y sociedad limeña).

5. Plan de implementación

Este debe cumplirse dentro del marco quinquenal del plan estratégico, buscando el cumplimiento de los objetivos principal y secundario de su plan de RSE.

Tabla 27. Plan de implementación de los objetivos de RSE

Objetivo	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 2-3	Largo plazo Año 4-5	Fuente	Frecuencia de evaluación
Objetivo general					
Impactar positivamente en la satisfacción de los stakeholders mediante la creación de valor compartido.	75%	90%	95%	Estados financieros	Mensual
Objetivos específicos					
1. Contribuir con los colaboradores, mejorando su conocimiento técnico en seguridad en Internet	70%	90%	95%	Encuestas a colaboradores	Semestrales
2. Organizar talleres de formación general	30%	70%	90%	Participación en talleres y asistencia	Trimestrales
3. Contribuir a detener el avance de la ciberdelincuencia	30%	50%	70%	Disminución en el número de ataques a los clientes	Anual
4. Foro abierto e inclusivo a nivel nacional en la prevención de la ciberdelincuencia	1 aparición en publicaciones especializadas	3 apariciones en publicaciones especializadas	Más de 5 apariciones en eventos y publicaciones especializadas	Medición del área de ventas	Anual
5. Reducir el número de incidencias de acosos sexuales a menores de edad y de extorsiones	70%	90%	95%	Solicitud de reporte a municipalidad y comisaría de acosos sexuales ocurridos en la empresa.	Anual
6. Asegurar que las personas continúen navegando en la web de manera segura	10%	30%	50%	Satisfacción del cliente	Semestrales
7. Desarrollar herramientas colaborativas con otras empresas	No	Si	Si	Contratos con otras empresas de área legal	Anual
8. Ser una oportunidad para las poblaciones marginadas, brindándoles una opción laboral (ejemplo: discapacitados)	10%	20%	30%	Reportes de recursos humanos	Trimestrales

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Objetivos

Los objetivos del plan financiero son identificar y gestionar los recursos necesarios para el planeamiento, ejecución y operación del modelo de negocio, respondiendo y sustentando su viabilidad económica, la estrategia de financiamiento y los flujos económicos y financieros necesarios para los que demanden del mismo.

2. Supuestos

- 47.793 unidades vendidas durante el primer año, con un promedio mensual de 3.983 equipos.
- Comisiones a vendedores tercerizados del 30%, tercerización del call center, gastos de publicidad de las ventas, gastos de promoción de 1,7% de las ventas.
- Inventario inicial de 6.514 unidades para el primer año, variando en función de las ventas de manera anual.
- La revisión de stocks será mensual.
- El punto de re pedido será de 17.624 unidades, para el primer año; 6.345, para el segundo año; 7.191, para el tercer año; 9.348, en el cuarto año, y de 12.152, para el quinto año.
- El nivel máximo de stock será de 22.699 unidades para el primer año; 8.172, para el segundo año; 9.261, para el tercer año; 12.040, en el cuarto año, y de 15.652, para el quinto año.
- El pedido inicial de stock de unidades se solicita en el mes de noviembre del año cero (0).
- Ventas: 50% es venta directa, 25% venta retail y 25% venta on line.
- En relación con la política de cobranzas para la venta directa y on line será al contado; en relación con la venta en retail esta será a 90 días.
- Gastos de publicidad de 5% de las ventas, gastos de promoción de 1,7% de las ventas.

3. Inversión

La inversión requerida para iniciar el negocio y poner en marcha a la empresa asciende a S/3.059.404, principalmente para cubrir el gasto de recursos humanos, mobiliario y equipos de oficina, gastos operativos y compra de materia primas.

Tabla 28. Gastos del primer año

CÁLCULO DE LA INVERSIÓN		
En soles S/		
GASTOS DE RECURSOS HUMANOS S/		634.455
Desarrolladores	Ingenieros desarrolladores	588.480
Jefe de Ventas	Plan de ventas 2018-2021	18.390
Jefe de Producción	Administrador	18.390
Ensamblaje	Operaciones	9.195
GASTOS DE EQUIPOS DE OFICINA Y MOBILIARIO S/		129.000
Central telefónica con anexos		7.000
Laptops (seis)		42.000
Servidor web		40.000
Infraestructura tecnológica		30.000
Mobiliario		10.000
GASTOS PRE OPERATIVOS S/		805.558
Alquiler de local	Costos de alquiler	30.000
Gastos de marketing		613.390
Adecco	Tercerización en búsqueda de talento	95.168
Servicios básicos	Agua- Luz- Teléfono e Internet	42.000
Costos legales		15.000
Costos varios		10.000
COMPRA DE EQUIPOS S/		1.490.391
Equipos	Costo unitario S/ 235,99	1.485.180
Empaque	Costo unitario S/ 0,79	5.211
TOTAL INVERSIÓN S/		3.059.404

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Financiamiento

Para iniciar operaciones cada uno de los socios fundadores (tres) más un inversionista externo gerente de operaciones de Cool Box, aportaran S/ 600.000 de recursos propios. Si bien se intentará participar en el concurso de emprendedores innovadores, como el resultado del concurso no es algo presupuestable ni menos se puede considerar como una variable bajo control ya que depende de la decisión de terceras personas es que, para efectos del cálculo financiero, se solicitará un crédito bancario por el importe de S/659.404, el cual será sustentado con un acuerdo de distribución a través de los locales de Cool Box, así como con un acuerdo con una compañía de seguros del mercado local para incluirlo como servicio adicional al seguro de Hogares con alarma.

5. Ingresos

Tabla 29. Detalle de ingresos por ventas

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bundle equipo más un año de suscripción	0	47.320	17.035	19.307	25.099	32.628
Reposición del equipo	0	473	170	193	251	326
Renovación por un año	0	0	44.954	61.138	79.479	103.322
Total unidades	0	47.793	62.160	80.637	104.828	136.277
Bundle equipo más un año de suscripción	0	30.758.063	11.072.903	12.549.290	16.314.076	21.208.299
Reposición del equipo	0	189.280	68.141	77.226	100.394	130.513
Renovación por un año	0	-	8.990.818	12.227.513	15.895.767	20.664.497
Total S/	0	30.947.343	20.131.862	24.854.029	32.310.238	42.003.309

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Egresos y costo de servicio

Tabla 30. Detalle de egresos por ventas

EGRESOS:						
Comisiones por ventas	0	7.819.846	3.322.545	3.138.239	3.264.007	4.243.210
Recursos Humanos	607.725	2.802.686	3.292.900	3.224.731	2.973.161	2.881.459
Produccion	1.263.043	7.928.335	375.281	6.102.218	5.705.134	7.338.748
Marketing	519.822	1.829.531	1.097.737	1.221.558	1.460.094	1.788.191
Operaciones	207.168	1.906.521	3.493.088	3.425.329	3.548.142	3.017.530
Financiamiento	607.990	667.570	663.262	628.223	663.262	331.631
IGV	0	565.294	1.577.493	2.105.839	2.968.505	4.188.639
Participaciones		0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0	0
Total	3.205.749	23.519.783	13.822.306	19.846.138	20.582.305	23.789.408

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Gastos de marketing

Tabla 31. Gastos de marketing

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Número de hogares objetivo	100.000	324.504	116.264	131.766	171.296	222.684
Servicios y personas	30.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000
Diseño gráfico	20.000	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000
Entrenamiento de personas (tercerizados)	10.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Promocion	347.390	2.043.847	982.737	1.106.558	1.345.094	1.673.191
TTL						
Redes sociales (clicks asegurados/segmento asegurado)	75.000	243.378	87.198	98.824	128.472	167.013
Medios digitales (SEO+SEM) publicidad	9.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Adwords (Google)	50.000	162.252	58.132	65.883	85.648	111.342
ATL						
Medios impresos	73.390	605.269	200.770	210.770	220.770	230.770
BTL						
Telemarketing	90.000	300.000	120.000	120.000	150.000	210.000
Alquiler de espacios publicitarios	50.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Descuentos y promociones (2% ventas)						
Descuentos	0	526.105	342.242	422.518	549.274	714.056
Promociones	0	92.842	60.396	74.562	96.931	126.010
Evidencia física	236.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000
Merchandising	200.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Uniformes	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Logística para trade y activaciones	20.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Accesorios y equipamiento	10.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
TOTAL S/	613.390	2.158.847	1.097.737	1.221.558	1.460.094	1.788.191

Fuente: Elaboración propia, 2018.

8. Gastos de operaciones

Tabla 32. Costos de operaciones

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Depreciación	-	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Limpieza y mantenimiento	42.000	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
Servicios básicos		12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
Alquiler	30.000	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
Seguridad	-	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
Combustible	-	4.800	4.896	4.994	5.094	5.196
Seguros	-	14.400	14.688	14.982	15.281	15.587
Servicio de call center	-	667.500	1.297.500	1.147.500	1.259.500	975.000
Servicio de técnicos	-	552.874	1.191.563	1.188.325	1.029.882	669.423
Costos legales	30.000	-	-	-	-	-
Costos varios	95.168	-	-	-	-	-
Servicio de Addecco	10.000	-	-	-	-	-
Comisión de Visanet	-	618.947	402.637	497.081	646.205	840.066
Total S/	207.168	1.935.321	2.989.044	2.931.621	3.035.700	2.586.029

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 33. Costo de BPO

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numero de clientes	-	47.793	64.999	84.499	109.848	142.803
# de llamadas (supuestos)	-	49.144	99.297	88.024	57.216	74.380
Estimado llamadas diarias	-	1.638	3.310	2.934	1.907	2.479
Numero de operadores est.		16	17	15	10	12
2 turnos de día		32	34	30	20	24
1 turno noche		16	17	15	10	12
Total de operadores		48	51	45	30	36
Costo por operador		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Total S/	0	667.500	1.297.500	1.147.500	1.259.500	975.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 34. Costo de servicio tercerizado de soporte postventa

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numero de clientes	-	47.793	64.999	84.499	109.848	142.803
# de atenciones (supuestos)	-	12.286	26.479	26.407	22.886	14.876
Costo por atención	45	45	45	45	45	45
Total S/	0	552.874	1.191.563	1.188.325	1.029.882	669.423

Fuente: Elaboración propia, 2018.

9. Gastos de recursos humanos**Tabla 35. Desembolsos en recursos humanos**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldos	517.500	2.347.947	2.697.947	2.627.947	2.417.947	2.347.947
(-) AFP	-65.723	-298.189	-342.639	-333.749	-307.079	-298.189
(-) IR quinta categoría	-66.780	-254.332	-285.307	-279.112	-260.527	-254.332
Sueldo neto S/	384.998	1.795.426	2.070.001	2.015.086	1.850.341	1.795.426
Gratificaciones	43.125	195.662	224.829	218.996	201.496	195.662
(-) AFP	-5.477	-24.849	-28.553	-27.812	-25.590	-24.849
Gratificación líquida S/	37.648	170.813	196.276	191.183	175.906	170.813
Compensación por tiempo de servicios (CTS)	18.620	93.059	119.149	119.149	110.723	106.510
Essalud	43.650	212.115	259.112	257.012	238.112	229.712
AFP	61.595	292.571	365.636	362.673	336.003	324.150
(-) IR quinta categoría	61.215	238.703	282.726	279.628	262.076	254.848
Desembolso de personal S/	607.725	2.802.686	3.292.900	3.224.731	2.973.161	2.881.459

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 36. Costos relacionados a salarios y beneficios

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldos	517.500	2.347.947	2.697.947	2.627.947	2.417.947	2.347.947
Gratificación	43.125	195.662	224.829	218.996	201.496	195.662
Remuneración S/	560.625	2.543.609	2.922.776	2.846.942	2.619.442	2.543.609
CTS	23.359	105.984	121.782	118.623	109.143	105.984
Essalud	50.456	228.925	263.050	256.225	235.750	228.925
Gasto de personal S/	634.441	2.878.518	3.307.608	3.221.790	2.964.336	2.878.518

Fuente: Elaboración propia, 2018.

10. Análisis financiero

Tabla 37. Conceptos generales del análisis financiero

CONCEPTO	2018
DEUDA	22%
Equity	78%
Deuda	659,404
Patrimonio	2,400,000
D+E	3,059,404
D/E	0.27
D/(D+E)	0.22
E/(D+E)	0.78
Rf (Rendimiento bonos Estados)	2.40%
Beta desapalancado	0.89
Beta apalancado	1.06
Tasa de préstamos bancarios	20.00%
Rm (rendimiento bonos Perú)	14.03%
Rp (riesgo país)	1.28%
COK	17.30%
WACC	16.59%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 38. Ratios de rentabilidad

RATIOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
RATIOS DE RENTABILIDAD						
ROE	-22%	43%	55%	65%	72%	77%
ROA	32%	2%	3%	2%	1%	1%
Margen bruto	0%	23%	57%	64%	67%	67%
Margen operativo	0%	16%	40%	50%	56%	60%
Margen neto	0%	9%	24%	31%	35%	38%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

11. Cálculo del costo de oportunidad de capital, WACC, VAN, TIR

Tabla 39. Cálculo del costo de oportunidad de capital, WACC, VAN, TIR

COK	17.30%
WACC	16.59%
VAN S/	25,772,620
TIR	121%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La industria de la tecnología es un entorno de cambios constantes. Si bien un producto puede tener muy buena aceptación, la vida útil del mismo es bastante corta; los productos y servicios en esta industria duran lo que demora la competencia en lanzar un producto o servicio más novedoso e innovador, creando nuevas necesidades por atender a los consumidores finales.
- Es importante resaltar que, en la industria de la tecnología, las empresas deben estar atentas a las necesidades existentes de los usuarios, pero muchas empresas de tecnología desarrollan productos para atender necesidades que los clientes finales aún no saben que las tienen.
- Existen productos similares de manera individual, pero en el mercado actual no se ha encontrado un producto y servicio integral que brinde los tres servicios que otorga Security Center a través de su producto Security Box.
- Como estrategia de ventas para lograr el mayor nivel de penetración de mercado, Security Center suscribirá acuerdos con canales de retail para la comercialización del producto, así como con empresas (contact center) dedicadas a las televentas, en lo posible la misma (call center) que brindará el servicio de soporte y atención de reclamos; de esta manera, se lograrán los niveles de venta deseados con costos variables en función al nivel de las ventas. En todo momento se buscará variabilidad en los gastos para evitar caer en costos fijos elevados que pueden incrementar el riesgo que la empresa tenga un flujo de efectivo negativo en caso de no alcanzar los niveles de ventas esperados.
- Security Center es consciente en todo momento que, dentro de la industria tecnológica, es necesario desarrollar el producto mediante la creación de nuevos servicios y funcionalidades a ofrecer a los clientes. Se logrará este objetivo utilizando la metodología de Design Thinking, permitiéndole a la empresa estar más cerca de las necesidades de sus clientes.
- Luego del análisis financiero de la empresa se obtiene que tanto el VAN como la TIR obtenidas son bastante elevadas, lo cual hace parecer que el negocio es bastante rentable. Nuevamente, no se debe perder de vista que en esta industria de la tecnología si bien los márgenes son altos en periodos de tres o cinco años, ni bien aparece un producto novedoso e innovador, los resultados financieros cambiarían drásticamente; en conclusión, el ciclo de vida del producto o servicio es bastante corto.

2. Recomendaciones

- Mantener un análisis constante y actualizado del entorno en el cual se desempeña Security Center. Debido a lo cambiante de la industria es necesario tener una lectura en tiempo real de cómo se encuentra el mercado, en especial qué productos nuevos se están ofreciendo.
- El proceso de innovación debe de ser uno de los principales de la empresa, esto le permitirá desarrollar el producto para ofrecer nuevas funcionalidades, además de evaluar constantemente el desarrollo de mercado hacia otros segmentos e incursión al nivel corporativo comenzando por las MYPE.
- Lograr la mayor variabilidad de los costos. Mientras existan más costos variables en función a las ventas, el riesgo de operación se reducirá y le dará una mayor flexibilidad a la empresa para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.
- Estar actualizados en cuanto a las nuevas tendencias en metodologías de innovación, logrando analizarlas e implementarlas en la empresa ni bien estas comiencen a marcar la tendencia en las empresas.

Bibliografía

Aguilar, F. (1967). *Análisis del Entorno Empresarial*. Nueva York: MacMillan.

Alegsa.com.ar. (s.f.a). “Definición de McAfee”. En: *alegsa.com.ar*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/03/2018. Disponible en: <<http://www.alegsa.com.ar/Dic/mcafee.php>>.

Alegsa.com.ar. (s.f.b). “Definición de Panda Security”. En: *alegsa.com.ar*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/03/2018. Disponible en: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/panda_security.php>.

David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica. Novena edición* Pearson-Prentice Hall

Johnson, Gerry. (2006) *Dirección estratégica* Séptima edición. Editorial: Alhambra España

Arellano, R. (2000). *Estilos de vida en el Perú: Como somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Lima: Consumidores y Mercados.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2017). “Niveles socioeconómicos 2017”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible

Avast. (s.f.a). “Malware & Antimalware”. En: *avast.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/03/2018. Disponible en: <<https://www.avast.com/es-es/c-malware>>.

Avast. (s.f.b). “Ransomware”. En: *avast.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/03/2018. Disponible en: <<https://www.avast.com/es-es/c-malware>>.

Blog Historia de la informática. (2013). “Raspberry Pi”. En: *histinf.blogs.upv.es*. [En línea]. 18 de diciembre de 2013. Fecha de consulta: 10/03/2018. Disponible en: <<https://histinf.blogs.upv.es/2013/12/18/raspberry-pi/>>.

Ciberbullying.com. (s.f.). “¿Qué es el Ciberbullying?”. En: *ciberbullying.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/01/2018. Disponible en: <<http://www.ciberbullying.com/cyberbullying/que-es-el-ciberbullying/>>.

Ciberriesgos y Ciberseguros. (s.f.). “Definición de Ciber Riesgo”. En: *ciberriesgos.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/01/2018. Disponible en: <<https://www.ciberriesgos.com/que-son-los-ciber-riesgos/definicion-ciber-riesgo/>>.

Cisco. (s.f.). “What Is Cybersecurity?”. En: *cisco.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/02/2018. Disponible en: <<<https://www.cisco.com/c/en/us/products/security/what-is-cybersecurity.html>>>.

COHEBU, Correduría de Seguros. (s.f.). “Ciberprotección”. En: *cohebu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/10/2017. Disponible en: <<https://cohebu.com/seguros/ciber-protecci%C3%B3n>>.

ConceptoDefinicion.de. (s.f.). “Definición de Domótica”. En: *conceptoDefinicion.de*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: <<http://conceptoDefinicion.de/domotica/>>.

Congreso de la República. (2011). “Ley N°29733, Ley de Protección de Datos Personales”. En: *pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/01/2018. Disponible en: <http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/ley-29733.pdf>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Debitoor. (s.f.). “¿Qué es el cloud computing?”. En: *debitoor.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/02/2018. Disponible en: <<https://debitoor.es/glosario/definicion-cloud-computing>>.

Definición ABC. (s.f.). “Definición de Mbps”. En: *definicionabc.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/03/2018. Disponible en: <www.definicionabc.com/tecnologia/mbps.php>.

Díaz, J. (2016). “Ciberamenazas: el terrorismo del futuro”. En: *Documento de Opinión*. 86/2016. 19 de agosto de 2016. [PDF]. Fecha de consulta: 22/01/2018. Disponible en: <http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO86-2016_Ciberamenazas_JRuizDiaz.pdf>.

El Nuevo Día.com. (2017). “La ONU alerta de la sofisticación del ciberataque global”. En: *elnuevodia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: <<https://www.elnuevodia.com/tecnologia/tecnologia/nota/laonualertadelasofisticaciondelciberataqueglobal-2335571/>>.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). (s.f.). “Propiedad Intelectual”. En: *servicio.indecopi.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/01/2018. Disponible en: <<http://servicio.indecopi.gob.pe/buscadorResoluciones/propiedad-intelectual.seam>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). “Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2011”. [Base de datos]. Fecha de consulta: 16/10/2017. Disponible en: <https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/369>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.a). “Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular, según ámbito geográfico, 2007-2016”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/10/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.b). “Perú: Producto Bruto Interno total y por habitante, 1950-2016. Valores a precios constantes de 2007”. En: *inei.gob.pe*. [En línea].

Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2016_1.xlsx>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.c). “Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2007-2016”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd22.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.d). “Hogares que acceden al servicio de Internet, según ámbito geográfico, 2007-2016”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-07_1.xlsx>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.e). “Perú: Producto bruto interno total y por habitante, serie 1950-2016 (valores a precios constantes de 2007)”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/01/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>.

Kaspersky Lab. (2017). “Verdadero liderazgo; seguridad preparada para el futuro”. En: *latam.kaspersky.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/02/2018. Disponible en: <<https://latam.kaspersky.com/magic-quadrant-gartner>>.

Kaspersky lab. (s.f.). “Acerca de nosotros”. En: *latam.kaspersky.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/02/2018. Disponible en: <<https://latam.kaspersky.com/about>>.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Masadelante.com. (s.f.). “¿Qué es el ancho de banda? - Definición de ancho de banda”. En: *masadelante.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <<http://www.masadelante.com/faqs/ancho-de-banda>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra). (s.f.). “Sistema Normativo de Información Laboral (SNIL)”. En: *trabajo.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2017. Disponible en: <<http://www2.trabajo.gob.pe/home/snil/>>.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. España: Ediciones Diaz de Santos.

Poder Ejecutivo. (2016). “Decreto Legislativo N°1246, Decreto Legislativo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 10 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 10/10/2017. Disponible en:

<<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-diversas-medidas-de-simplifi-decreto-legislativo-n-1246-1451932-2/>>.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaineing Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (2008). “The five competitive forces that shape strategy”. En: *Harvard Business Review*. January 2008.

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

Redacción EC. (2014). “El costo de la corrupción, por Diego Macera”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 28 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 20/10/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/costo-corrupcion-diego-macera-293635>>.

Redacción Gestión. (2016a). “Conectividad en distritos de Lima: ¿Qué retos enfrenta?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 09 de junio de 2016. Fecha de consulta: 05/01/2018. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/conectividad-distritos-lima-cuales-retos-enfrentan-2162798>>.

Redacción Gestión. (2016b). “Internet en Perú: ¿Cuántos dispositivos conectados tendrá cada peruano en 2020?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 08 de junio de 2016. Fecha de consulta: 05/01/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tecnologia/internet-peru-dispositivos-conectados-tendra-peruano-2020-123278>>.

Redacción Gestión. (2017a). “Congreso: Presentan pedido de vacancia presidencial de PPK”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 15 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 05/01/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/ppk-presentan-pedido-vacancia-presidencial-222858>>.

Redacción Gestión. (2017b). “Abren la posibilidad de un control del Estado en los contenidos de Internet”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 31 de julio de 2017. Fecha de consulta: 05/01/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/abren-posibilidad-control-contenidos-internet-140557>>.

Redacción Gestión. (2017c). “90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 10 de enero de 2017. Fecha de consulta: 28/10/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280>>.

Redacción Gestión. (2018a). “Sheput: Nuevo pedido de vacancia presidencial es irresponsable y electorero”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 01 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 05/01/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/politica/sheput-nuevo-pedido-vacancia-presidencial-irresponsable-y-electorero-226300>>.

Redacción Gestión. (2018b). “Ya es un hecho PPK renunció a la presidencia del Perú”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 21 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 05/04/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/pedro-pablo-kuczynski-renuncia-presidencia-peru-229887>>.

Rivero, M. (2016). “¿Qué son los malwares?”. En: *infospyware.com*. [En línea]. 01 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 01/02/2018. Disponible en: <<https://www.infospyware.com/articulos/que-son-los-malwares/>>.

Roliver, T. (s.f.). “La tendencia al “Pay-as-you-go”: pagar por lo que has consumido o usado”. En: *direccioncomercial.wordpress.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/03/2018. Disponible en: <<https://direccioncomercial.wordpress.com/2013/04/30/la-tendencia-al-pay-as-you-go-pagar-por-lo-que-has-consumido-o-usado/>>.

RPP Noticias. (2012). “Sepa cuál es su perfil de consumidor tecnológico”. En: *rpp.pe*. [En línea]. 17 de abril de 2012. Fecha de consulta: 02/03/2018. Disponible en: <<http://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/sepa-cual-es-su-perfil-de-consumidor-tecnologico-noticia-472600>>.

Sagasti, F., y Daudelin, J. (2000). *Los Estudios de Futuro en América Latina: Tendencias y Escenarios*. Québec Cite: Servicios Financieros Solidarios en América Latina, Développement International Desjardins.

Salichs, A. (s.f.). “Ecoeficiencia”. En: *industriaambiental.com.ar*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/03/2018. Disponible en: <<http://industriaambiental.com.ar/articulo.php?id=7>>.

Solutum Internet Marketing. (2016a). “¿Qué es SEM?”. En: *solutum.com*. [En línea]. 05 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 12/03/2018. Disponible en: <<http://www.solutum.com/que-es-seo-sem-significado/>>.

Solutum Internet Marketing. (2016b). “¿Qué es SEO?”. En: *solutum.com*. [En línea]. 05 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 12/03/2018. Disponible en: <<http://www.solutum.com/que-es-seo-sem-significado/>>.

Spiegel, M., y Stephens, L. (2005). *Estadística*. Cuarta edición. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana de México.

Startup Perú. (s.f.). “Acerca de Startup Perú”. En: *start-up.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/10/2017. Disponible en: <<http://www.start-up.pe/acerca.html>>.

Stiennon, R. (s.f.). “Tres cosas que necesita saber sobre el Cuadrante Mágico de Gartner”. En: *cioperu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: <<https://cioperu.pe/articulo/10697/tres-cosas-que-necesita-saber-sobre-el-cuadrante-magico-de-gartner/>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2018). “Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPromedio.aspx.

Techtarget. (s.f.). “CRM (Gestión de relaciones con los clientes)”. En: *searchdatacenter.techtarget.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/02/2018. Disponible en: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes>.

Tecnología & Informática. (s.f.). “¿Qué es un Router? ¿Y un Router WiFi? Comprar un router. Ampliar el alcance de un router”. En: *informatica-hoy.com.ar*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/03/2018. Disponible en: <https://www.informatica-hoy.com.ar/hardware-pc-desktop/Que-es-un-router.php>.

Torres, J. (2014). “¿Qué es y cómo funciona el Internet de las cosas?”. En: *hipertextual.com*. [En línea]. 20 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: <https://hipertextual.com/archivo/2014/10/internet-cosas/>.

Transparency International Secretariat. (2018). “El Índice de Percepción de la Corrupción 2017 muestra una fuerte presencia de este fenómeno en más de dos tercios de los países”. En: *transparency.org*. [En línea]. 21 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 10/03/2018. Disponible en: https://www.transparency.org/news/pressrelease/el_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2017_muestra_una_fuerte_presencia.

ValorTop S.L. (2017). “¿Qué es antimalware?”. En: *valortop.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/01/2018. Disponible en: <http://www.valortop.com/blog/que-es-antimalware>.

Xfinity Discovery Hub. (s.f.). “¿Qué son los proveedores de servicios de Internet?”. En: *es.xfinity.com*. [En línea]. 06 de julio de 2017. Fecha de consulta: 01/02/2018. Disponible en: <https://es.xfinity.com/hub/internet/internet-service-providers>.

Znet Solutions. (2016). “Qué es el soporte técnico informático”. En: *znet.com.ar*. [En línea]. 30 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 12/03/2018. Disponible en: <https://www.znet.com.ar/blog/2016/11/que-es-el-soporte-tecnico-nformatico/>.

Anexos

Anexo 1. Perú: Producto bruto interno total y por habitante, serie 1950-2016 (valores a precios constantes de 2007)

Año	Producto Bruto Interno		Población ^{1/}	Producto Bruto Interno por habitante		Precios ^{2/} (Var. %)
	Millones de Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	Personas	Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	
2007	319,693	8.5	28,481,901	11,224	7.3	1.8
2008	348,870	9.1	28,807,034	12,111	7.9	5.8
2009	352,693	1.1	29,132,013	12,107	0.0	2.9
2010	382,081	8.3	29,461,933	12,969	7.1	1.5
2011	406,256	6.3	29,797,694	13,634	5.1	3.4
2012	431,199	6.1	30,135,875	14,308	4.9	3.7
2013P/	456,435	5.9	30,475,144	14,977	4.7	2.8
2014P/	467,181	2.4	30,814,175	15,161	1.2	3.2
2015E/	482,370	3.3	31,151,643	15,485	2.1	3.5
2016E/	501,098	3.9	31,488,625	15,914	2.8	3.6

^{1/} Perú: Estimaciones y Proyecciones de población 1950 -2050.

^{2/} Variación promedio anual del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana.

Fuente: INEI, s.f.e.

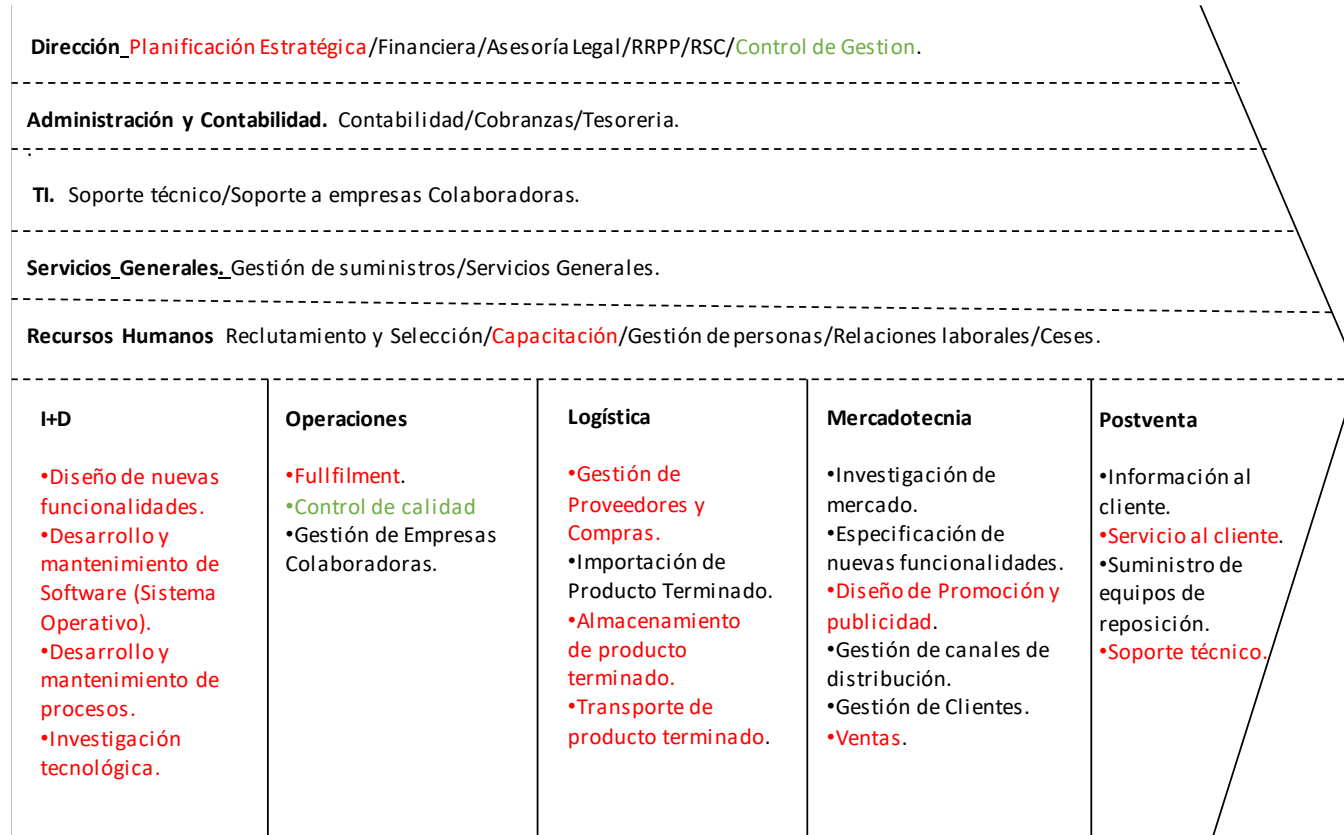
Anexo 2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso	Security Center		Movistar: Seguridad		Claro: Panda Antivirus		Otros Antivirus	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Calidad	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Investigación y desarrollo	14%	4	0,56	2	0,28	2	0,28	4	0,56
Tecnología-funcionalidades	14%	4	0,56	2	0,28	2	0,28	2	0,28
Posición financiera	13%	1	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Fidelización del cliente	12%	2	0,24	1	0,12	1	0,12	2	0,24
Participación de mercado	10%	1	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Publicidad	10%	4	0,40	1	0,10	1	0,10	1	0,10
E-commerce	7%	4	0,28	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Precio competitivo	5%	1	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
TOTAL			2,92		2,37		2,16		2,89

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

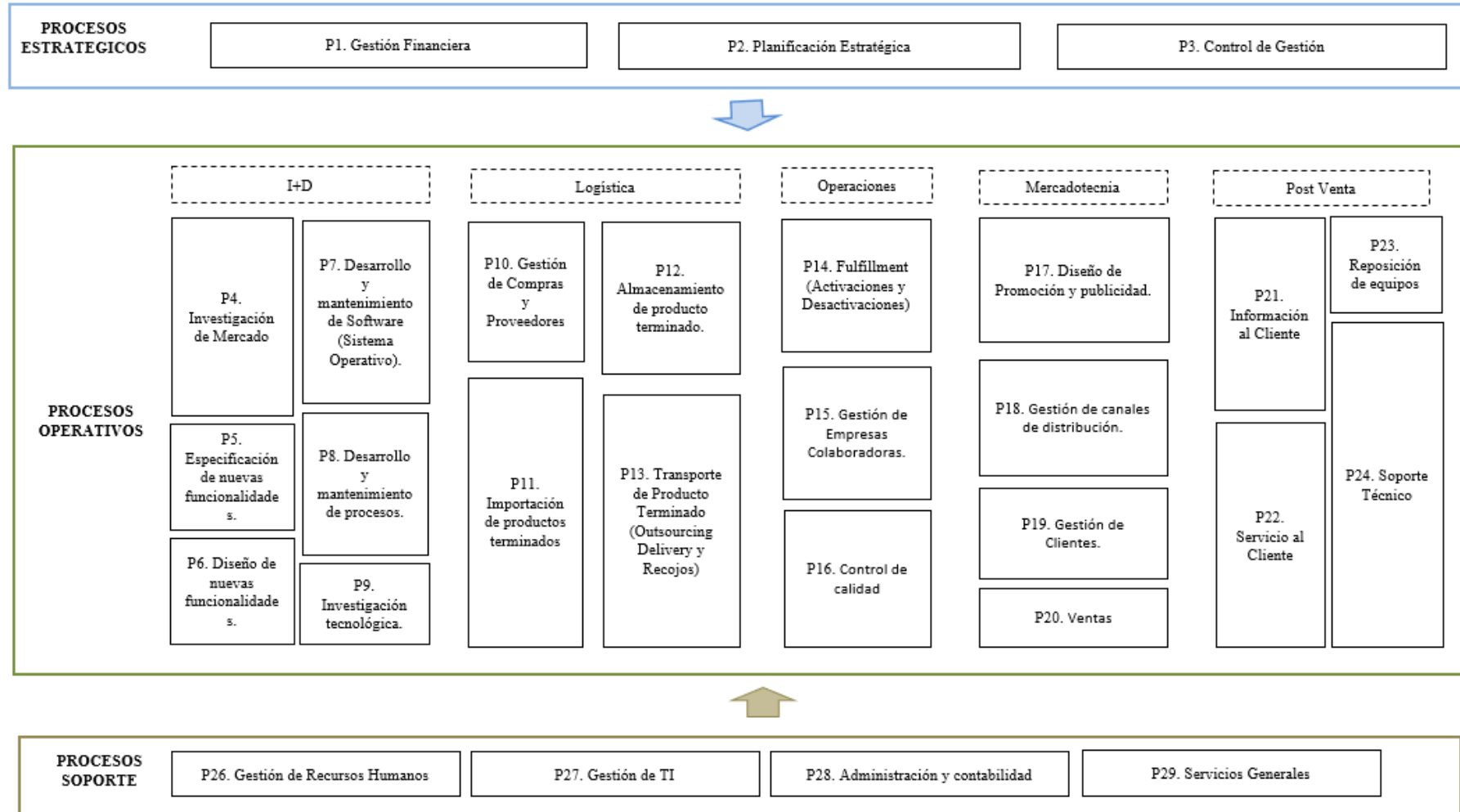
Anexo 3. Cadena de valor



- Actividades de aseguramiento de calidad
- Actividades directas
- Actividades indirectas

Fuente: Porter, 1985.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 4. Mapa de procesos



Fuente: Porter, 1985.
 Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 5. Resultados de encuestas

CANTIDAD DE ENCUESTAS		416						
ESTILO:		F1	64.7%					
Usted toma las desiciones para la contratación de servicios en su casa?								
SI		64.7%	269					
NO		35.3%	147					
PREDISPOSICIÓN:		F2	60.6%					
Somos una empresa que garantiza su seguridad en el ciberespacio, considerando el acceso seguro a contenidos, asi como navegación web segura y controlada, protegiéndolo de los ciber-criminales y mejorando la eficiencia de su conexión a Internet (velocidad). Es parte del servicio el proveer soporte técnico permanente, remoto y presencial, acorde a su necesidad. Estaria usted dispuesto a adquirir este tipo de servicio para su hogar?								
SI		35.7%	96					
NO		14.5%	39					
TAL VEZ		49.8%	134					
PRECIO:		F3	95.2%					
Por favor defina el rango de precio que estaría usted dispuesto a pagar (único pago) por un dispositivo electrónico para proteger a su familia de ciberamenazas como Malware, Virus, mas la suscripción anual del Servicio de Gestión y Soporte Técnico para su solución de ciberseguridad.Cyberbullyng, Fraude Financiero, entre otros								
Menos de US\$ 150		4.8%	11					
De US\$ 151 a US\$ 200		95.2%	219					
De US\$ 201 a US\$ 300		0.0%	0					
De US\$ 301 a mas		0.0%	0					
FRECUENCIA DE PAGO		F5	6.64					
Cuál sería la modalidad de pago más cómoda para Usted?								
Mensual		39.1%	90					
Trimestral		11.7%	27					
Semestral		0.0%	0					
Anual		49.1%	113					
SERVICIO SUPLEMENTARIO/COMPLEMENTARIO								
¿Cuenta con algún dispositivo / servicio de ciberseguridad / control de contenidos actualmente? Considere los antivirus de sus computadoras.								
SI		68.3%	157					
NO		31.7%	73					
PROPUESTA DE VALOR		F4	80.0%					
		1	2					
		3	4					
		5	POND					
		%	Meta Atributo					
Previene las amenazas e infecciones de manera efectiva, inclusive antes de que lleguen a los dispositivos protegidos.	7	2	73	19	130	954	23%	90%
No necesita ser instalado en cada uno de los dispositivos a proteger.	25	11	2	20	173	995	24%	90%
Intuitivo y facil de usar, cualquier miembro de la familia puede personalizar los perfiles de seguridad y adaptarlos a sus necesidades.	1	4	7	21	197	1099	26%	95%
Control de Ancho de Banda de acceso a Internet por Dispositivo (Laptop, Celulares, Smart TV, etc)	69	72	24	4	61	607	14%	50%
Control de Contenido (Adulto, Violencia, Armas, Sitios Maliciosos, etc) .	132	4	9	43	41	548	13%	50%
TOTAL						4203		80%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Glosario

- **Ancho de banda.** «En conexiones a Internet el ancho de banda es la cantidad de información o de datos que se puede enviar a través de una conexión de red en un período de tiempo dado. El ancho de banda se indica generalmente en bites por segundo (BPS), kilobites por segundo (kbps), o megabites por segundo (mps)» (Masadelante.com s.f.).
- **Antimalware.** «El antimalware es un tipo de programa diseñado para prevenir, detectar y remediar software malicioso en los dispositivos informáticos individuales y sistemas de tecnología de la información. Los términos antivirus y antimalware se utilizan a menudo como sinónimos ya que los virus informáticos son un tipo específico de malware. Por lo tanto, el antivirus y el antimalware son lo mismo. Para asegurarte de que siempre estás protegido, encuentra el mejor antimalware en nuestra comparativa» (ValorTop S.L. 2017).
- **Ciberamenazas.** «Podríamos definir las ciberamenazas como aquellas actividades realizadas en el ciberespacio, que tienen por objeto la utilización de la información que circula por el mismo, para la comisión de distintos delitos mediante su utilización, manipulación, control o sustracción» (Díaz 2016). Sin embargo, un concepto mucho más reciente podría describir cualquier potencial ocurrencia que aprovechando, no siempre, vulnerabilidades conocidas y falta de protección, logre poner en riesgo la seguridad de la información de cualquier persona.
- **Cyberbullying.** «El cyberbullying es el uso de los medios telemáticos (Internet, telefonía móvil y videojuegos on line principalmente) para ejercer el acoso psicológico entre iguales. No se trata aquí el acoso o abuso de índole estrictamente sexual ni los casos en los que personas adultas intervienen» (Cyberbullying.com s.f.).
- **Ciberprotección.** La ciber protección es la prevención, protección y el asesoramiento que una empresa o familia necesita para mitigar o protegerse ante un ciberriesgo o ciberamenaza (COHEBU, Correduría de Seguros s.f.).
- **Ciberriesgo.** «[...] Representa una composición de riesgos que consiguen causar daños materiales, pérdidas, daños en intangibles (datos, información, sitios webs, propiedad intelectual, patentes, nombres de dominios, entre otros) y perjuicios a terceros en los que entra en juego la responsabilidad civil e incluso penal» (Ciberriesgos y Ciberseguros, s.f.)
- **Cybersecurity.** «Cybersecurity is the practice of protecting systems, networks, and programs from digital attacks. These attacks are usually aimed at accessing, changing, or destroying sensitive information; extorting money from users; or interrupting normal business processes» (Cisco s.f.). Traducción propia: La ciberseguridad es la práctica de proteger sistemas, redes y programas de ataques digitales. Estos ataques generalmente apuntan a acceder, cambiar o

destruir información sensible; extorsionar dinero de los usuarios; o interrumpir los procesos comerciales normales.

- **Cloud.** «El cloud computing consiste en la posibilidad de ofrecer servicios a través de Internet. La computación en la nube es una tecnología nueva que busca tener todos nuestros archivos e información en Internet, sin preocuparse por poseer la capacidad suficiente para almacenar información en nuestro ordenador. El cloud computing explica las nuevas posibilidades de forma de negocio, ofreciendo servicios a través de Internet, conocidos como e-business (negocios por Internet)» (Debitoor s.f.).
- **CRM.** «La CRM (Gestión de relaciones con los clientes) es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada» (Techtarget s.f.).
- **Domótica.** «La domótica es un término empleado en el área de la tecnología, para referirse a todo aquello que constituye el dominio y la supervisión de todos los elementos que integran una edificación compuesta por oficinas o sencillamente una vivienda. Es un grupo de tecnologías que se encuentran adaptadas para ejercer el control y sistematización dentro de una vivienda, con la finalidad de poder proporcionar un eficiente uso de la energía, así como aportar seguridad y comodidad; permitiendo de esta manera que exista una comunicación entre el beneficiario y el sistema» (Conceptodefinicion.de s.f.).
- **Ecoeficiencia.** «La ecoeficiencia se alcanza mediante la distribución de bienes con precios competitivos y servicios que satisfagan las necesidades humanas y brinden calidad de vida a la vez que reduzcan progresivamente los impactos medioambientales de bienes y la intensidad de recursos consumidos durante el ciclo de vida completo, llevando todo esto a un nivel al menos en línea con la capacidad de carga de la Tierra» (Salichs s.f.).
- **Gartner.** «El Cuadrante Mágico de Gartner es la herramienta más referenciada para la selección de productos en la industria de TI. Se le critica por sus puntos simples, subjetivos y ciegos» (Stiennon s.f.).
- **IoT.** «Es un concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con Internet.³ Alternativamente, Internet de las cosas es la conexión de Internet con más “cosas u objetos” que personas. El Internet de las cosas potencia objetos que antiguamente se conectaban mediante circuito cerrado, como comunicadores, cámaras, sensores, y demás, y les permite comunicarse globalmente mediante el uso de Internet» (Torres 2014).
- **ISP.** «Los proveedores de servicios de Internet (ISP), que comenzaron a surgir a finales de 1980 y principios de 1990, son las empresas y organizaciones que proporcionan a los usuarios el acceso a Internet y servicios relacionados. Estos proveedores conectan los clientes a los

clientes de otros proveedores de servicio por medio de redes. A menudo, los Proveedores de servicios de Internet (también llamados Proveedores de acceso a Internet) son empresas que proporcionan servicios de telecomunicaciones, incluyendo el acceso a las comunicaciones de datos y la conexión telefónica. La mayoría de las empresas telefónicas ahora funcionan como Proveedores de acceso a Internet también. Los ISP pueden ser comerciales, sin fines de lucro, de propiedad privada o propiedad de la comunidad» (Xfinity Discovery Hub s.f.).

- **Kaspersky Lab.** «Kaspersky Lab es una empresa de ciberseguridad global fundada en 1997. La profunda inteligencia de amenazas y la experiencia en seguridad de Kaspersky Lab se transforman constantemente en soluciones y servicios de seguridad para proteger empresas, infraestructuras críticas, gobiernos y consumidores de todo el mundo» (Kaspersky lab s.f.).
- **Malware.** «Malware es la abreviatura de “Malicious software”, término que engloba a todo tipo de programa o código informático malicioso cuya función es dañar un sistema o causar un mal funcionamiento» (Rivero 2016). «El malware (abreviatura de “software malicioso”) se considera un tipo molesto o dañino de software destinado a acceder a un dispositivo de forma inadvertida, sin el conocimiento del usuario. Los tipos de malware incluyen spyware (software espía), adware (software publicitario), phishing, virus, troyanos, gusanos, rootkits, ransomware y secuestradores del navegador» (Avast s.f.a).
- **Mbps.** Es la tasa de transferencia de datos en telecomunicaciones, para nuestro caso nuestra conexión a internet. «Es la sigla con la cual popularmente se designa el concepto de megabit por segundo, el cual permite referir a aquella unidad que se emplea a la hora de medir en cantidad una cantidad de datos que es equivalente a 1.000 kilobits por segundo o 1.000.000 de bits por segundo» (Definición ABC s.f.).
- **Mcafee.** «McAfee, Inc. es una compañía de seguridad informática con sede en Santa Clara, California (EE.UU.). Su principal producto es el McAfee VirusScan, entre otros productos y servicios relacionados a la seguridad como IntruShield, Enterecept y Foundstone» (Alegsa.com.ar s.f.a).
- **PAAG.** Pay as you Go, son planes flexibles diseñados para los usuarios poco frecuentes, pero que incluye funciones exclusivas disponibles solo en planes de pago, en base a créditos prepagados (Roliver s.f.).
- **Panda Antivirus.** «(antiguamente Panda Software). Panda Security SA es una compañía dedicada a la seguridad informática, que fue fundada en 1990 por Mikel Urizarbarrena en la ciudad de Bilbao, España. Inicialmente se centró en el desarrollo de antivirus, pero luego expandió su línea de productos para incluir programas firewall, antispam y antispyware, tecnologías de prevención del cibercrimen y otras herramientas de administración de sistemas, redes y su seguridad» (Alegsa.com.ar s.f.b).

- **Ransomware.** «El ransomware (también conocido como rogue ware o scareware) restringe el acceso a su sistema y exige el pago de un rescate para eliminar la restricción. Los ataques más peligrosos los han causado ransomware como WannaCry, Petya, Cerber, Cryptolocker y Locky» (Avast s.f.b).
- **Raspberry Pi.** «Raspberry Pi es una placa computadora (SBC) de bajo coste, se podría decir que es un ordenador de tamaño reducido, del orden de una tarjeta de crédito, desarrollado en el Reino Unido por la Fundación Raspberry Pi (Universidad de Cambridge) en 2011, con el objetivo de estimular la enseñanza de la informática en las escuelas, aunque no empezó su comercialización hasta el año 2012» (Blog Historia de la informática 2013).
- **Router.** «Es un dispositivo dedicado a la tarea de administrar el tráfico de información que circula por una red de computadoras. Para nuestro caso esta red de computadoras sería nuestra conexión doméstica hacia internet» (Tecnología & Informática s.f.).
- **Security Box.** Es el nombre comercial del producto y servicio que se comercializará como oferta de ciberprotección para el hogar.
- **Security Center.** Security Center es la razón social y nombre comercial de la empresa comercializadora de Security Box.
- **SEM.** «SEM es el término que se refiere a las campañas de anuncios a través de las plataformas en Google. SEM corresponde a las siglas en inglés Search Engine Marketing (marketing de buscadores) y como el SEO, el SEM es una de las técnicas más demandadas y utilizada dentro del marketing online gracias a su facilidad a la hora de medir resultados, así como por los datos que arroja. El SEM es una modalidad de marketing en internet cuyo objetivo es aumentar la visibilidad de las páginas web en los “resultados de pago” (anuncios) de los motores de búsqueda a través de un sistema de pago por clic» (Solutum Internet Marketing 2016a).
- **SEO.** «SEO es un término comúnmente utilizado pero que corresponde a las siglas en inglés Search Engine Optimization (optimización para buscadores). El SEO busca influir de forma natural y totalmente permitida en los resultados de búsqueda de los motores como Google. Así el SEO es una de las modalidades de marketing en Internet más utilizadas y conocidas cuyo objetivo es aumentar la visibilidad de las páginas web en los “resultados naturales” (que no requieren ningún pago a los buscadores) de los motores de búsqueda» (Solutum Internet Marketing 2016b).
- **Soporte tecnológico.** «El soporte tecnológico, proporciona asistencia a los usuarios al tener algún problema al utilizar un producto o servicio, ya sea este el hardware o software de una computadora, de un servidor de Internet, de los periféricos, o de cualquier otro equipo o dispositivo» (Znet Solutions 2016).

- **Tech Consumer.** «Tipología de consumidor, más conectado a la web, mejor informado y expectante por las novedades tecnológicas, les gusta lo que hay de más moderno, pues lo último en gadgets tecnológicos son para ellos, iconos de la modernidad y consumir estas novedades los ayuda a destacarse. Recaen en esta topología también los niños y adolescentes que ya nacieron adaptados y están creciendo en un mundo digital y son los primeros que reciben el impacto de los cambios tecnológicos en su relación con el entorno» (RPP Noticias 2012).

Notas biográficas

Guillermo Carlos Contreras Nogales

Nació en Lima, Médico Cirujano con estudios en Medicina Intensiva, Terapia Respiratoria y Trasplante de Intestino. Cuenta con más de seis años de experiencia laborando en Gestión de Servicios de Salud para diferentes IPRESS privadas. Actualmente se desempeña como jefe de Cuidados Intensivos de la Clínica Cayetano Heredia, así como Medical Advisor para la industria farmacéutica.

Alberth Noé Manchego Guardián

Nació en Huánuco, es Ingeniero de Sistemas especializado en Ciberseguridad y Data Network. Cuenta con más de 10 años de experiencia. Actualmente se desempeña como Cybersecurity Product Manager en Smart Global SAC.

Eduardo Jesús Marengo Angobaldo

Nació en Lima, es bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Lima, Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en seguros. Actualmente se desempeña como subdirector de la unidad de Riesgos Generales de Mapfre Perú.