



**“PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA, ESPECIALIZADA EN EL MANEJO DE
INFORMACIÓN SELL OUT DEL CANAL FERRETERO”**

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

Presentado por

Sr. José Barazorda Escobar

Sr. Hernán Rojas Seminario

Sr. Roberto César Zevallos Guitton

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, agosto 2020

Dedicado a mi esposa y a mi hija, por quienes todo tiene sentido.

José Barazorda Escobar

Dedicado a mis tíos, Jorge y Doris, por su invaluable apoyo durante mi vida, y por siempre haber creído en mí.

Hernán Rojas Seminario

Dedicado a mis dos hijas, que desde su inocencia y amor puro son mi mejor motivación.

Roberto César Zevallos Guitton

Gracias a mis padres, por el impulso; a mi esposa, por ayudarme a crecer, y a mis hermanos de sangre y de la vida por la paciencia.

José Barazorda Escobar

Agradezco a mi novia, a mis padres, a mi hermana y a mis tíos, por brindarme su soporte y haber estado conmigo durante esta experiencia.

Hernán Rojas Seminario

Agradezco a mis padres y a mi esposa por su apoyo y confianza incondicional.

Roberto César Zevallos Guitton

Resumen ejecutivo

El mercado ferretero peruano, a diferencia de los mercados europeos, norteamericano y varios sudamericanos, tiene características propias de su realidad informal y de la baja profesionalización de sus actores. Todo esto conlleva a una penetración aún moderada del canal de ventas moderno, representando como máximo el 30% de la boca de salida de las compañías ferreteras. La responsabilidad de trasladar la propuesta de valor de estas hacia sus consumidores recae en el 70% restante, a través de bodegas o ferreterías, el canal tradicional minorista. El valor agregado de las grandes superficies se soporta en el amplio surtido que manejan y la construcción de una mejor experiencia de compra. Así, existe un canal minorista con surtido limitado, pero con una penetración importantísima, que se apoya en su principal pilar: la conveniencia.

El presente plan de Marketing tiene como objetivo comprobar que existen oportunidades de negocio en la interacción entre compañías proveedoras y el canal tradicional minorista y, apalancándose en estas oportunidades, formar una empresa que sea rentable al brindar una solución que permita que estos dos sectores crezcan.

Diariamente las áreas de Marketing, Trade Marketing y Ventas de las compañías necesitan de data fidedigna para accionar campañas o promociones en los puntos de venta, siendo una realidad que, mes a mes, las ferreterías registran altos índices de pérdida de productos y mermas. Con la presente propuesta se brindará una solución para ambas partes al crear una herramienta de gestión de punto de venta minorista unida a un servicio que permitirá que las grandes empresas tengan visibilidad detallada de la rotación, ventas y ejecución de un grupo de clientes importantes y representativos que forman parte del 70% de su venta. Se brindará información fundamental en tiempo real para la toma de decisiones acertadas, a través de la generación de reportes detallados. En paralelo, el valor agregado que se ofrecerá a los ferreteros es la tecnificación de su negocio, formalizándolo gracias a la visibilidad de sus inventarios, estados financieros y facturación electrónica; así Aliado será su socio estratégico en el desarrollo sostenible del negocio.

La razón de ser de la presente propuesta es que estos dos stakeholders trabajen de la mano de cara al crecimiento y fortalecimiento del mercado tradicional, beneficiando a las compañías y a los ferreteros porque representan un canal que aún se debe desarrollar de cara a la experiencia de compra y la generación de mayores ingresos. Por último, es importante mencionar que mediante el desarrollo del plan financiero de la presente investigación se pudo comprobar que la idea es viable, rentable y que tiene mucho potencial para ingresar al mercado.

Índice

| | |
|---|-----|
| Índice de tablas | ix |
| Índice de gráficos | xi |
| Índice de anexos | xii |
| | |
| Resumen ejecutivo | iv |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis situacional | 2 |
| 1. Análisis del macroambiente externo: Pestel | 2 |
| 1.1 Resumen análisis Pestel | 2 |
| 1.2 Conclusiones del macroambiente externo..... | 2 |
| 2. Análisis del microambiente externo: Cinco Fuerzas de Porter | 3 |
| 2.1 Rivalidad entre los competidores..... | 4 |
| 2.2 Amenaza de nuevos competidores..... | 4 |
| 2.3 Poder de negociación de proveedores..... | 5 |
| 2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos..... | 5 |
| 2.5 Poder de negociación de los clientes | 6 |
| 2.6 Conclusiones del microambiente externo, competencia y clientes..... | 7 |
| 3. Análisis FODA | 7 |
| 3.1 Conclusiones del análisis FODA | 8 |
| | |
| Capítulo III. Investigación de mercado | 9 |
| 1. Objetivos de investigación..... | 9 |
| 2. Metodología..... | 9 |
| 3. Investigación exploratoria de oportunidad de negocio | 10 |
| 3.1 Hallazgos y aprendizajes..... | 10 |
| 4. Investigación de mercado ferreterías | 12 |
| 4.1 Estudios secundarios..... | 12 |
| 4.2 Observación de ferreterías | 12 |
| 4.3 Entrevistas a profundidad a ferreteros | 14 |
| 4.3.1 Hallazgos | 14 |
| 4.3.2 Aprendizajes | 15 |

| | |
|---|-----------|
| 5. Investigación de mercado a proveedores del sector ferretero | 15 |
| 5.1 Entrevistas a profundidad empresas..... | 15 |
| 5.1.1 Hallazgos | 16 |
| 5.1.2 Aprendizajes | 17 |
| 6. Conclusiones..... | 18 |
| 6.1 Conclusiones de las entrevistas a expertos | 18 |
| 6.2 Conclusiones de la investigación al canal ferretero | 18 |
| 6.3 Conclusiones de la investigación a empresas proveedoras del canal ferretero | 19 |
| 7. Estimación de la demanda | 19 |
| 7.1 Universo de clientes..... | 20 |
| 7.2 Interés y disposición de compra de la herramienta | 20 |
| 7.3 Inversión actual en estudios de mercado..... | 20 |
| 7.4 Valoración asignada a concepto Aliado..... | 20 |
| 8. Conclusiones de la investigación de mercado..... | 22 |
| | |
| Capítulo IV. Plan de Marketing | 23 |
| 1. Planeación estratégica: visión, misión y valores..... | 23 |
| 1.1 Visión..... | 23 |
| 1.2 Misión..... | 23 |
| 1.3 Valores | 23 |
| 2. Objetivos de marketing propuestos..... | 24 |
| 3. Estrategia genérica | 24 |
| 4. Estrategia de crecimiento..... | 25 |
| 5. Estrategia de segmentación..... | 25 |
| 5.1 Segmentación clientes ferreteros | 25 |
| 5.2 Segmentación clientes empresas..... | 26 |
| 6. Estrategia de posicionamiento | 27 |
| 6.1 Declaración de posicionamiento de Aliado – ferreterías | 27 |
| 6.2 Declaración de posicionamiento de Aliado – empresas..... | 27 |
| 7. Marketing mix..... | 28 |
| 7.1 Marketing mix – mercado ferretero | 28 |
| 7.1.1 Estrategia de producto o servicio..... | 28 |
| 7.1.2 Estrategia de precio..... | 33 |
| 7.1.3 Estrategia de plaza | 33 |
| 7.1.4 Estrategia de comunicación | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 7.1.5 Estrategia de evidencia física..... | 37 |
| 7.1.6 Estrategia de personas..... | 38 |
| 7.1.7 Estrategia de procesos..... | 40 |
| 7.2 Marketing mix – empresas..... | 41 |
| 7.2.1 Estrategia de producto o servicio..... | 41 |
| 7.2.2 Estrategia de precio..... | 43 |
| 7.2.3 Estrategia de plaza | 45 |
| 7.2.4 Estrategia de comunicación | 45 |
| 7.2.5 Estrategia de evidencia física..... | 47 |
| 7.2.6 Estrategia de personas..... | 48 |
| 7.2.7 Estrategia de procesos..... | 50 |
| | |
| Capítulo V. Plan financiero..... | 52 |
| 1. Supuestos | 52 |
| 2. Proyección de ventas..... | 52 |
| 3. Estimación de personal y servicios | 53 |
| 4. Presupuesto de costos y gastos | 53 |
| 5. Presupuesto de inversión inicial..... | 55 |
| 6. Estado de ganancias y pérdidas..... | 55 |
| 7. Balance general..... | 56 |
| 8. Flujo de caja..... | 57 |
| 9. Indicadores financieros | 57 |
| 10. Análisis de escenarios | 58 |
| 11. Conclusiones plan financiero | 59 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 60 |
| 1. Conclusiones..... | 60 |
| 2. Recomendaciones | 60 |
| | |
| Bibliografía | 62 |
| Anexos | 64 |
| Notas biográficas..... | 82 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Resumen Pestel..... | 3 |
| Tabla 2. | Rivalidad entre los competidores | 4 |
| Tabla 3. | Amenaza de nuevos competidores | 5 |
| Tabla 4. | Poder de negociación con proveedores | 5 |
| Tabla 5. | Amenaza de productos y servicios sustitutos | 6 |
| Tabla 6. | Poder de negociación de los clientes | 6 |
| Tabla 7. | Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter..... | 7 |
| Tabla 8. | FODA Aliado | 8 |
| Tabla 9. | Objetivos de la investigación de mercado | 9 |
| Tabla 10. | Metodología de investigación de mercado | 9 |
| Tabla 11. | Perfiles de clientes ferreteros..... | 14 |
| Tabla 12. | Resumen de hallazgos entrevista a ferreteros | 14 |
| Tabla 13. | Perfil de empresas proveedoras del canal ferretero | 16 |
| Tabla 14. | Resumen de hallazgos de las entrevistas a proveedores..... | 16 |
| Tabla 15. | Supuestos de estimación de la demanda..... | 21 |
| Tabla 16. | Ingresos estimados..... | 21 |
| Tabla 17. | Estimación de ingresos por año..... | 21 |
| Tabla 18. | Estimación de ingresos por año, según clientes e ingresos | 21 |
| Tabla 19. | Objetivos de marketing..... | 24 |
| Tabla 20. | Segmentos de clientes ferreteros | 26 |
| Tabla 21. | Segmentos de proveedores ferreteros | 26 |
| Tabla 22. | Plan para incorporar la facturación electrónica al software de Aliado..... | 32 |
| Tabla 23. | Modelo estratégico de marketing – ferreterías | 37 |
| Tabla 24. | Visual de inversión de marketing – ferreterías | 37 |
| Tabla 25. | Evidencia física – ferreterías | 38 |
| Tabla 26. | Dimensionamiento empadronadores – ferreterías | 39 |
| Tabla 27. | Dimensionamiento de fuerza de ventas – ferreterías | 39 |
| Tabla 28. | Sistema de incentivos – ferreterías | 40 |
| Tabla 29. | Estructura de precio por segmento – empresas | 44 |
| Tabla 30. | Comparativo de precios – empresas | 44 |
| Tabla 31. | Modelo estratégico de marketing – empresas..... | 47 |
| Tabla 32. | Visual de inversión de marketing – empresas | 47 |
| Tabla 33. | Evidencia física – empresas..... | 48 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 34. | Estructura área de Analítica Avanzada..... | 49 |
| Tabla 35. | Estructura de área Comercial..... | 50 |
| Tabla 36. | Sistema de incentivos – empresas | 50 |
| Tabla 37. | Proyección de clientes empadronados – ferreterías..... | 54 |
| Tabla 38. | Proyección de clientes – empresas | 54 |
| Tabla 39. | Proyección de ventas | 54 |
| Tabla 40. | Cantidad de personal y servicios | 54 |
| Tabla 41. | Presupuesto de costos y gastos | 54 |
| Tabla 42. | Presupuesto de inversión | 55 |
| Tabla 43. | Estado de pérdidas y ganancias | 56 |
| Tabla 44. | Cronograma de préstamo..... | 56 |
| Tabla 45. | Balance general | 57 |
| Tabla 46. | Flujo de caja | 57 |
| Tabla 47. | Cálculo del COK | 58 |
| Tabla 48. | Costo de oportunidad..... | 58 |
| Tabla 49. | Indicadores de rentabilidad..... | 58 |
| Tabla 50. | Número de clientes por escenario..... | 59 |
| Tabla 51. | Análisis de escenarios..... | 59 |

Índice de gráficos

| | | |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1. | Resultado del ambiente externo..... | 2 |
| Gráfico 2. | Entrevista a expertos 1..... | 11 |
| Gráfico 3. | Entrevista a expertos 2..... | 11 |
| Gráfico 4. | Entrevista a expertos 3..... | 11 |
| Gráfico 5. | Perfil del ferretero..... | 13 |
| Gráfico 6. | Marcas de proveedores más importantes del sector ferretero..... | 13 |
| Gráfico 7. | Hallazgos de observación de puntos de venta ferreteros | 13 |
| Gráfico 8. | Estrategia de producto – ferreterías | 29 |
| Gráfico 9. | Estructura producto-precio Aliado | 29 |
| Gráfico 10. | Producto básico | 31 |
| Gráfico 11. | Complemento de hardware..... | 31 |
| Gráfico 12. | Diseño de software Aliado | 31 |
| Gráfico 13. | Criterios de diseño..... | 31 |
| Gráfico 14. | Funcionalidades..... | 32 |
| Gráfico 15. | Reportes..... | 32 |
| Gráfico 16. | Cobertura Aliado – ferreterías | 34 |
| Gráfico 17. | Elección de canal – ferreterías..... | 35 |
| Gráfico 18. | Definición del público objetivo – ferreterías..... | 36 |
| Gráfico 19. | Formulación de estrategia de comunicación – ferreterías | 36 |
| Gráfico 20. | Estrategia de producto – empresas | 42 |
| Gráfico 21. | Módulo clientes Plus | 43 |
| Gráfico 22. | Módulo clientes Core | 43 |
| Gráfico 23. | Estructura de canales – empresas | 45 |
| Gráfico 24. | Definición del público objetivo – empresas | 46 |
| Gráfico 25. | Formulación de estrategia de comunicación – empresas..... | 46 |

Índice de anexos

| | | |
|-----------|--|----|
| Anexo 1. | Análisis detallado del macroambiente externo | 65 |
| Anexo 2. | Resultado de observación | 66 |
| Anexo 3. | Guía de entrevistas a ferreteros | 67 |
| Anexo 4. | Guía de entrevistas a empresas | 69 |
| Anexo 5. | Profesionales entrevistados | 71 |
| Anexo 6. | Investigación de mercado a profundidad..... | 72 |
| Anexo 7. | Principales actividades de marketing – ferreterías | 76 |
| Anexo 8. | Perfil de colaboradores de Aliado – ferreterías | 77 |
| Anexo 9. | Flujogramas de procesos – ferreterías | 78 |
| Anexo 10. | Principales actividades de marketing – empresas..... | 79 |
| Anexo 11. | Perfil de colaboradores de Aliado – empresas..... | 80 |
| Anexo 12. | Flujograma proceso empresas | 81 |

Capítulo I. Introducción

La presente investigación propone formar una empresa especializada en inteligencia comercial, abocada a facilitar la cooperación entre el canal de ventas ferretero minorista y las empresas que lo proveen. El primer producto de la empresa se llamará Aliado, un sistema de puntos de venta (software), montado en un dispositivo Tablet (hardware), dirigido al canal de venta minorista ferretero. Actualmente, existen diversos sustitutos en el mercado; sin embargo, Aliado será la mejor solución ya que ofrece data en tiempo real y, sobre todo, es 100% confiable.

El sistema de puntos de venta de Aliado contará con módulos de caja (venta de productos), compras (registro de stock), informes (cierres de caja, stock valorizado, ventas acumuladas, reporte de mermas, entre otros), esto junto con un excelente servicio de asesoría de negocio, le permitirá al canal minorista ferretero tecnificar su negocio para tomar control de este y aumentar su rentabilidad. Para que el ferretero acceda al servicio se le cobrará un alquiler mensual, esto por la experiencia que se tiene de un servicio similar ofrecido en el sector de consumo masivo, en el cual sino se cobraba un fee los clientes no usaban la herramienta

Usando la información de ventas recopilada por el sistema Aliado, se desarrollarán sistemas de información automáticos de sell out acumulado, que permitan generar inteligencia comercial (reportes de SOM, stock outs, SOW, efectividad promocional, entre otros), destinada al soporte de las compañías comerciales proveedoras del canal ferretero.

El modelo mencionado anteriormente permitirá generar una plataforma multilateral, en la cual se utilizará la información del primer grupo objetivo (ferreterías) para desarrollar un servicio para el segundo grupo objetivo (empresas). El servicio a las empresas consistirá en una consultoría de negocio de primer nivel basada en información sell out y un sistema de información web. Este será el core business de Aliado.

Capítulo II. Análisis situacional

1. Análisis del macroambiente externo: Pestel¹

Para entender la coyuntura y el terreno en el cual entrará a competir y operar Aliado, se realizó el análisis del macroambiente externo usando la herramienta Pestel, cuyos resultados guiaron la investigación y permitieron sacar conclusiones certeras sobre las oportunidades y amenazas que ofrece el sector.

En el gráfico 1 se muestra el resultado del análisis Pestel el cual permitió identificar que existe un ambiente externo favorable para la implementación de Aliado. En el anexo 1 se adjunta el detalle del análisis de los factores del macroambiente externo.

Gráfico 1. Resultado del ambiente externo

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|
| Factor político Desfavorable Inestabilidad | Factor económico Desfavorable Financiamiento | Factor social Favorable Informalidad | Factor tecnológico Favorable Factura Electrónica | Factor ecológico Favorable Regulación | Factor legal Favorable Fiscalización |
|---|---|---|---|--|---|

Fuente: Aguilar, 1967.

Elaboración: Propia, 2020.

1.1 Resumen análisis Pestel

El resumen de la tabla 1 muestra los puntos más relevantes que presenta el macroambiente externo para la introducción de Aliado al mercado.

1.2 Conclusiones del macroambiente externo

Se observa que la principal amenaza es la aún insuficiente tenencia de Internet en el Perú y la baja capacidad de apalancamiento para la microempresa. Esto obliga a Aliado a considerar opciones que incluyan Internet móvil dentro de la oferta de valor, también es necesario considerar dentro del modelo de cobranza la poca oportunidad de financiamiento que tienen los clientes.

Asimismo, se observa que las principales oportunidades de negocio están dadas por la implementación de facturación electrónica, entre otras, ya que el macroentorno está empujando

¹ Aguilar, 1967.

al canal minorista ferretero hacia la tecnificación y formalización de su negocio, situación que resulta muy favorable para la penetración de Aliado en el mercado

Tabla 1. Resumen Pestel

| Pestel | A/O | Decisión estratégica |
|--|-------------|--|
| Menores inversionistas extranjeros por situación política actual. | Amenaza | Los costos en las industrias golpean al ferretero con precios más altos. Un sistema Customer Relationship Management (CRM) permitirá ver los márgenes por Stock Keeping Unit (SKU) para mejorar la rentabilidad del negocio. |
| Insuficiente tendencia de Internet en Perú (39% de personas no tiene Internet en sus hogares). | Amenaza | Es necesario incluir en la propuesta de valor la opción de contratar el servicio de Internet móvil. |
| La informalidad en el Perú asciende al 65,7% en el 2018 (igual al 2017). | Oportunidad | Opciones para formalidad e infomalidad, incentivando la formalidad al brindar capacitación a los tenderos. |
| Perfil del internauta peruano. | Oportunidad | El 28% de los internautas ingresan desde 3 dispositivos o más. Se sugiere desarrollar una propuesta omnicanal. |
| El 48% del Perú urbano (7.677.000 personas) utilizan Smartphones. | Oportunidad | El crecimiento de 8 puntos porcentuales entre el 2017 al 2018 (Perú Urbano) brinda el respaldo de contar con personas inmersas en la tecnología a todo nivel. Se sugiere implementar el e-commerce, trakeo de tiendas, y servicios de delivery. |
| E-commerce | Oportunidad | Mayor acceso a cadenas de mejoramiento. |
| En el 2020 todos los negocios deberán emitir documentos electrónicos. | Oportunidad | Ofrecer gestión de factura electrónica dentro del sistema. |
| Incendios de ferreterías. | Oportunidad | Incluir dentro del sistema en tienda una calificación de rombo de seguridad NFPA, de tal manera que el cliente pueda clasificar rápidamente la mercadería. |
| Lanzamiento de la Ley de Plásticos. | Oportunidad | Ofrecer un servicio de trackeo de reciclaje. Algunos productos ferreteros tienen empaques plásticos de un solo uso. El servicio propuesto permitirá monitorear el manejo de la mercadería y brindar la posibilidad de recircularlo o darle un segundo uso. |
| Incentivar la formalidad. | Oportunidad | Incentivar a los ferreteros para que se formalicen, para que puedan registrarse y distribuir sin inconvenientes bienes fiscalizados como el thinner, por ejemplo. |
| El 70% de las viviendas en el Perú son resultado de la autoconstrucción. | Oportunidad | El sistema CRM ofrece trackeo de avance de obras de clientes y capacitación |

Fuente: Arévalo, 2019; Redacción Gestión, 2019; En primera plana, 2019; SBS, s.f.; INEI, 2014; IPSOS, 2018; Redacción, 2019; SPDA Actualidad Ambiental, 2018; Sunat, s.f.a, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2020.

2. Análisis del microambiente externo: Cinco Fuerzas de Porter²

Con el objetivo de entender el microambiente en el que el servicio Aliado entrará a competir, se analizó el sector de servicios de consultoría a empresas proveedoras del canal ferretero.

² Porter *et al.*, 2017.

2.1 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es media. El sector de consultoría para la industria proveedora del canal ferretero cuenta con pocos jugadores, siendo los más importantes CCR, KWP, y Nielsen. Adicionalmente a esto, cada empresa consultora se especializa en servicios con outputs distintos, reduciendo el nivel de competencia entre ellas. Es importante mencionar que las empresas consultoras tienen altas barreras de salida por la dimensión de su estructura; no obstante, tienen la posibilidad de dirigir su operación hacia otras industrias.

Tabla 2. Rivalidad entre los competidores

| Rivalidad entre competidores | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
|------------------------------------|----------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|------|
| Número de competidores | Alto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Bajo |
| Fortaleza de empresas en el sector | Alta | 1 | 1 | | | | Baja |
| Barreras de salida | Alta | 1 | 1 | 1 | | | Baja |
| Crecimiento del sector | Alto | 1 | 1 | | | | Bajo |
| Promedio | 3 | Neutral | | | | | |

Fuente: Porter *et al.*, 2017.

Elaboración: Propia, 2020.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja. El sector analizado cuenta con altas barreras de entrada para nuevos competidores que busquen ingresar con el mismo modelo de negocio que las consultoras tradicionales. Las dos barreras de entrada más importantes son:

- **Reputación de mercado.** Al tratarse de un servicio de información con naturaleza estadística que sirve como input para la toma de decisiones en las empresas, el proceso de selección de proveedores es muy riguroso y, generalmente, la decisión es tomada en base a la reputación del proveedor en el mercado. Esto representa un problema para el ingreso de nuevos competidores ya que les resultaría mucho más difícil conseguir clientes que a empresas consolidadas en el mercado, limitando su ingreso de dinero.
- **Infraestructura.** Es importante tomar en cuenta que las consultoras que operan actualmente tienen estructuras de costos con un porcentaje mucho más alto de costos fijos y que son rentables debido a su capacidad de adquirir un alto número de clientes, estructuras necesarias para ofrecer el servicio de consultoría. Esto significa que las empresas nuevas que busquen entrar a este sector pueden sufrir de problemas de solvencia hasta conseguir clientes que las ayuden a soportar su estructura.

Tabla 3. Amenaza de nuevos competidores

| Amenaza de nuevos competidores | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
|--|----------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Barreras de entradas | Baja | 1 | 1 | 1 | 1 | | Alta |
| Capital inicial | Baja | 1 | 1 | 1 | 1 | | Alta |
| Cantidad de clientes (tamaño de mercado) | Muchos | 1 | 1 | 1 | 1 | | Pocos |
| Curva de aprendizaje | Bajo | 1 | 1 | 1 | 1 | | Alto |
| Promedio | 4 | Atractivo | | | | | |

Fuente: Porter *et al.*, 2017.

Elaboración: Propia, 2020.

2.3 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de proveedores es bajo. Las empresas de consultoría no tienen proveedores importantes que influyan en el core de su negocio esto debido, principalmente, a que el servicio de recopilación de datos y construcción de información generalmente es llevado a cabo por ellas mismas para tener el control de calidad del servicio otorgado a sus clientes. Entre los proveedores más importantes de las consultoras se encuentran las empresas de software y las empresas de datos complementaria de interés como Bloomberg o Reuters. No obstante, al no ser imprescindibles para el core de las consultoras, no ejercen un poder de negociación elevado.

Tabla 4. Poder de negociación con proveedores

| Poder de negociación de proveedores | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
|--|----------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|--------|
| Dependencia de proveedores para el desarrollo del servicio | Alta | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Baja |
| Cantidad de proveedores de software y hardware | Pocos | 1 | 1 | 1 | 1 | | Muchos |
| Cantidad de proveedores de datos complementaria | Pocos | 1 | 1 | 1 | | | Muchos |
| Promedio | 4 | Atractivo | | | | | |

Fuente: Porter *et al.*, 2017.

Elaboración: Propia, 2020.

2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media. Los sustitutos más cercanos a la consultoría de mercado para las empresas proveedoras del canal ferretero son servicios de mercaderismo y levantamiento de información de punto de venta; estas empresas ofrecen información de los datos que levantan en el campo. No obstante, la fiabilidad y escalamiento de esta opción es mucho menor que el trabajo estadístico realizado por las consultoras actuales.

Otro sustituto para tomar en cuenta son las áreas de investigación de mercado dentro de las empresas que, en algunas oportunidades, suplen la necesidad de un consultor usando data de importaciones o levantamientos de información propios. Estos sustitutos no representan una fuerte amenaza para las consultoras debido a la necesidad de los clientes de data macro que se pueda extrapolar efectivamente. No obstante, gracias a la mega tendencia de transformación digital, es posible que se presenten sustitutos con modelos de negocio distintos que representen una amenaza de cambio para el sector.

Tabla 5. Amenaza de productos y servicios sustitutos

| Amenaza de productos y servicios sustitutos | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | | |
|--|----------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|------|--|
| Capacidad de soluciones in house | Alta | 1 | 1 | 1 | 1 | | Baja | |
| Nivel de complejidad del producto exigido por los clientes | Baja | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Alto | |
| Satisfacción de clientes con los servicios actuales | Baja | 1 | 1 | | | | Alta | |
| Crecimiento del sector | Alto | 1 | 1 | | | | Bajo | |
| Nuevos modelos de negocio de transformación digital | Alto | 1 | 1 | | | | Bajo | |
| Promedio | 3 | Neutral | | | | | | |

Fuente: Porter *et al.*, 2017.

Elaboración: Propia, 2020.

2.5 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio/alto. La consultoría de negocio no es un insumo clave para el core bussines de las empresas proveedoras del canal ferretero; por ese motivo, el poder de negociación de los clientes es relativamente alto ya que la consultoría no es la prioridad de los clientes en este sector. No obstante, es importante tener en cuenta que existe una tendencia de las empresas del sector de volverse data driven y, como no hay muchas opciones de consultoría en el mercado que cubran las expectativas de los clientes, esto genera que pierdan poder de negociación.

Tabla 6. Poder de negociación de los clientes

| Poder de negociación de los clientes | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | | |
|--|----------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|------|--|
| Dependencia de consultoría para el core business de clientes | Baja | 1 | | | | | Alta | |
| Mega tendencia data driven | Baja | 1 | 1 | 1 | 1 | | Alta | |
| Cantidad de empresas consultoras. | Alta | 1 | 1 | 1 | 1 | | Baja | |
| Promedio | 3 | Neutral | | | | | | |

Fuente: Porter *et al.*, 2017.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla 7. Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter

| Fuerzas de Porter | Promedio |
|---|-----------------|
| Rivalidad entre competidores | 3,0 |
| Amenaza de nuevos competidores | 4,0 |
| Poder de Negociación de los proveedores | 4,0 |
| Amenaza de productos y servicios sustitutos | 3,0 |
| Poder de negociación de los clientes | 3,0 |
| Promedio | 3,4 |
| Neutral / Atractivo | |

Fuente: Porter *et al.*, 2017.
Elaboración: Propia, 2020.

2.6 Conclusiones del microambiente externo, competencia y clientes

En conclusión, se puede observar que el microambiente competitivo es Neutral / Atractivo (3,4). Esto significa que es un sector interesante y factible para la implementación de un servicio como Aliado. Es importante mencionar que la actual propuesta es una alternativa de sustituto con respecto al sector analizado y que su entrada podría volver vulnerable la posición de las consultoras. Es por ese motivo que debe enfocarse en ganar mercado rápidamente y estar preparado para recibir las represalias de las consultoras consolidadas en el mercado.

3. Análisis FODA³

A continuación, en la tabla 8 se presenta el análisis FODA desarrollado para Aliado.

³ Hill *et al.*, 2019.

Tabla 8. FODA Aliado

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio innovador con mejor ajuste a las necesidades del cliente con respecto a las propuestas actuales. • Equipo con experiencia en implementación de propuesta en industrias similares (consumo masivo). • Amplio conocimiento del sector. | <ul style="list-style-type: none"> • Baja satisfacción de los proveedores del sector ferretero con las propuestas actuales de consultoría e información de mercado. • Crecimiento de tendencia omnichannel en el Perú (desarrollo multiplataforma). • No existen buenas propuestas formales de sistemas de soporte de negocio para el canal ferretero. • Obligatoriedad de facturación electrónica en el 2020. • 80% de autoconstrucción en el Perú. • 48% de smartphoneros activos en Perú urbano (oportunidad de servicios relacionados al delivery, geolocalización, etcétera). |
| Amenaza | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de apalancamiento de clientes ferreteros. • 39% de personas no cuentan con Internet (capacidad de atención). • No existen leyes sobre manejo de información (inseguridad a largo plazo). | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura pequeña para despliegue del programa (necesidad de alta escalabilidad del número de ferreterías). • Falta de reputación en el mercado a comparación con empresas consultoras consolidadas. |

Fuente: Hill *et al.*, 2019.

Elaboración: Propia, 2020.

3.1 Conclusiones del análisis FODA

Se puede observar que si Aliado logra entrar rápidamente al mercado ferretero tendrá una ventaja competitiva inherente por ser pionera en el mercado con una solución formal; para lograr ese objetivo, la empresa se apoyará de la experiencia en implementación de un mercado similar (consumo masivo) y el conocimiento del mercado ferretero de sus ejecutivos.

Aprovechando estas fortalezas, Aliado podrá explotar las oportunidades descritas en el FODA para desarrollar y ofrecer una propuesta de valor ad hoc para el mercado, logrando satisfacer las necesidades identificadas. Así mismo, la empresa debe generar una propuesta de valor que responda a las amenazas identificadas en el FODA, ofreciendo un producto que no obligue al ferretero a incurrir en un gran financiamiento y que tenga la opción de ofrecer una modalidad de Internet móvil. También es importante sentar bases y planes de contingencia sólidos para afrontar una posible regulación del mercado de información que afecte al negocio.

Por último, Aliado deberá ser muy eficiente en el empadronamiento de clientes para contrarrestar la pequeña estructura inicial de fuerza de ventas que pudiera retrasar el despliegue de esta tarea y estar atento a los movimientos de las consultoras grandes que poseen un gran poder en el mercado y pueden tomar una posición defensiva ante un servicio como el ofrecido por la empresa.

Capítulo III. Investigación de mercado

Tomando en cuenta, que el modelo de negocio planteado es una plataforma multilateral hacia empresas proveedoras de ferreterías y negocios ferreteros, se considera importante dividir la investigación de mercados en tres partes: investigación exploratoria de oportunidad de negocio; investigación del mercado ferretero, e investigación del mercado de proveedores del sector ferretero. Para ello se han planteado los objetivos que revelarán la dinámica propia del negocio ferretero y sus stakeholders.

1. Objetivos de investigación

Tabla 9. Objetivos de la investigación de mercado

| Tipo de investigación | Objetivo |
|--|---|
| Investigación exploratoria de oportunidad de negocio. | Complementar el conocimiento del mercado ferretero para mejorar el diseño del concepto del servicio y las guías de entrevistas a profundidad para los proveedores del sector ferretero y los negocios ferreteros. |
| Investigación del mercado ferretero. | Validar la necesidad de una herramienta con las características y soluciones que brinda “Aliado Ferreterías” y, a su vez, medir el interés relativo de los dueños de ferreterías de adquirir este servicio. |
| Investigación del mercado de proveedores del sector ferretero. | Validar si el canal en mención tiene necesidad de contar con un sistema de información con las características de “Aliado Empresas” y determinar el valor relativo que le asignan a adquirir este servicio. |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Metodología

Considerando la particularidad de cada tipo de investigación para cada perfil investigado, se armaron las metodologías complementarias; así se obtuvo la información necesaria de manera más efectiva.

Tabla 10. Metodología de investigación de mercado

| Tipo de investigación | Metodología |
|---|--|
| Investigación exploratoria de oportunidad de negocio. | El estudio consistió en realizar entrevistas a profundidad a expertos del rubro que tuvieran experiencia útil para complementar la investigación. Para cada entrevista se diseñó una guía previa personalizada según el campo de especialidad del entrevistado. |
| Investigación de mercado ferretero. | Tomando en cuenta los objetivos planteados para el estudio y considerando que el objeto del estudio es un negocio, la investigación realizada fue cualitativa y directa; para la misma, se usaron estudios secundarios, observación y entrevistas a profundidad. |
| Investigación de mercado de proveedores del sector ferretero. | Debido a los objetivos del estudio y tomando en consideración que el objeto del estudio son empresas, la investigación fue diseñada utilizando métodos cualitativos y directos. Se utilizaron entrevistas a profundidad y entrevistas a expertos para entender el mercado. |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Investigación exploratoria de oportunidad de negocio

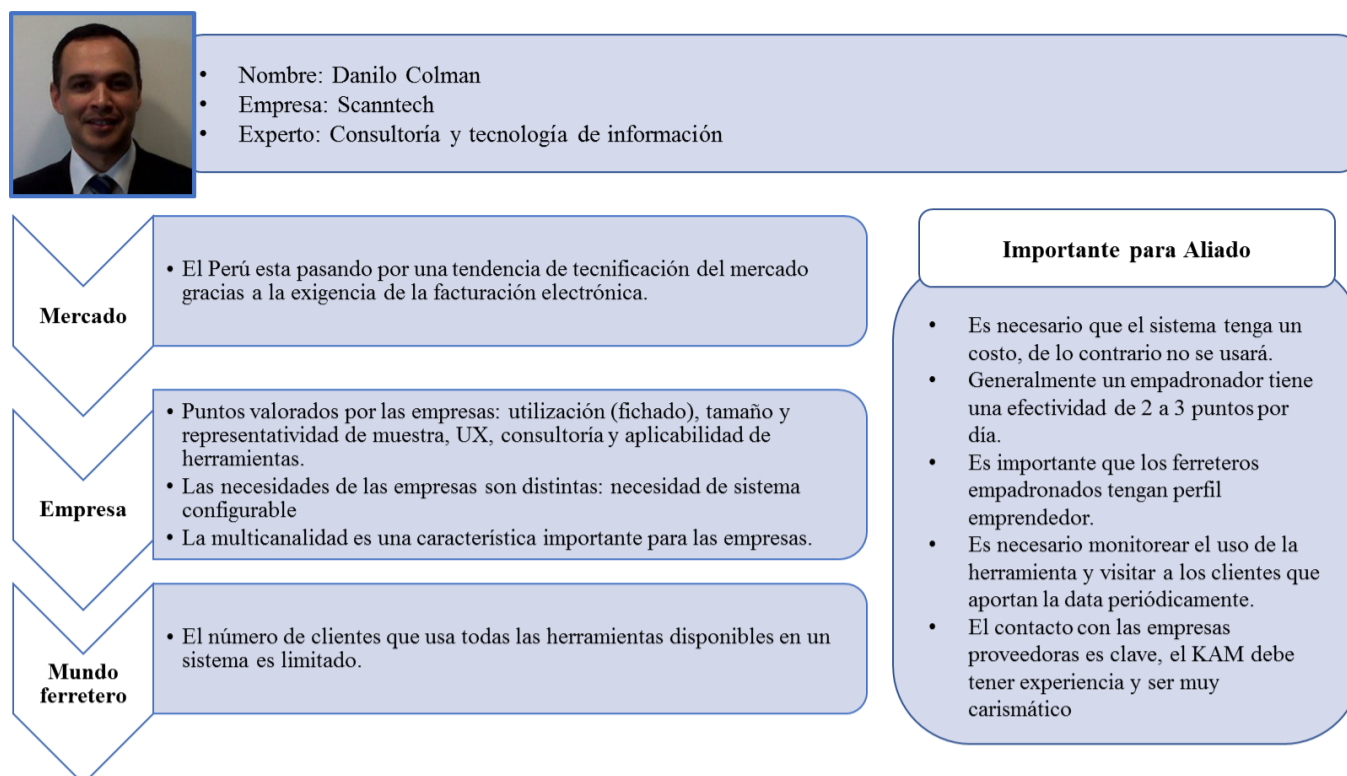
Se realizaron tres entrevistas, las cuales se detallan a continuación:

- **Danilo Coleman (gerente de Scantech Perú).** Experto en el negocio de tecnología de información.
- **Guadalupe Rosazza (consultora de Total Market Solutions).** Experta en estudios del mercado mundo ferretero
- **Alonso Zevallos (sector financiero, Qroma).** Experto en mercado ferretero.

3.1 Hallazgos y aprendizajes

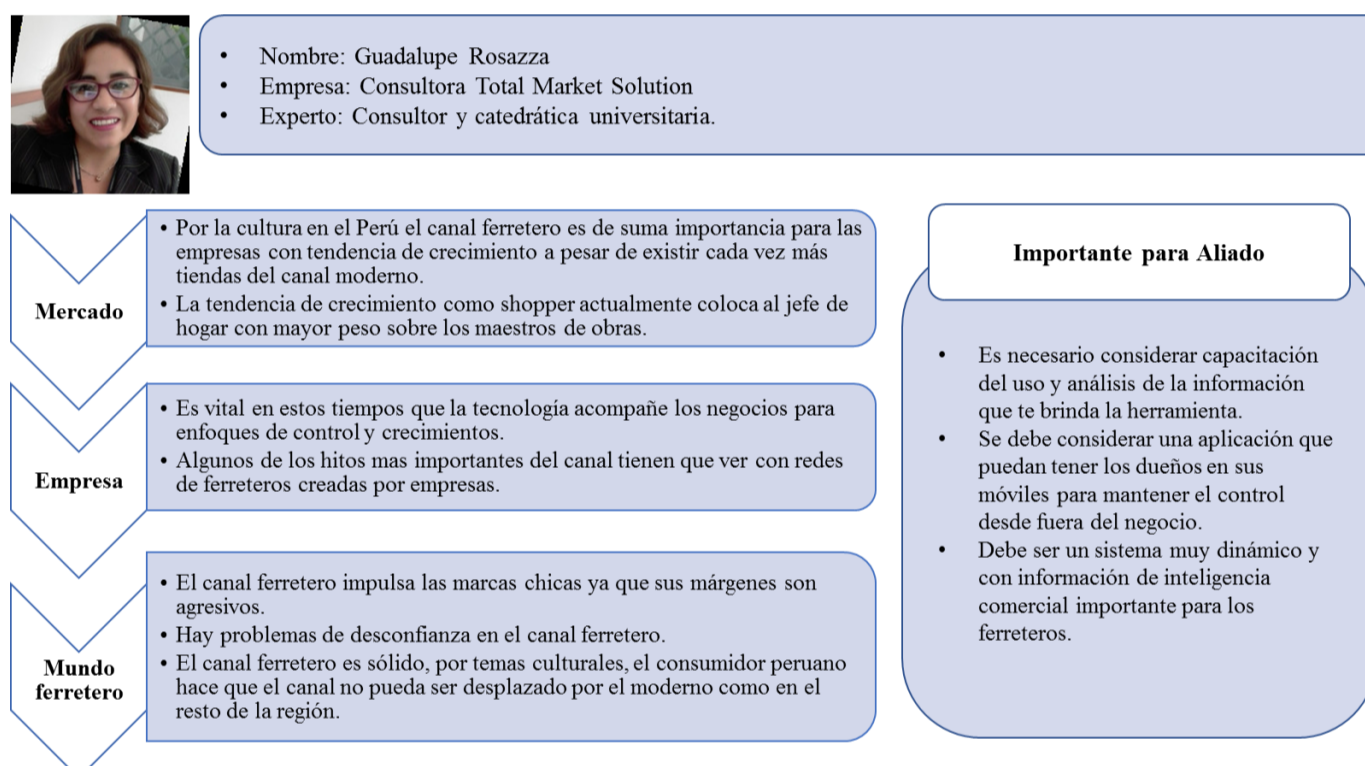
A continuación se presentan las entrevistas realizadas a los tres expertos:

Gráfico 2. Entrevista a expertos 1



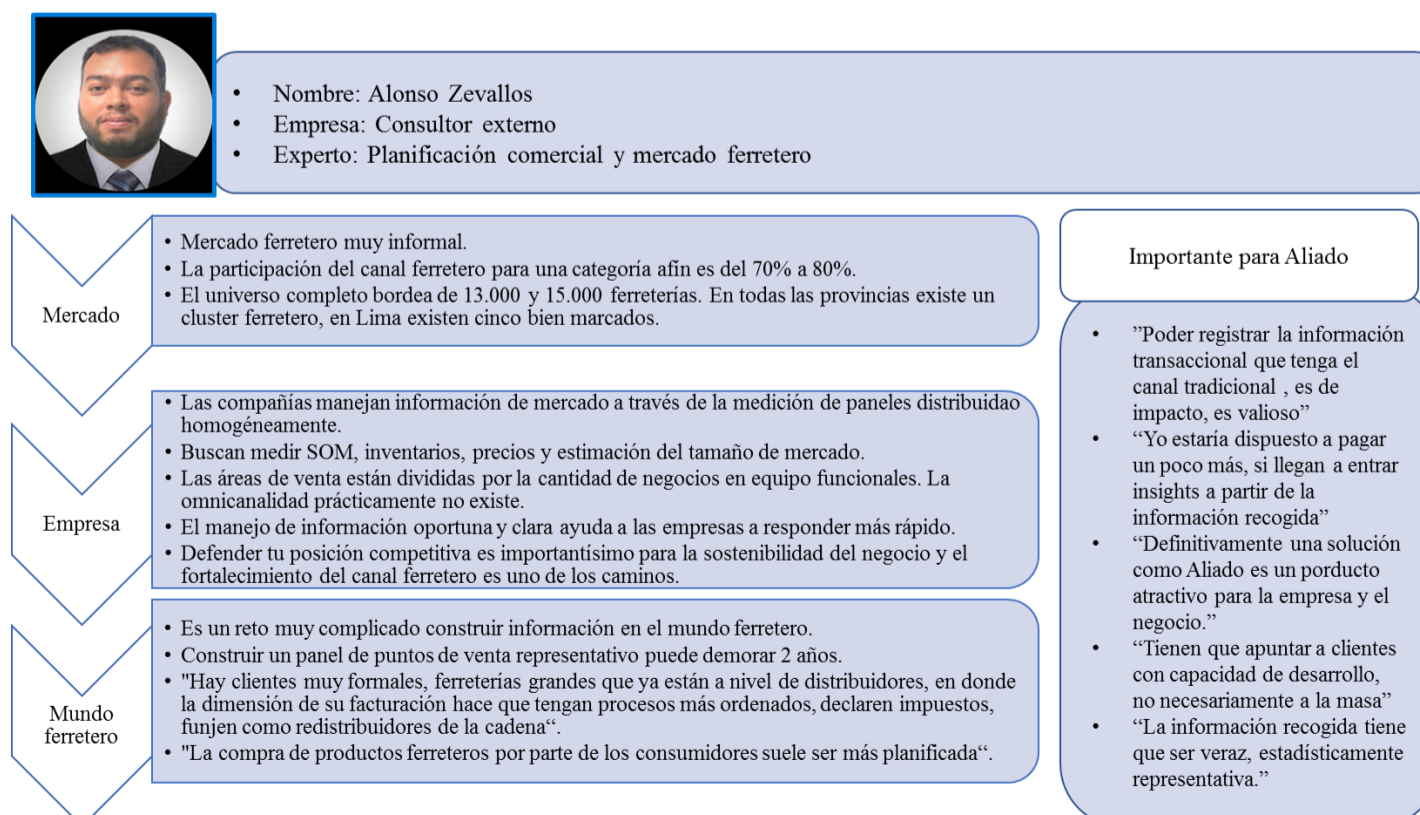
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 3. Entrevista a expertos 2



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 4. Entrevista a expertos 3



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Investigación mercado ferretero

4.1 Estudios secundarios

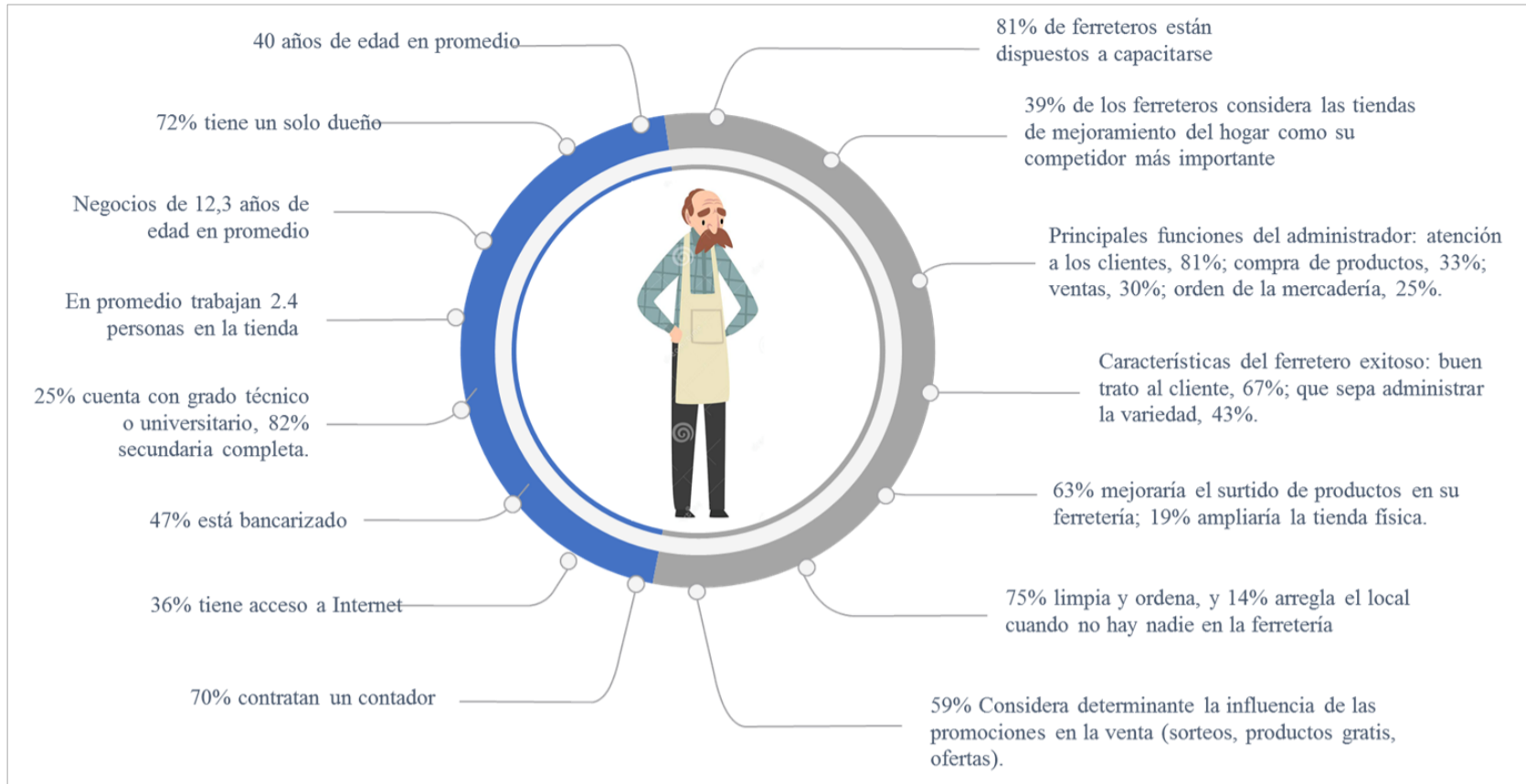
El primer paso para realizar la investigación de mercado del sector ferretero fue la búsqueda de estudios secundarios para entender con mayor profundidad la realidad de este canal. Gracias este análisis se identificaron los hallazgos que se observan en los gráficos 5 y 6.

4.2 Observación de ferreterías

Para comprender mejor la dinámica de las ferreterías y las oportunidades que existen en el canal, se utilizó la técnica de observación que permite tener una visión más cercana de lo que sucede en el mercado.

Para realizarla se eligieron tres ferreterías en tres distritos distintos y de diferentes tamaños entre ellas (de manera aleatoria dentro de cada segmento) y se tuvieron sesiones de observación de cinco horas como mínimo. Los hallazgos de esta investigación se encuentran descritos en el gráfico 7. Para visualizar el detalle de las entrevistas se sugiere revisar el anexo 2.

Gráfico 5. Perfil del ferretero



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 6. Marcas de proveedores más importantes del sector ferretero



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 7. Hallazgos de observación de puntos de venta ferreteros



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3 Entrevistas a profundidad a ferreteros

Para definir la cantidad necesaria de entrevistas a realizar se partió de la premisa de que las ferreterías se manejan como compañías y que la relación entre Aliado y ellas sería bajo un modelo B2B. Al tratarse de un negocio industrial, el número mínimo de ferreterías a entrevistar debe ser de 30 negocios (Malhotra, N 2018).

4.3.1 Hallazgos

Para organizar y priorizar los aprendizajes obtenidos en las entrevistas a profundidad se desarrolló un cuadro de doble entrada en el cual, mediante la creación de categorías de interés, se compararon los hallazgos de cada una de las entrevistas realizadas, el detalle a profundidad de los hallazgos se presenta en el anexo 6. El estudio realizado permitió identificar los siguientes perfiles de clientes:

Tabla 11. Perfiles de clientes ferreteros

| Perfiles | Perfil 1 | Perfil 2 | Perfil 3 |
|--------------------------------|----------|---------------------------|----------------|
| Tamaño de negocio | Pequeño | Pequeño/ Mediano / Grande | Mediano/Grande |
| Personal | 0 | 1 a 6 | 3 a 6 |
| Mindset tecnológico | Bajo | Bajo/Medio | Alto |
| Profesionalización del negocio | Bajo | Bajo/Medio | Medio/Alto |
| Atractividad de Aliado | Bajo | Medio | Alto |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se presenta un resumen con los principales aprendizajes de estos tres perfiles a partir de los objetivos trazados en este exhaustivo levantamiento de información a lo largo de varias zonas en la capital, asegurando la representatividad de la muestra.

Tabla 12. Resumen de hallazgos entrevista a ferreteros

| | Objetivos | Resultados |
|--|---|---|
| Objetivo general | Validar la necesidad de una herramienta con las características y soluciones que brinda Aliado. | 90% de la muestra confirmó que el servicio Aliado les resulta interesante y estarían dispuestos a probarlo. |
| Objetivos específicos y hallazgos | Identificar frustraciones y necesidades más relevantes en la gestión de una ferretería. | Frustración principal: no saben cómo crecer. Sufren de problemas de control de inventarios, venta perdida y determinación de precios, además de la falta de tiempo para compartir con sus seres queridos. |
| | Identificar el perfil del ferretero para conocer al usuario de la herramienta. | Se validó la información del estudio de fuentes de información secundarias (perfil del ferretero). |
| | Identificar stakeholders principales, necesidades y requerimientos. | Clientes: buscan precio, asesoramiento y productos especializados. Proveedores: ordenar los precios del mercado, mayor influencia en el punto de venta. Distribuidores: aumentar ventas. |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 12. Resumen de hallazgos entrevista a ferreteros (continúa de la página anterior)

| | Objetivos | Resultados |
|--|--|---|
| Objetivos específicos y hallazgos | Identificar oportunidades del mercado ferretero. | Una de las oportunidades encontradas más importantes fue la carencia de dirección para hacer crecer su negocio, la entrada de facturación electrónica al mercado, la necesidad de conocer precios de mercado del ferretero, entre otras. |
| | Validar la penetración de tecnología en los negocios ferreteros. | La utilización de POS es reducida, el 30% de los encuestados contaban con sistema, pero no lo utilizaban al 100%, el 67% tenía Internet. |
| | Identificar características adicionales como insumo para el diseño de la propuesta de valor de Aliado. | En promedio, tienen un ingreso diario de S/ 1.114, con un margen aproximado de 17%. |
| | | Todos los puntos de venta entrevistados también eran atendidos por distribuidores. Los más importantes en Lima son Yichang, Ardiles, Costamar. |
| | | Según la muestra entrevistada se aprecia que los clientes que cuentan con un sistema de gestión invirtieron entre S/ 3.000 y S/ 8.000. Adicionalmente, los clientes que contaban con el servicio de facturación electrónica tenían 2 modalidades de pago, un pago fijo de aproximadamente S/ 160 al mes, o un pago por factura emitida, siendo el primero el sistema más usado. |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3.2 Aprendizajes

En base a los hallazgos recogidos de las entrevistas a profundidad se estima que el mercado ferretero muestra deficiencias en la administración de su negocio; esto genera problemas de control de inventarios, venta perdida y determinación de precios. En el ámbito familiar, la falta de tiempo para compartir con sus seres queridos y tener momentos de relajación y ocio junto a ellos son dolencias. En conjunto, estos problemas impiden que el ferretero logre sus objetivos de crecimiento empresarial y personal necesarios para cubrir sus expectativas a futuro. Por estos motivos, la mayoría de los entrevistados encuentra muy interesante la oferta de valor de Aliado, ya que les brinda las herramientas para lograr el crecimiento anhelado.

5. Investigación de mercado a proveedores del sector ferretero

5.1 Entrevistas a profundidad empresas

Para definir el número necesario de entrevistas a realizar se estableció que las empresas a investigar debían tener una participación de venta importante en las ferreterías (asumiendo que esta es la razón para adquirir un sistema de información), para esto se usó la información de “las categorías más importantes dentro de una ferretería” extraída de la investigación secundaria (Ipsos 2015). Existen aproximadamente 20 categorías con una presencia importante dentro de una ferretería, y por cada una de ellas existe un promedio de 2,5 empresas proveedoras importantes. Tomando en cuenta estos datos, el universo de compañías que podrían adquirir Aliado Empresas serían 50.

Del listado obtenido se entrevistó a las empresas que ocupan las 10 categorías más importantes (50% de las categorías), y se eligió a la más representativa de cada categoría. El resultado fueron 10 entrevistas realizadas a las siguientes compañías: Indeco, Pavco, Sika, Bticino, Qroma, 3M, Aceros Arequipa, Tradisa, SIDERPERU y Promart (ver anexo 5).

5.1.1 Hallazgos

Para organizar y priorizar la información obtenida de las entrevistas a profundidad se desarrolló un cuadro de doble entrada en el cual, mediante la creación de categorías de interés, se compararon los hallazgos de cada una de las entrevistas realizadas. El detalle de los hallazgos se presenta en el anexo 6.

El estudio realizado permitió identificar dos perfiles distintos de clientes del canal ferretero, los mismos se diferencian por tres variables clave como se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13. Perfil de empresas proveedoras del canal ferretero

| Empresas | |
|--------------|---|
| Segmento | Características |
| Empresa Core | Envolvimiento del consumidor con la categoría: alto |
| | Tamaño de operación: grande |
| | Foco en el consumidor: alto |
| Empresa Plus | Envolvimiento del consumidor con la categoría: bajo |
| | Tamaño de operación: mediana/pequeña |
| | Foco en el consumidor: bajo |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, un resumen con los principales aprendizajes tomando en cuenta estos dos perfiles y a partir de los objetivos trazados.

Tabla 14. Resumen de hallazgos de las entrevistas a proveedores

| | Objetivos | Resultados |
|--|---|---|
| Objetivo general | Validar si los proveedores del canal ferretero tienen la necesidad de un sistema de información con las características de Aliado Empresas. | Las opciones actuales de información resultan deficientes para cumplir con las necesidades del sector. Se evidenció una necesidad clara. |
| Objetivos específicos y hallazgos | Identificar frustraciones y necesidades de los proveedores del sector ferretero relacionadas al manejo de información del mercado. | Se evidenciaron requerimientos específicos enfocados en beneficiar su gestión, adquirir indicadores de gestión actualizados constantemente (SOM, distribución numérica), productos con reportes personalizados, información a tiempo real, mapeo de precios, consultoría, análisis complementarios. |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 14. Resumen de hallazgos de las entrevistas a proveedores (continúa de la página anterior)

| | Objetivos | Resultados |
|--|--|---|
| Objetivos específicos y hallazgos | Definir número mínimo de ferretería necesarias para considerar válida la muestra por parte de las compañías. | Indicaron que 300 ferreterías como mínimo es lo que se debería de manejar. |
| | Determinar la brecha entre las propuestas/soluciones actuales y las necesidades de las empresas. | Los encuestados opinaron que Aliado Empresas proyecta un mejor performance sustentada en confiabilidad, tiempo de respuesta, nivel de detalle y alcance. |
| | Perfilamiento de las empresas proveedoras del sector ferretero. | Las empresas del sector ferretero son, en su mayoría, multicategoría, con varias líneas de negocio, y cuentan con una cantidad de talento limitado para el despliegue de sus operaciones; por lo tanto, tienen buena predisposición para adquirir soluciones automatizadas y reportes que faciliten su gestión desde las áreas de Comercial, Marketing y Operaciones. |
| | Identificar preferencias y deseos en el uso de sistemas de información y encontrar servicios adicionales al interés. | Tecnología portable (cloud), multiplataforma, interfaz intuitivo, personalización de reporterías, manejo de alertas, facilidad de exportación de datos en varios tipos de lenguajes de información. |
| | Validación del concepto de Aliado Empresas con los posibles clientes. | Al presentar la propuesta de valor de Aliado Empresas y los beneficios de la herramienta, la predisposición de compra fue inmediata. Sin embargo, el factor precio es una barrera que se debe mitigar mediante acciones como pruebas de 1 mes de información o bonificaciones en el tiempo de suscripción. |
| | Monitorear la valoración de funciones del servicio. | Las características más valoradas del servicio fueron: detalle del sell out, venta en tiempo real, facilidad de acceso a la información. |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.1.2 Aprendizajes

Las empresas del sector ferretero son, en su mayoría, multicategoría, con varias líneas de negocio y cuentan con una cantidad de talento limitado para el despliegue necesario de sus operaciones; por lo tanto, mantienen buena predisposición para utilizar soluciones automatizadas y reportes que faciliten su gestión desde las áreas de Comercial, Marketing y Operaciones. Tienen modelos comerciales B2B y B2C siendo el segundo el de mayor peso para la compañía. Dentro del canal B2C consideran al canal ferretero como el más importante para el crecimiento y sostenibilidad del negocio y lo atienden a través de distribuidores y fuerzas de venta directa. El canal moderno pesa menos, pero es valorado por su capacidad de generar visibilidad y aportar a la imagen de la marca. Parte de esta información sustenta y valida los esfuerzos por tecnificar el canal ferretero, principal fuente de ingresos de muchas compañías y que demanda menor inversión.

Para una correcta gestión de marca, de punto de venta, producto y precio es necesario manejar indicadores provenientes de data clara, actualizada y, sobre todo, veraz. Hoy en día las organizaciones, gracias a estudios realizados junto a compañías como Ipsos, GFK y Apoyo, y al levantamiento de información de mercado con sus propios equipos, tienen una visión parcial del

mercado ferretero, con datos muy generales, con información medianamente confiable y de preparación costosa a nivel tiempo y recursos.

6. Conclusiones

6.1 Conclusiones entrevistas a expertos

Las entrevistas a expertos permitieron conocer con mayor profundidad las dificultades y oportunidades dentro del negocio a emprender. Los puntos más importantes encontrados fueron:

- Tendencias de mercado.
- Nivel de importancia de información de mercado para empresas del sector.
- Aspectos claves en la construcción de la propuesta Aliado Empresas y Aliado Ferretería.
- Detalles críticos de gestión del servicio.
- La muestra mínima para que las empresas se sientan confiadas de la información es de 300 ferreterías (tomadas aleatoriamente) y la efectividad de empadronamiento diaria oscila de dos a tres puntos de venta en negocios similares (bodegas)

Adicionalmente, las entrevistas a expertos permitieron identificar aspectos claves a considerar para el diseño de las entrevistas a profundidad. Los más relevantes fueron:

- Validar propuesta de costo económico pero recurrente en ferreteros.
- Validar el nivel de uso de ERP actuales en ferreteros y servicios más valorados a agregar para asegurar la utilización.
- Validar el nivel de desconfianza que los ferreteros tienen para compartir información.

6.2 Conclusiones de investigación al canal ferretero

En base a las observaciones realizadas se puede determinar que las ferreterías tienen horarios de atención amplio, enfocados 100% a la venta y esto a su vez genera que el orden en la tienda se pierda y que poco a poco la gestión se vuelva caótica. A partir de este caos se produce el desconocimiento del ferretero de su inventario, lo que se traduce en contar con stocks incompletos y venta perdida. Muchas veces, el carácter caótico de la organización está oculto detrás de una buena atención; por esta razón un sistema de gestión como Aliado Ferretería podría ayudarlos considerablemente en el manejo de su negocio y en su crecimiento. Además, para los ferreteros

es de interés dar siempre una respuesta al cliente para lograr su fidelización; por esta razón se observa un comportamiento común, que es la captación de clientes desde el primer momento que se acerca a la tienda, buscando “jalar su atención”.

Teniendo en cuenta estos comportamientos observados, es importante considerar que la herramienta debe contar con las siguientes características y beneficios para salvar el interés del cliente y asegurar su uso: mejora en el control del negocio; contar con información de mercado; facilidad de uso, intuitiva; costos accesibles; servidor en línea, y multiplataforma.

Finalmente, es importante acotar que para que este proyecto funcione, es necesario ganarse la confianza del canal ferretero generando una propuesta de valor lo suficientemente atractiva para que los clientes más reacios a facilitar su información decidan compartirla y se pueda construir información relevante que decante en conocimiento del canal.

6.3 Conclusiones de la investigación a empresas proveedoras del canal ferretero

Al presentar a los encuestados la propuesta de valor de Aliado Empresas y los beneficios de la herramienta, la predisposición de compra fue inmediata. Las características más valoradas del servicio fueron detalle del sell out; venta en tiempo real, y facilidad de acceso a la información. Como posibles mejoras adicionales solicitaron tecnología portable (cloud); reportes especializados; monitoreo del punto de venta a través de fotografías actualizadas semanalmente, y CRM integrado con Aliado. Gracias a esta información se pudo trabajar en propuestas de valor acordes al requerimiento continuo y nivel de detalle de información que exige el cliente.

El nivel de interés de las empresas en el concepto del servicio expuesto fue de 85%. Dentro de los dos segmentos de clientes señalados, se identifica al primero con una disposición de pago promedio de S/ 230.000 anuales, y al segundo, con una disposición de S/ 95.000 anuales.

7. Estimación de la demanda

Uno de los objetivos claves de la investigación realizada fue obtener datos de mercado que facilitaran realizar la estimación de la demanda del servicio Aliado. A continuación, se detallan los datos extraídos de la investigación de mercado que se utilizarán para estimar la demanda:

7.1 Universo de clientes

Según los hallazgos de la investigación se evidenció que existen 20 categorías de productos con una participación relevante en las ferreterías y, en promedio, 2,5 empresas compiten en cada una de estas categorías; por ese motivo se eligió a 50 empresas como universo de posibles clientes.

7.2 Interés y disposición de compra de la herramienta

El 85% de los entrevistados en la investigación de mercado afirmaron que estaban muy interesados en adquirir un producto como Aliado. Adicionalmente, se perfilaron dos segmentos de clientes que mostraban una disposición de pago distinta hacia la herramienta.

- **Segmento 1 (35%).** Alto interés en la herramienta y en todas sus funcionalidades, disposición de pago de S/ 18.000 a S/ 20.000 mensuales.
- **Segmento 2 (65%).** Interés en algunas funcionalidades de la herramienta, disposición de pago de S/ 6.000 a S/ 10.000 mensuales.

7.3 Inversión actual en estudios de mercado

Aproximadamente el 70% de los entrevistados afirmó que sus compañías destinaban un monto de inversión anual a la compra de estudios de mercado.

7.4 Valoración asignada a concepto Aliado

Adicionalmente, un alto número de los entrevistados afirmó que Aliado sería superior a las propuestas actuales. Por esta percepción superior de valor se puede intuir que los clientes estarían dispuestos a invertir como mínimo un monto similar al que invierten actualmente en propuestas parecidas, considerando que tienen restricciones presupuestales que los limitan a aumentar la inversión. Además de estos datos, es necesario plantear supuestos para establecer un escenario realista para el lanzamiento de Aliado al mercado, los cuales se presentan en la tabla 15.

Tabla 15. Supuestos de estimación de la demanda

| Concepto | Supuestos |
|----------------------|---|
| Extrapolación | Gracias a que se investigó a un número importante de ferreterías y empresas proveedoras, se asumirá que el mercado se comporta como la muestra analizada. |
| Número de clientes | Se asume una efectividad de empadronamiento máxima de dos ferreterías al día (dato de la investigación de mercado), y que se contará con dos empadronadores por los cuatro meses iniciales y una en lo sucesivo (520 ferreterías al cierre del primer año y 760 al cierre del segundo). Se estima que se podrán cerrar ventas como máximo con una empresa del segmento 1 y con dos del segmento 2 por trimestre. |
| Periodo de operación | Se asume que Aliado no registrará ventas a empresas en los primeros seis meses, tres meses para empadronar el monto mínimo de ferreterías y tres meses para brindar periodos de prueba a las empresas. |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Aplicando los supuestos, se estima que se llegará a vender el servicio a seis empresas al cierre del primer año (dos del segmento 1 y cuatro del segmento 2), y a dieciocho empresas al cierre del segundo año (seis del segmento 1 y doce del segmento 2).

Tabla 16. Ingresos estimados

| | |
|-----------------------------|-----------|
| Ingreso alquiler por equipo | S/ 170 |
| Ingreso por cliente S1 | S/ 57.000 |
| Ingreso por cliente S2 | S/ 24.000 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 17. Estimación de ingresos por año

| | Conceptos | AÑO 1 | | | | Total |
|-----------------|-----------------------|---------|---------|---------|------------------|----------------|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | |
| Clientes | Ferreterías | 200 | 400 | 460 | 520 | |
| | Empresas Seg 1 | | | 1 | 2 | |
| | Empresas Seg 2 | | | 2 | 4 | |
| Ingresos | Alquiler equipos (S/) | 102.000 | 204.000 | 234.600 | 265.200 | 805.800 |
| | Ingreso Seg 1 (S/) | 0 | 0 | 57.000 | 114.000 | 171.000 |
| | Ingreso Seg2 (S/) | 0 | 0 | 48.000 | 96.000 | 144.000 |
| Total S/ | | | | | 1.120.800 | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 18. Estimación de ingresos por año, según clientes e ingresos

| | Conceptos | AÑO 2 | | | | Total |
|-----------------|-----------------------|---------|---------|---------|------------------|------------------|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | |
| Clientes | Ferreterías | 580 | 640 | 700 | 760 | |
| | Empresas Seg 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | Empresas Seg 2 | 6 | 8 | 10 | 12 | |
| Ingresos | Alquiler equipos (S/) | 295.800 | 326.400 | 357.000 | 387.600 | 1.366.800 |
| | Ingreso Seg 1 (S/) | 171.000 | 228.000 | 285.000 | 342.000 | 1.026.000 |
| | Ingreso Seg2 (S/) | 144.000 | 192.000 | 240.000 | 288.000 | 864.000 |
| Total S/ | | | | | 3.256.800 | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En conclusión, se puede estimar que la demanda para el cierre del segundo año será de 760 ferreterías y de 18 empresas, con ingresos de operación para Aliado de S/ 3,1 millones.

8. Conclusiones de la investigación de mercado

- La investigación a ferreteros muestra una importante necesidad de organización y control del negocio.
- La investigación comprueba la hipótesis inicial de que las empresas proveedoras de ferreterías contienen una demanda insatisfecha de información estructurada del mercado ferretero.
- La información recogida confirma el sobreesfuerzo en horas hombre al que se somete un negociante ferretero por falta de control y seguridad del negocio, y por la alta desconfianza en el personal ayudante.
- Se puede concluir que la propuesta de valor de Aliado es altamente atractiva para las empresas. En el caso de los negocios ferreteros, resulta atractiva pero prescindible por ahora; ésta última se irá tornando positiva con el nuevo sistema de facturación electrónica al que tendrán que adaptarse.
- En base a las entrevistas realizadas se valida que existe un perfil de clientes ferreteros que sienten la obligación de formalizarse gracias a la imposición de la facturación electrónica; esto se traduce en un posible incremento de la demanda

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Planeación estratégica: visión, misión y valores

1.1 Visión

Los autores de la presente investigación determinaron que la visión es “Ser reconocidos por las compañías comerciales como la opción de información más fiable para la toma de decisiones y, por los comerciantes ferreteros, como un socio estratégico que ordena su negocio”.

1.2 Misión

Los autores de la presente investigación determinaron que la misión es “Partiendo de que nuestro negocio está orientado hacia el mercado y contamos particularmente con dos targets, nuestra misión busca integrarlos generando un vínculo entre las compañías comerciales y el canal de venta minorista, facilitando la cooperación entre ambos, logrando maximizar su rentabilidad”.

1.3 Valores

- **Transparencia.** Para el éxito del negocio es clave que los clientes confíen en la información y en los servicios brindados, lo que la transparencia debe ser un pilar en todas interacciones entra la empresa y sus clientes.
- **Claridad.** La adaptación a una filosofía de trabajo basada en información siempre es complicada. Para asegurar que la gestión del cambio sea exitosa es necesario mantener el nuevo proceso lo más simple y claro posible; de lo contrario, los clientes no sentirán que se les está aportando valor; debido a ello la claridad y la experiencia de uso serán las herramientas más importantes para que los clientes vean a los servicios de Aliado como imprescindibles y de fácil uso.
- **Eficiencia.** La eficiencia es muy importante para cualquier empresa y Aliado no es la excepción. Para gestionar un negocio con dos frentes es necesario ser altamente eficiente para generar un producto rentable pero consecuente, fiable y atractivo para los clientes finales.
- **Flexibilidad.** Al ser un servicio nuevo basado en proveer la información del sell out del canal minorista (información que actualmente se levanta con márgenes de error altos), la propuesta de valor buscada por el cliente no está definida y es necesario ser flexible para adaptarse a las necesidades del consumidor. Adicionalmente, la cantidad de servicios derivados es muy alta,

por este motivo, uno de los ejes de crecimiento de la empresa será la capacidad de ser flexibles para identificar y capitalizar oportunidades de productos derivados para ofrecer a los clientes, apertura a innovar.

2. Objetivos de marketing propuestos

Para que el negocio de Aliado en sus dos dimensiones dé resultados es necesario enfocar los primeros esfuerzos en formar una base sólida y representativa de clientes ferreteros; así, la propuesta hacia los proveedores ferreteros será más atractiva.

La cobertura de ventas va de la mano con el incremento en la facturación que la compañía necesita progresivamente para sostener la operación. Sin embargo, no se debe perder el foco en el consumidor: mantener en rangos saludables los índices de satisfacción de estos dos perfiles de clientes generará barreras de entrada para la competencia.

Tabla 19. Objetivos de marketing

| Objetivos | Corto plazo (1 - 3 años) | Mediano plazo (3 – 5 años) | Largo plazo (más de 5 años) |
|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Cobertura de puntos de venta ferreteros en Lima | 520 | 760 | 1.000 |
| Ventas Aliado Ferretería | 1,8 millones | 2,5 millones | 5,0 millones |
| Ventas Aliado Empresas | 3,5 millones | 4,3 millones | 8,0 millones |
| Índice de satisfacción de clientes ferreteros (CSAT) | 80% | 85% | 90% |
| Índice de satisfacción de clientes empresas (CSAT) | 80% | 85% | 90% |

Notas: 13.800 ferreterías según el Perfil de la ferretería y ferretero, Lima Metropolitano 2015 (Ipsos 2015). Las empresas del rubro ferretero son aquellas que producen cintas, pinturas, cemento, siderúrgica, entre otras.

Fuente: Ipsos, 2015.

Elaboración: Propia, 2020.

3. Estrategia genérica

Basados en la teoría de estrategias genéricas planteadas por Porter (1990), Aliado utilizará la estrategia de diferenciación por enfoque. En el negocio dirigido a las ferreterías, Aliado será pionero en ofrecerle a los clientes un servicio de asesoría de negocios, un producto diseñado pensando atender exclusivamente al canal ferretero y una herramienta integral de gestión, diferenciándose fuertemente de las opciones actuales que carecen de estas características. En el negocio dirigido a proveedores del canal ferretero, Aliado será la primera empresa en brindar consultoría en base a información real de sell out, diferenciándose de las consultoras actuales que brindan un servicio de estudios de mercado basado en el uso de paneles de clientes.

La propuesta de valor incluirá servicios de estudios de inteligencia relacionados al sell out con un alto grado tecnológico, junto con un servicio de consultoría personalizada que les permitirá a las empresas del rubro la oportunidad de mejorar su proceso de toma de decisiones.

4. Estrategia de crecimiento

En el corto y mediano plazo (de 1 a 5 años), Aliado iniciará operaciones bajo una estrategia de penetración de mercados buscando captar participación con una propuesta innovadora (consultoría en base a sell out real), inicialmente solo en el mercado de Lima. Para esto, se empadronará a ferreterías solo de la capital y se ofrecerá los servicios de consultoría a empresas locales.

En el largo plazo (de 6 a 10 años), la empresa adoptará una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, enfocando sus esfuerzos inicialmente en complementar la oferta a nivel nacional, para luego incursionar en los países miembros de la Comunidad Andina (CAN), con un índice elevado de participación del canal tradicional ferretero. También se buscará alcanzar mercados del canal tradicional distintos al mercado ferretero (farma, consumo masivo, entre otros).

5. Estrategia de segmentación

Aliado es una herramienta que atiende dos mercados meta: el mercado de clientes ferreteros y el mercado de compañías comerciales proveedoras del canal ferretero en Lima Metropolitana; así se propone una segmentación propia para cada uno de ellos.

5.1 Segmentación de clientes ferreteros

Según Kotler y Keller (2012), la segmentación psicográfica permite identificar diferentes grupos de consumidores en base a sus características psicológicas, personalidad, estilo de vida, o valores. Señalan que la segmentación conductual divide a los compradores en grupos a partir de sus conocimientos sobre un producto o servicio, y su actitud, uso y respuesta frente a un producto.

Tomando en cuenta la teoría expuesta previamente y a partir de la investigación de mercado, se identificaron tres perfiles de clientes ferreteros diferenciados claramente gracias al interés de profesionalizar su negocio (logro) y el mindset tecnológico con el que cuentan (actitud). También se tomaron en cuenta características como el tamaño del negocio y la cantidad de personal.

Tabla 20. Segmentos de clientes ferreteros

| Ferreterías | | |
|---------------|---|------------------------|
| Segmento | Características | Producto sugerido |
| Cliente Core | Mindset Tecnológico Alto Profesionalización Medio/Alto | Aliado Premium S/ 270 |
| Cliente Plus | Mindset Tecnológico Medio/Bajo Profesionalización Medio/Bajo | Aliado Estándar S/ 190 |
| Cliente Intro | Mindset Tecnológico Bajo Profesionalización Bajo | Aliado S/ 120 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Esta segmentación es importante para desarrollar la propuesta de valor y su correcta ejecución.

5.2 Segmentación de clientes empresas

El panorama para las compañías comerciales es diferente, si bien se ha considerado una segmentación diferenciada alineada al diseño de productos, la investigación de mercado arrojó únicamente dos perfiles de clientes que se distinguen principalmente por el nivel de involucramiento de los consumidores de sus categorías al momento de realizar la compra y el nivel de diferenciación de su oferta de producto. Acorde a la mayor comoditización de su oferta, mostraron desinterés por el servicio ofrecido, por lo que es importante tejer una propuesta de valor diferenciada que comprenda un marketing mix propio para cada uno de ellos, por lo que Aliado se enfrenta a perfiles muy diferentes.

La teoría de Kotler y Keller (2012) propone una segmentación demográfica, tomando en cuenta el tamaño de la operación, complementando con variables conductuales como el foco en el consumidor (compañía) y el nivel de involucramiento con la categoría por parte del usuario final.

Tabla 21. Segmentos de proveedores ferreteros

| Empresas | | |
|--------------|---|-----------------|
| Segmento | Características | Precio sugerido |
| Empresa Core | Envolvimiento del consumidor con la categoría: alto | S/ 19.000 |
| | Tamaño de operación: grande | |
| | Foco en el consumidor: alto | |
| Empresa Plus | Envolvimiento del consumidor con la categoría: bajo | S/ 8.000 |
| | Tamaño de operación: mediana/pequeña | |
| | Foco en el consumidor: bajo | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se considera fundamental para impulsar el negocio en una primera etapa el trabajo en conjunto se realizará con una empresa core.

6. Estrategia de posicionamiento

Aliado es una compañía de investigación de mercado y consultoría para compañías, especializada en el manejo de información sobre el canal ferretero. Acorde a lo expuesto por Kotler y Keller (2012), el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta e imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. Para ello, es importante entender la dinámica del negocio, identificar el mercado meta y determinar cómo se espera que los perciba cada uno de los segmentos.

El primer paso es convencer al ferretero de que Aliado Ferreterías es una herramienta que aportará control y orden a su negocio diariamente; para esto es importante entender el perfil y la dinámica del punto de venta. A partir de la investigación se identificó que los ferreteros buscan crecer y anhelan evitar las complicaciones que se les presenta diariamente en la administración.

6.1 Declaración de posicionamiento de Aliado - ferreterías

Para los ferreteros que buscan crecer y sufren complicaciones diarias en el control de su negocio, Aliado es como un sistema de administración del negocio que integra facturación electrónica, información del mercado, oportunidad de alianzas con proveedores, y reportes automatizados que permiten monitorear y ordenar de mejor manera su ferretería; por eso se diseñó una propuesta de valor simple y cercana: “Aliado Ferreterías, más oportunidades, menos preocupaciones”.

El segundo paso para Aliado es procesar la información levantada diariamente a través de los puntos de venta ferreteros, ponerla a disposición de las compañías comerciales proveedoras de este canal y convencerlas de que Aliado Empresas es la fuente de información más confiable en lo que respecta al canal tradicional ferretero. Para esto es importante identificar y potenciar la experiencia en cada uno de los puntos de contacto con este servicio. El resultado esperado es que se perciba a Aliado como una de las mejores empresas de consultoría del rubro.

6.2 Declaración de posicionamiento de Aliado - empresas

Para las empresas proveedoras de ferreterías que buscan ser líderes en sus categorías, Aliado Empresas es la fuente de información del canal de venta más importante, similar a los estudios estadísticos tradicionales, con la gran diferencia que contarán con información actualizada a diario, podrán monitorear acciones promocionales de forma inmediata, identificar oportunidades

de manera más precisa, y accionar rápidamente con fundamentos en información. Basado en esto, la propuesta de valor para este segmento ahondará en los resultados gracias al acceso a información acertada, siendo su eslogan “Aliado Empresas, información confiable, decisiones acertadas”.

7. Marketing mix

El modelo de Aliado propone una oferta híbrida con un componente importante de producto y de servicio. Esto se debe a que el hardware por sí solo no es suficiente para brindarle al cliente el sentimiento de sociedad que Aliado busca. Solamente la unión de la asesoría, el soporte y la herramienta logrará cubrir la necesidad del canal ferretero y de las empresas proveedoras de este.

Aliado tiene dos mercados meta distintos:

- Las ferreterías, a las que se le ofrecerá el servicio de Aliado Ferreterías.
- Los proveedores del canal ferretero, que serán atendidos por consultores de Aliado Empresas.

Es por este motivo que se planteará una estrategia de servicios individual para cada mercado.

7.1 Marketing mix – mercado ferretero

7.1.1 Estrategia de producto o servicio

Para plantear la estrategia de servicio para el mercado ferretero se utilizará la teoría de los cinco niveles de producto (Kotler y Keller 2012). Se utilizarán los niveles de producto básico, producto esperado y producto aumentado para brindar una oferta diferenciada a cada uno de los segmentos identificados en la investigación de mercado, utilizando un sistema freemium para separarlos.

Esta división de funcionalidades por nivel de producto permitirá a Aliado tener una mayor penetración de mercado, ya que de esta manera se podrán generar opciones económicas para los clientes que solo buscan cumplir con sus obligaciones (segmento Intro), opciones estándar para clientes que buscan organizar y controlar sus negocios (segmento Plus) y opciones premium para clientes que tienen como prioridad hacer crecer sus negocios (segmento Core). Luego de incursionar en el mercado y tener experiencia se buscará generar un producto potencial, con los aprendizajes adquiridos. Hasta el momento y acorde a la investigación de mercado realizada, se considera cubrir la seguridad del negocio (sistema de cámaras y alarmas).

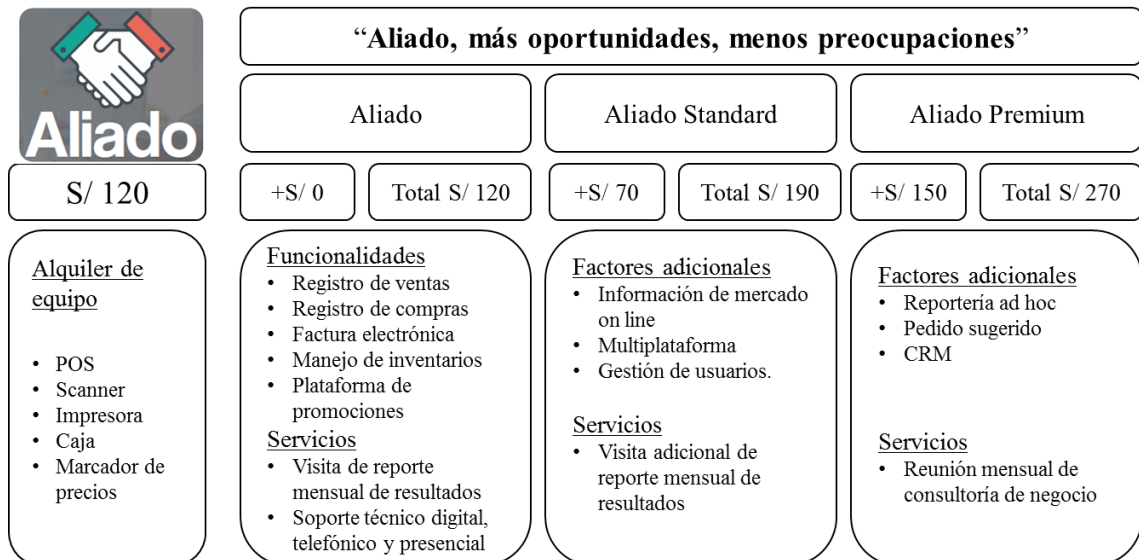
Gráfico 8. Estrategia de producto – ferreterías



Fuente: Kotler y Keller, 2012.
Elaboración: Propia, 2020.

En base al conocimiento de las funcionalidades básicas para cada nivel de producto, se ha diseñado la estructura freemium para el programa Aliado que se presenta en el gráfico 9:

Gráfico 9. Estructura producto-precio Aliado

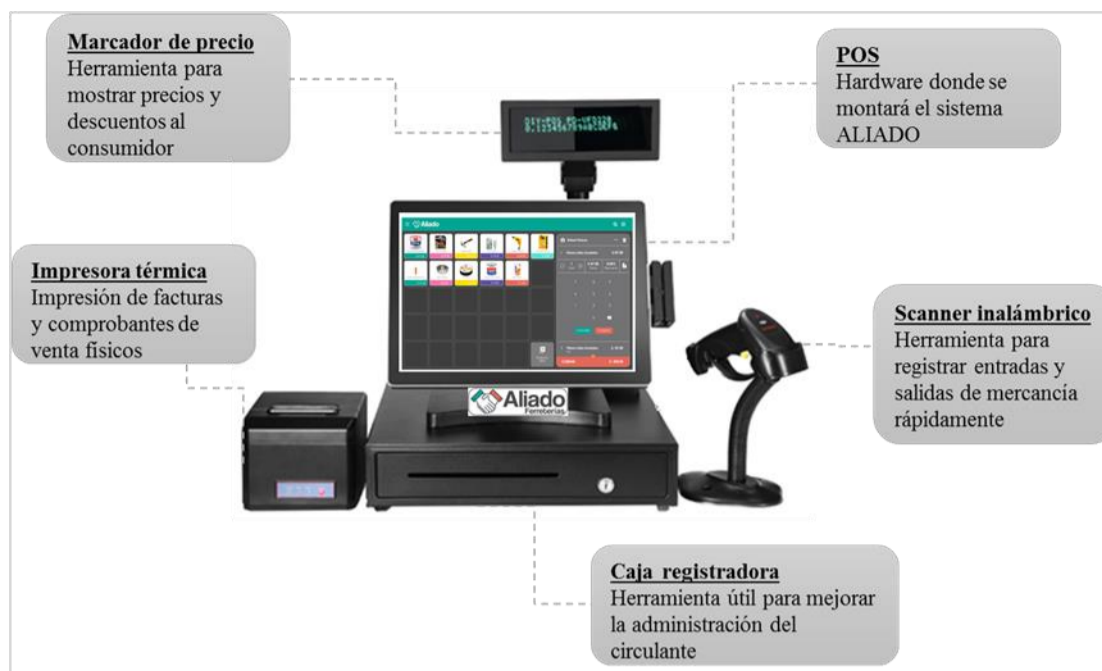


Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Hardware – equipo básico.** Conformado por una caja registradora, marcador de precio, impresora térmica, escáner inalámbrico y un POS (ver gráfico 9).

- **Hardware – complementos.** Integrado por un POS e Internet inalámbrico (ver gráfico 10).
- **Diseño.** Este es uno de los factores claves para el éxito de Aliado en el mercado ferretero, ya que es importante que la experiencia del usuario se realice tomando en cuenta lo aprendido en la investigación de mercado. En el gráfico 11 se presentan las principales características de diseño consideradas, siendo importante tomar en cuenta lo siguiente (ver gráfico 12):
 - Break points (vistas para diferentes aplicativos).
 - Capacidad para usarse con teclado.
 - Capacitación en la APP (ayuda interactiva).
- **Software - funcionalidades**
 - Ingreso de productos (con y sin scanner).
 - Guardado de nuevos productos +BD de productos Aliado.
 - Registro de compras y de stock.
 - Genera promociones propias.
 - Check out completo e intuitive.
 - Sugerencia de producto (producto sugerido) (ver gráfico 13).
 - Generación de permiso según perfiles.
 - Marketplace (promociones).
 - Reportes de Indicadores + (ventas, precios, etcétera).
 - Control de inventarios (FIFO).
 - Reportes de precio de mercado (ver gráfico 14).
 - Alertas de stock.
 - Cronograma de pagos.
 - Capacitaciones en línea.
- **Facturación electrónica.** Un punto clave para el éxito de Aliado, según la investigación de mercado, es aprovechar la coyuntura actual y apalancarse en la necesidad de los consumidores de tener facturación electrónica y así aumentar la cobertura de la herramienta; por ese motivo es clave contar con el servicio desde el día 1. Así, se ha desarrollado un plan de 2 fases (ver tabla 22) para incorporar la facturación electrónica al software de Aliado, cumpliendo con las regulaciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) de que no es posible homologarse como proveedor electrónico hasta haber presentado declaraciones determinativas mensuales, cuyo vencimiento se hubiera producido en los seis últimos meses contados hasta el mes de presentación de la solicitud. Aliado cumple con los requisitos adicionales para homologarse como Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE), expuestos en la sección correspondiente de Sunat (s.f.a) y estaría habilitado para ser facturador electrónico en el séptimo mes de gestión.

Gráfico 10. Producto básico



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 11. Complemento de hardware

POS INALÁMBRICO

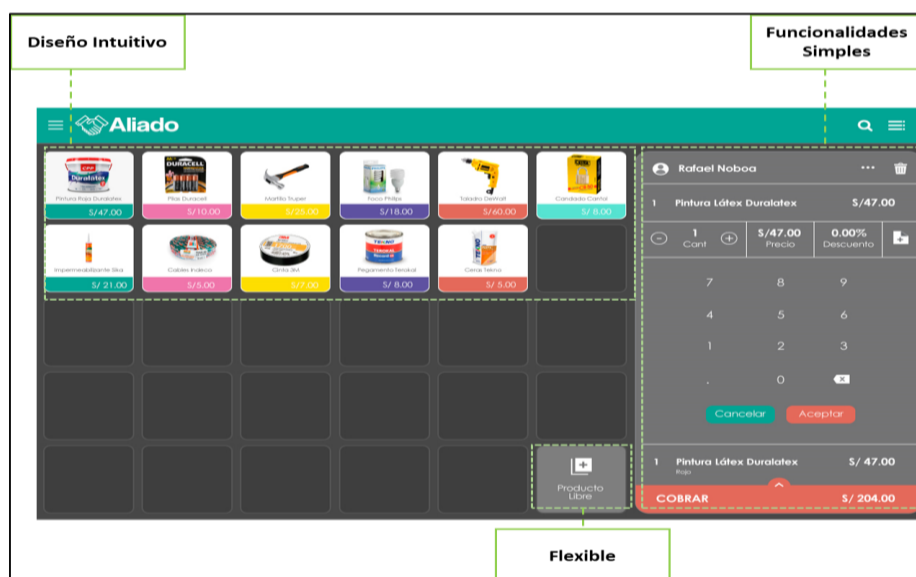
- Se brindará la opción de contratar el servicio incluyendo un POS inalámbrico VENDEMAS de manera gratuita con una tasa por comisión especial por adquirirlo con ALIADO.
- Tasa 3,5% del monto transaccionado (tasa de 10% menor a lo regular).
- De adquirir este servicio el ferretero también accede al programa de beneficios VENDEMAS.

INTERNET INALÁMBRICO

- Si la ferretería no cuenta con WIFI se ofrecerá la oportunidad de contratar el servicio de Internet inalámbrico de Claro, con un costo menor por adquirirlo junto con ALIADO.
- El monto adicional para el servicio es de S/ 60 mensuales (sirve como WIFI para otros usos).

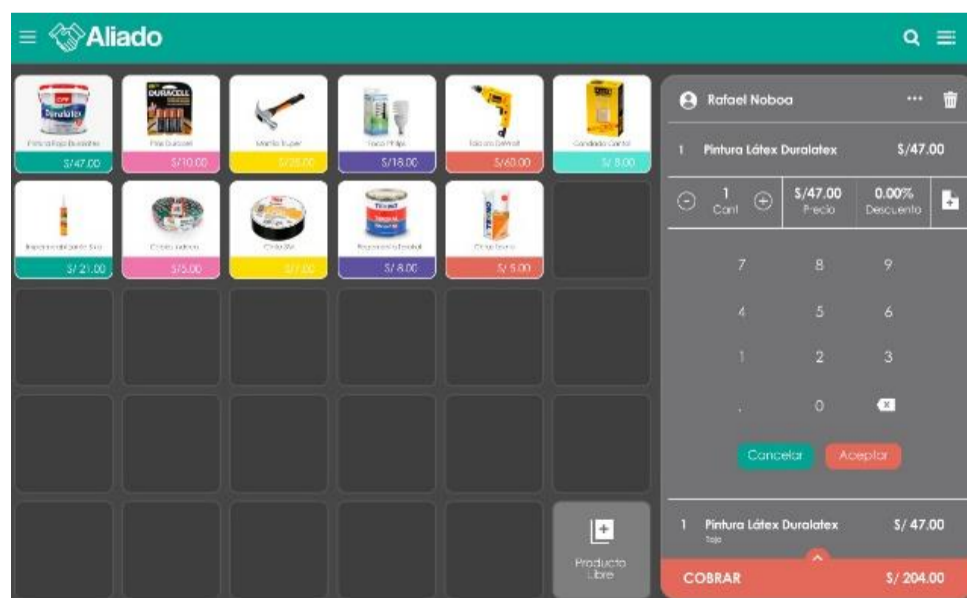
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 12. Diseño de software Aliado



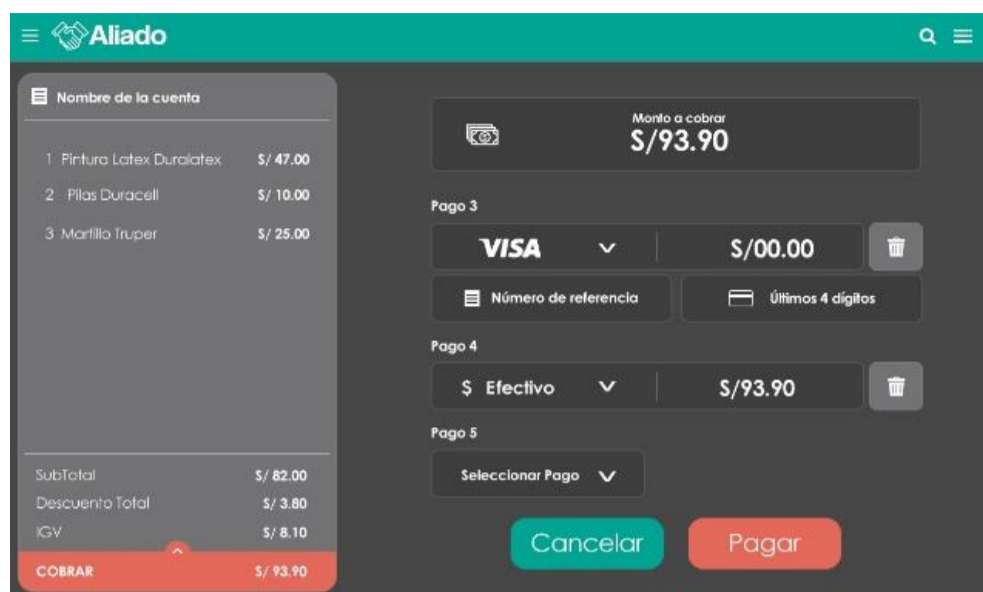
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 13. Criterios de diseño



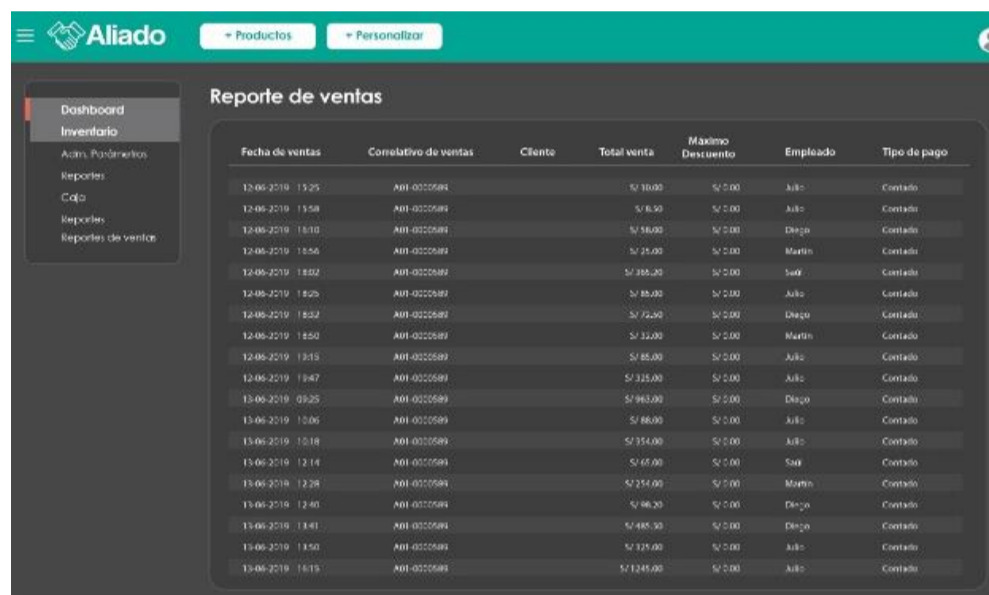
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 14. Funcionalidades



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 15. Reportes



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 22. Plan para incorporar la facturación electrónica al software de Aliado

| Contrato con proveedor de facturación electrónica (interfaz) | Homologación SUNAT Aliado (PSE) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Duración: Inicio de operación hasta el cierre del sexto mes - Pago fijo mensual por cliente de S/ 60 - Necesidades: Generar Interfaz con el software de Aliado (aproximadamente S/ 6.000) | <ul style="list-style-type: none"> - Duración: A partir del séptimo mes hacia adelante - Sin necesidad de pago - Costo de programación reducidos (se consideran dentro de inversión inicial) |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7.1.2 Estrategia de precio

Para definir el precio del programa Aliado para el canal ferretero es importante tomar en cuenta que el negocio planteado es una plataforma multilateral, en la cual el core business no está centrado en el canal ferretero y no se espera que el mismo genere la mayor fuente de ingresos. El rol fundamental de este segmento es la generación de información transaccional, insumo básico para la creación de la oferta de valor para el segmento de empresas.

Para que el negocio funcione es necesario afiliarse al programa a la mayor cantidad de ferreteros, es por ese motivo que se adoptará una estrategia de penetración de mercado (Kotler y Keller 2012), ofreciendo el mejor producto al menor precio de mercado. La investigación de mercado permitió descubrir que actualmente no existía un competidor clave y que la oferta más básica y económica del mercado eran Enterprise Resource Planning (ERP) diseñadas por desarrolladores independientes que cobran un solo pago de S/ 3.000 (aproximadamente S/ 83 mensuales si se considera un tiempo de vida de 3 años). Adicionalmente, se debe realizar el pago del servicio de facturación electrónica que tiene un fee mensual aproximado de S/ 160.

Tomando en cuenta esta información, el programa utilizará un modelo similar al Freemium acorde a una estrategia de fijación de precios diferenciada con enfoque en discriminación de tercer grado por versión de producto (Kotler y Keller 2012), ofreciendo tres versiones de producto con precios diferenciados e igualdad de costos para la empresa, con el objetivo de atraer a la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible. Las escalas de precio serán las siguientes:

- Aliado = S/ 120 mensuales (por alquiler de equipo).
- Aliado Standard = S/ 190 mensuales.
- Aliado Premium = S/ 270 mensuales.

Esta estrategia permitirá abarcar la mayor cantidad del mercado en el menor tiempo posible y, adicionalmente, generar barreras de entrada para cualquier competidor potencial.

7.1.3 Estrategia de plaza

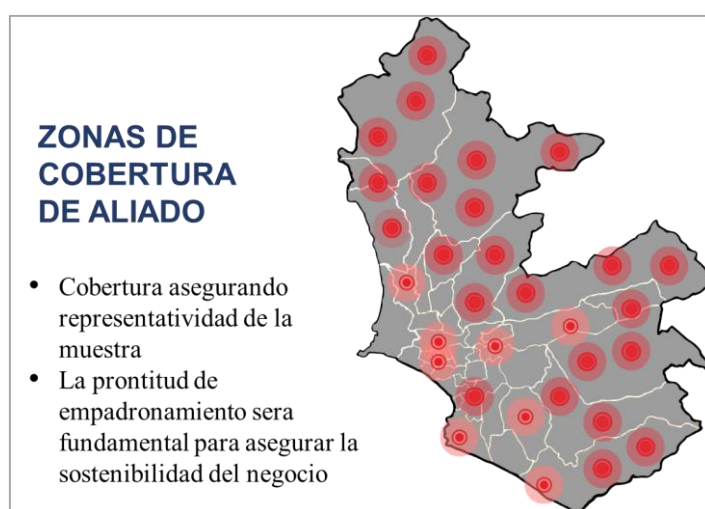
Para lograr un despliegue correcto de la actual propuesta en el mercado ferretero se debe contar con un facilitador que proporcione una base de datos completa de los puntos de venta. En la investigación de mercado se pudo identificar que compañías como Qroma cuentan con esta información a partir de censos ferreteros hechos por investigadoras de mercado.

Se buscará concretar un acuerdo con una de las empresas que cuente con dicha información. El acuerdo consistirá en brindar un descuento significativo en el servicio de consultoría a empresas diseñado por Aliado a cambio del acceso a la base de datos extendida de clientes ferreteros, tiendas georreferenciadas, datos de contacto y el soporte a través de su fuerza de ventas.

Por la naturaleza del servicio de Aliado, el modelo de canal elegido es el de marketing directo. Según Kotler y Keller (2012), este nivel de canal hace referencia a la venta directa de la compañía hacia el consumidor del producto o servicio. A partir de ello, se desplegará a la fuerza de ventas soportada en un equipo de empadronadores que visitarán los puntos de venta. La finalidad de los empadronadores es sumar cada día nuevos usuarios de la herramienta. Estos ejecutivos abordarán los puntos de venta ferreteros bajo dos modalidades:

- **Ruta lógica programada con información de la base de datos.** El beneficio principal de esta modalidad es que permite lograr un buen alcance; sin embargo, este perfil de clientes probablemente no sepan respecto a Aliado y el proceso de captación tendrá mayor complejidad. Gracias a las tecnologías de información se puede estimar el número ubicaciones aproximadas para puntos de venta por distrito, así se contará con una muestra confiable y representativa del mercado ferretero limeño (muestra de 350 ferreterías distribuidas proporcionalmente) (ver gráfico 15).

Gráfico 16. Cobertura Aliado - ferreterías

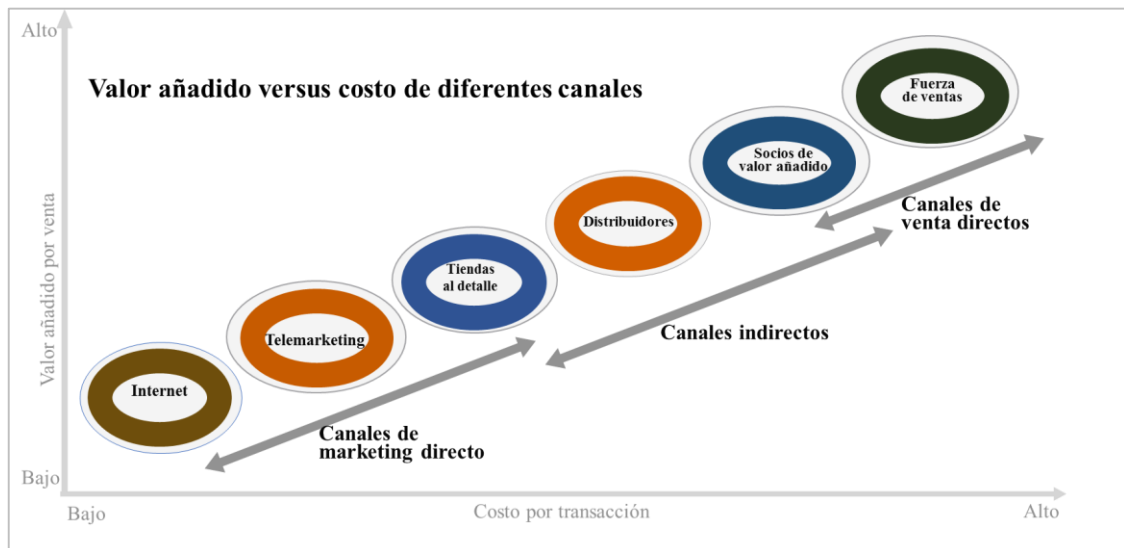


Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Cita programada.** Cita programada a partir de un diálogo previo y cercano entre el ferretero y el ejecutivo de ventas de una compañía comercial que sea socio de Aliado en el despliegue hacia el canal ferretero, probablemente la misma compañía que facilitó la base de datos. Se

considera que esto es posible siempre y cuando se perciba esta relación como un “win to win” para las partes. El beneficio principal de esta modalidad es que la efectividad de venta del servicio de los ejecutivos de Aliado aumentará gracias a la recomendación obtenida. El lado negativo es que el alcance de visitas será menor.

Gráfico 17. Elección de canal - ferreterías




Fuente: Kotler y Keller, 2012.
Elaboración: Propia, 2020.

El modelo de venta directa representa el costo por transacción más alto a comparación de otros canales de venta; por tal razón se proyecta hacia el futuro con Aliado, posicionado como la herramienta que el mercado ferretero necesita y con más de 300 puntos de venta afiliados y operativos. Se considera como una segunda etapa la inclusión de un canal de ventas telefónica para potenciar el despliegue. En Lima hay más de 13.000 ferreterías y, cuánto más amplio sea el universo, se contará con mejor data y Aliado será más atractivo para los clientes core que son las compañías.

7.1.4 Estrategia de comunicación

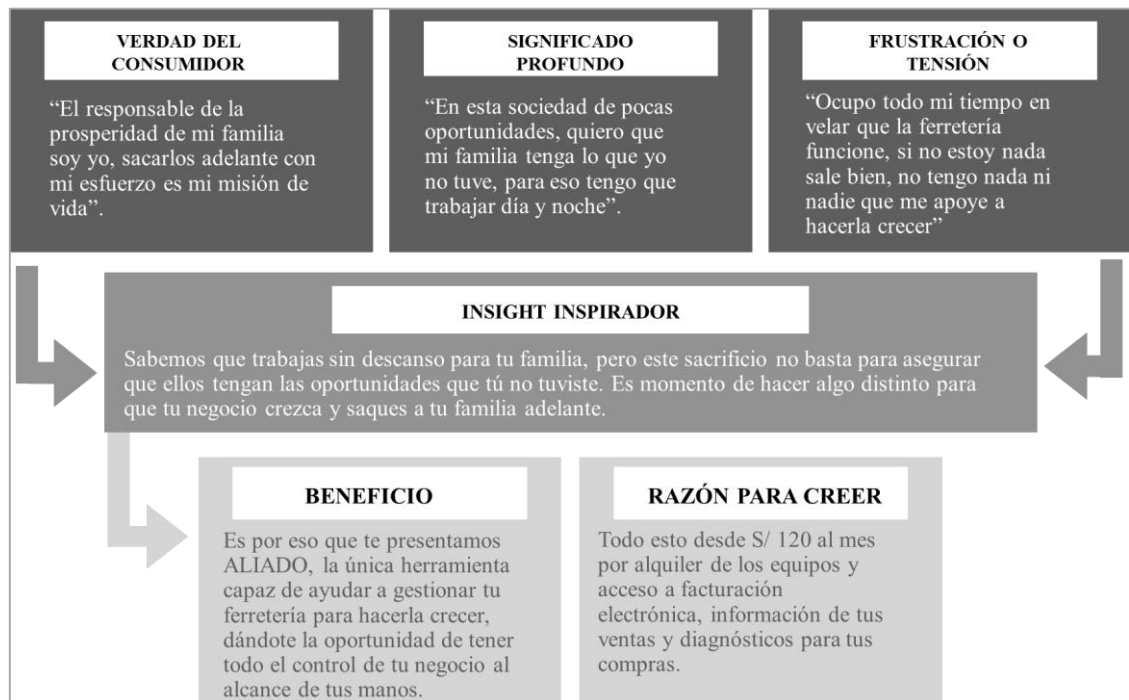
- **Herramientas y canales.** Según el tipo de cliente, se determinó que el método más eficiente para llegar a ellos es mediante los siguientes canales:
 - Fuerza de ventas directa (visitas de ventas).
 - Generar boca a boca.
 - Volanteo en los principales conglomerados ferreteros.
 - Redes sociales.
- **Mensaje y comunicación.** Ver gráficos 18 y 19.

Gráfico 18. Definición del público objetivo - ferreterías

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| PERFIL DEMOGRAFICO | <p>Hombre peruano que posee una tienda dedicada a la venta de productos ferreteros, de estado civil casado, con un rango de edad entre los 35 y 60 años, con secundaria completa.</p> |  |
| ACTITUD HACIA LA VIDA | <p>Personas emprendedoras con deseos de superación, siempre buscan la manera de crecer y consideran que el esfuerzo es la principal palanca para sacar su negocio adelante. Debido a que se forjaron solos, tienen un índice de desconfianza hacia el mercado, sin embargo, si alguien gana su confianza pueden ser excelentes socios.</p> <p>No tienen mucho tiempo libre para compartir con sus familias, no obstante, la familia es muy importante para ellos y lo suelen demostrar con el sacrificio en la ferretería.</p> | |
| ACTITUD A LA CATEGORIA | <p>Son muy responsables, su prioridad siempre es la ferretería ya que la consideran el pilar del futuro de sus familias. Siempre buscan la manera de que su negocio crezca, ya sea por medio de capacitación, mejorar el surtido o mejorar su atención hacia los clientes.</p> | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 19. Formulación de estrategia de comunicación - ferreterías



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Análisis del modelo estratégico de marketing.** Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de comunicación de Aliado, se usará como guía el modelo estratégico de marketing ajustado a la estrategia de comunicación de la empresa, el mismo se encuentra descrito en la tabla 23.

Tabla 23. Modelo estratégico de marketing – ferreterías

| Decisión estratégica | Decisión | Reto a enfrentar | KPI propuesto |
|-----------------------------|---|---|--|
| Aspiración de éxito | Resolver la falta de información para la toma de decisiones en los clientes | Contar con una red de puntos de venta representativos | Índice de representatividad (usabilidad versus perfil) |
| Terreno de acción | Empresas proveedoras del sector ferretero en Lima | Consideración/preferencia | Índice de preferencia |
| Razón para ser ganador | Visibilidad de información y seguridad en la toma de decisiones | Credibilidad | Ratio de conversión posterior al periodo de prueba |
| Capacidades requeridas | Generación de data fiable Analítica avanzada | Usabilidad Entendimiento del negocio | % de transacciones mediante la herramienta % de éxito en proyectos |
| Necesidades administrativas | ERP ad hoc software de visualización y descubrimiento de data | Desempeño de la herramienta | Índice de satisfacción |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Mix presupuesto publicitario.** Uno de los objetivos principales de Aliado es llegar a captar la mayor cantidad de clientes ferreteros en el menor tiempo posible. Para esto es necesario que la transición entre el awareness de marca y la conversión sea muy rápida. Por ese motivo, el método de fijación de presupuesto de marketing de Aliado será por actividades. En la tabla 24 se muestra la inversión de marketing de Aliado en el canal ferretero

Tabla 24. Visual de inversión de marketing – ferreterías (en S/)

| Mix de medios | Acciones | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Total |
|----------------------|---------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Publicidad | * Publicaciones | 0 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 30.000 |
| | Merch (pack de bienvenida) | 0 | 10.400 | 4.800 | 4.800 | 20.000 |
| | Merch (artículos publicitarios) | 0 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 15.000 |
| Promoción de ventas | * Tienda modelo | 0 | 21.020 | 0 | 0 | 21.020 |
| | * Promoción de lanzamiento | 0 | 60.000 | 0 | 0 | 60.000 |
| | Acciones promocionales | 0 | 3.150 | 6.300 | 6.300 | 15.750 |
| | Simulación on line | 4.500 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Marketing directo | Mailing/SMS | 0 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 9.000 |
| Marketing on line | Web site | 18.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ventas personales | * Reunión de ventas | 0 | 4.300 | 8.600 | 0 | 12.900 |
| Agencia publicitaria | Soporte comunicación | 0 | 8.400 | 8.400 | 8.400 | 25.200 |
| Total | | 22.500 | 125.270 | 46.100 | 37.500 | 208.870 |

*Período cero corresponde a la inversión de marketing para iniciar la web y simulador por lo mismo, se encuentra fuera del presupuesto de marketing proyectado.

*Las acciones más importantes han sido señaladas con un asterisco y se encuentran en el anexo 7 de actividades de marketing.

*El gasto de agencia publicitaria está repartido en un 70% en empresas y 30% en ferreterías.


Fuente: Elaboración propia, 2020.

7.1.5 Estrategia de evidencia física

Al tratarse de una oferta híbrida con un factor importante de servicio, Aliado tiene una característica distintiva de intangibilidad (Kotler y Keller 2012); por este motivo, tangibilizar la

oferta de valor de control es fundamental para que los ferreteros puedan evaluar el servicio antes de adquirirlo, relacionarlo con su necesidad de control y llevarse una imagen positiva transversal a toda su experiencia de compra y uso de la marca. Para evidenciar el servicio y la oferta de valor de control de Aliado se definió la estrategia de evidencia física descrita en la tabla 25.

Tabla 25. Evidencia física - ferreterías

| Categoría | Elemento | Descripción | Foto |
|--------------------------|----------------------------------|--|--|
| Equipamiento | Tablet/POS | El hardware entregado será de última tecnología y estará brandeado con la marca Aliado buscando posicionarse en los clientes. |  |
| Lugar | Tienda modelo | Se tendrán tres ferreterías modelo (Lima norte, sur y este) que serán brandeadas con Aliado, tendrán merchandising y material POP que impulsarán la marca. |  |
| Símbolos | Apariencia smart formal | El personal de Aliado vestirá uniforme (camisa y pantalón) brandeado con la marca buscando diferenciar a su fuerza de ventas con Aliado. |  |
| Precio | Prueba paquete premium por 1 mes | Se dará el primer mes de regalo (sin costo de alquiler) para incentivar la usabilidad y confianza del equipo Aliado. Esto permitirá tangibilizar el servicio premium durante el período de prueba. |  |
| Material de comunicación | Web page con casos de éxito | Se mostrará ferreterías con Aliado evidenciando el antes y después en su gestión, además de colocar publicidad de la marca en cada enlace. |  |
| | Merchandising | Se repartirán materiales de publicidad para el ferretero (cuadernos, lápices, etcétera), reforzando la marca en cada uno de ellos. |  |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7.1.6 Estrategia de personas

Aliado presenta una oferta de naturaleza híbrida, en donde el peso de la evidencia física y el servicio es equivalente. Por ese motivo, una de las claves para satisfacer las necesidades de los

clientes radica en la gestión de la relación entre el producto y servicio (inseparabilidad). Los principales encargados del servicio de Aliado son los agentes del área comercial.

Para velar que la percepción del servicio sea excelente, se eligieron los perfiles necesarios para los integrantes del equipo de Aliado ferreterías (ver anexo 8). El área Comercial se estructura así:

- **Estructura-dimensionamiento.** Para dimensionar el tamaño del área Comercial es necesario tomar en cuenta los diferentes procesos que deben de llevar a cabo. Estos procesos son empadronamiento de clientes, capacitación y asesoría; cada uno de ellos tendrá un equipo especializado debido a que las habilidades requeridas para cada puesto son diferentes.
 - Empadronamiento. Para dimensionar el número óptimo de empadronadores se usará el benchmark de efectividad de preventa del negocio de consumo masivo, obtenido en la investigación de mercado (dos clientes por empadronador diario).

Tabla 26. Dimensionamiento empadronadores - ferreterías

| Tiempo | Clientes objetivo | | | | | |
|---------------------|-------------------|----------------------|--------------|-------|-----------|----------------------------|
| | Objetivo clientes | Efectividad preventa | Días hábiles | Meses | Capacidad | Fuerza de ventas necesaria |
| Iniciar operaciones | 350 | 2 | 24 | 4 | 192 | 2 |
| Cierre de año | 200 | 2 | 24 | 8 | 384 | 1 |

*Luego de los 4 meses iniciales de empadronamiento se mantendrá al segundo empadronador para los procesos de mantenimiento de base de clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Capacitación y asesoría. Serán llevadas a cabo por un equipo de asesores comerciales que atenderán a los clientes que contraten los paquetes Aliado y Aliado Standard, y de jefes de cuentas clave que atenderán a los clientes que contraten el paquete Aliado Premium. Para dimensionar la fuerza de ventas necesaria se calculó el tiempo estimado de atención al cliente, la frecuencia de visita, y la distancia de desplazamiento.

Tabla 27. Dimensionamiento de fuerza de ventas - ferreterías

| Tipo de producto | TEAC | Desplazamiento | Tiempo total | Tiempo diario | Número de clientes | Días hábiles | Capacidad visitas | Frecuencia | Capacidad clientes |
|--------------------------------------|-------|----------------------|--------------|---------------|--------------------|--------------|-------------------|------------|--------------------|
| Aliado | 20 | 20 | 40 | 420 | 10 | 24 | 240 | 1 | 240 |
| Aliado Standard | 30 | 20 | 50 | | 8 | 24 | 192 | 2 | 96 |
| Aliado Premium | 50 | 30 | 80 | | 5 | 24 | 120 | 4 | 30 |
| Dimensionamiento de fuerza de ventas | | | | | | | | | |
| Total de clientes | Split | Cliente por segmento | Ejecutivos | JCC | | | | | |
| 550 | 60% | 330 | 2 | | | | | | |
| | 30% | 165 | | | | | | | |
| | 10% | 55 | | | 2 | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Motivadores – sistema de remuneración.** Para incrementar la probabilidad de éxito y mantener un clima organizacional saludable y enérgico es importante tener un sistema de incentivos que genere motivación en los colaboradores (ver tabla 28).

Tabla 28. Sistema de incentivos - ferreterías

| | Sueldo | | | |
|-----------------------|---|----------|---|--|
| | Fijo | Variable | Indicador de pago variable | Mecánica |
| Empadronadores | 60% | 40% | Número de clientes empadronados | Por cada cliente que active el servicio se gana S/ 10 |
| Asesores comerciales | 85% | 15% | Fichaje de productos | A partir de 60% de utilización cada 1% adicional equivale 1% de incremento |
| Jefe de cuentas clave | 100% | - | - | - |
| | Bono | | | |
| | Indicadores | | Mecánica | |
| Empadronadores | Cumplimiento objetivo trimestral | | Trimestral -Cumplimiento de objetivo de empadronamiento (30% de un sueldo) | |
| Asesores comerciales | Satisfacción de clientes | | Trimestral - Encuesta de satisfacción (satisfacción mayor a 80%-30% de | |
| Jefe de cuentas clave | Crecimiento mrg% en cartera de clientes | | Trimestral - crecimiento marginal% (objetivo de crecimiento - 30% de un sueldo) | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, es necesario generar un liderazgo positivo en el equipo y se contará con un gerente del mercado ferretero que ayude con la supervisión, la gestión del área y que vele por el óptimo clima organizacional. Para ser consecuentes con la naturaleza de Aliado, los colaboradores contarán con un sistema integrado de información (SII) óptimo para potenciar su gestión en base a data.

7.1.7 Estrategia de proceso

Para asegurar el éxito de Aliado en el mercado ferretero, es necesario enfatizar en tres procesos (ver el anexo 9).

- **Capacitación y asesoría.** La capacitación a los clientes es clave para alcanzar un correcto uso de la herramienta, para ello se desplegará un proceso en el cual -mediante un cronograma de visitas- se asegurará que todos los clientes tengan una capacitación presencial en el año. Los temas principales serán el uso de los módulos de la herramienta, uso de la plataforma de capacitación on line, y plataforma 24/7 con presentaciones didácticas digitales de cada módulo. La asesoría busca posicionar a la empresa como un socio estratégico comercial para las ferreterías, además de contribuir a la fidelización de los clientes acompañándolos en la búsqueda de un mejor desempeño. Se contará con tres niveles de asesoría hacia el ferretero:
 - Aliado. La asesoría consistirá en una visita mensual a la ferretería donde el ejecutivo comercial compartirá con el cliente la información de su negocio en el ejercicio del mes, los principales resultados, avances de venta y resolverá cuestionamientos.

- Aliado Standard. Adicionalmente a lo brindado en el paquete básico, este paquete ofrecerá una visita adicional agendada y se complementará con acceso a cursos on line sobre temas de tesorería, contabilidad, gestión de clientes, entre otros.
- Aliado Premium. Adicionalmente a lo otorgado en el paquete Standard, el paquete Premium proporcionará un servicio VIP a través de un canal directo y personalizado con detalle del ejercicio de la ferretería, oportunidades de crecimiento en base a la información del cliente, y reportes de benchmark de negocios ferreteros.
- **Mantenimiento de clientes y utilización.** Este proceso involucra el mantenimiento y monitoreo de la base de datos actual de clientes mediante dashboards con alertas para saber qué clientes son los más propensos a abandonar la herramienta en base a su uso; con esta información se programarán visitas de los ejecutivos comerciales para reactivar la utilización en estos clientes; caso contrario, reemplazarlos por posibles clientes potenciales. Se buscará incrementar la usabilidad mediante feedbacks continuos y mejoras en las versiones periódicas.
- **Soporte técnico Ferreterías.** Un punto clave es contar con un equipo de soporte conformado por técnicos presenciales y un call center que reciba las dudas y quejas de los clientes para ofrecer soluciones en un corto tiempo. En adición a los procesos clave revisados anteriormente, se ha identificado que es importante para Aliado realizar la medición de satisfacción de los clientes respecto a estos. Para realizar la medición de satisfacción se ha decidido trabajar con la herramienta CSAT que, gracias a sus características, permite ahondar en la satisfacción relativa de los clientes en cada uno de los procesos.

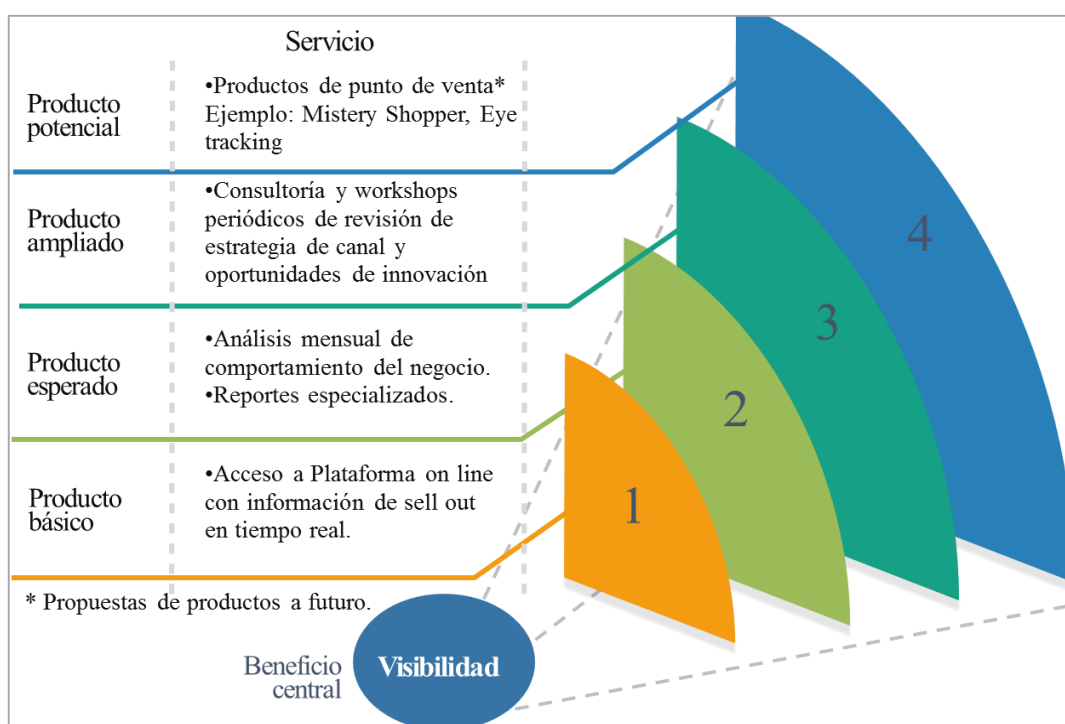
7.2 Marketing mix – empresas

7.2.1 Estrategia de producto o servicio

Según Kotler y Keller (2012), para plantear la estrategia de servicio sabiendo que las empresas cuentan con diferentes hábitos, intereses, necesidades y estilos, es necesaria una correcta segmentación para capitalizar oportunidades existentes para cada uno de ellos y enfocarse en satisfacer necesidades específicas. La investigación de mercado evidencia dos grupos de empresas que se diferencian principalmente por el grado de necesidad que tienen con respecto a la información del sell out de sus clientes (el segmento Core necesita información más detallada debido a que sus clientes presentan un mayor involucramiento con la categoría) y al tamaño de la empresa (las empresas más grandes están dispuestas a invertir más dinero en información para crecer).

Se utilizará la teoría de los Cinco Niveles de Producto (Kotler y Keller 2012), mostrando los niveles de producto básico, producto esperado y producto ampliado para brindar una oferta diferenciada a cada uno de los segmentos identificados en la investigación de mercado. El servicio ofrecido contará con módulos que diferenciarán la propuesta de valor para cada segmento. En base al perfil de los segmentos, las empresas core accederían al producto básico y esperado, y las empresas plus a los productos, básico, esperado y ampliado.

Gráfico 20. Estrategia de producto - empresas

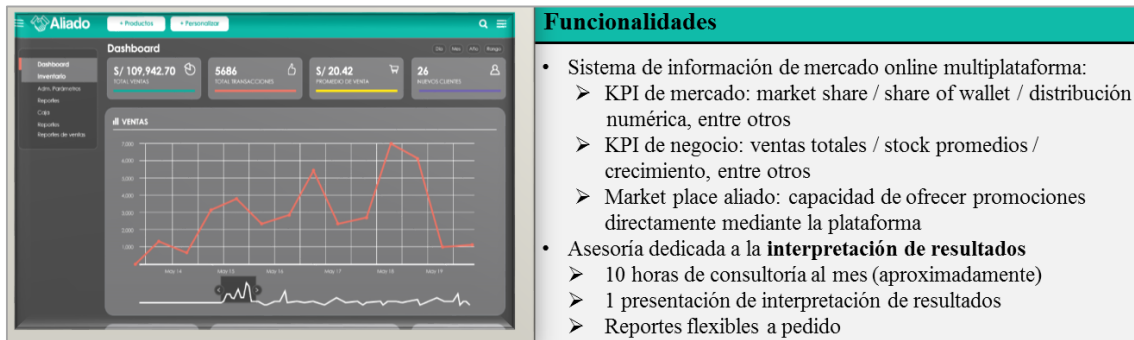


Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Servicios Aliado Empresas.** El paquete dedicado a clientes Plus estará muy enfocado en el sistema de información y en la data que se puede extraer del mismo de manera estándar (sin cambios que requieran personalización dentro del sistema) (ver gráfico 20). Las visitas del consultor asegurarán la continuidad del negocio, y ayudarán a interpretar resultados y resolver dudas y/o consultas. Uno de los objetivos más importantes de este consultor será construir valor en base a la información y promulgar las bondades del paquete Core para que los clientes apuesten por un upgrade de módulo. Quienes contraten el módulo Core recibirán un servicio de un nivel muy superior al de los clientes Plus. La consultoría se enfocará hacer crecer su negocio utilizando la data extraída del sistema, por lo cual los objetivos del consultor serán:
 - Generar proyectos de mejora exitosos dentro del negocio del cliente.
 - Liderar la gestión del cambio con foco a los usuarios de las empresas.

- Generar data y reportes (automatizados y personalizados) para mejorar la capacidad de reacción de los clientes.

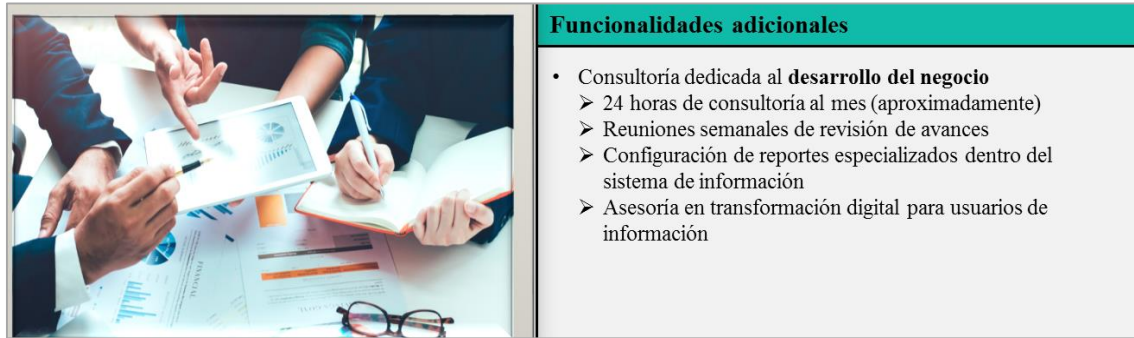
Gráfico 21. Módulo clientes Plus



- #### Funcionalidades
- Sistema de información de mercado online multiplataforma:
 - KPI de mercado: market share / share of wallet / distribución numérica, entre otros
 - KPI de negocio: ventas totales / stock promedios / crecimiento, entre otros
 - Market place aliado: capacidad de ofrecer promociones directamente mediante la plataforma
 - Asesoría dedicada a la **interpretación de resultados**
 - 10 horas de consultoría al mes (aproximadamente)
 - 1 presentación de interpretación de resultados
 - Reportes flexibles a pedido

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 22. Módulo clientes Core



- #### Funcionalidades adicionales
- Consultoría dedicada al **desarrollo del negocio**
 - 24 horas de consultoría al mes (aproximadamente)
 - Reuniones semanales de revisión de avances
 - Configuración de reportes especializados dentro del sistema de información
 - Asesoría en transformación digital para usuarios de información

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7.2.2 Estrategia de precio

Se partió de identificar el precio que pagan las compañías actualmente a las empresas de investigación de mercado y a las auditoras de puntos de venta, con la finalidad de estimar el precio relativo que le asignan a la información del mercado ferretero. En la investigación de mercado se validó la idea de negocio con empresas del rubro y se estimó la disposición de pago por un servicio como el de Aliado. Esto permitió identificar que las empresas asignaban un precio relativamente alto a la información de mercado y que actualmente no tenían una opción que les proporcionara una relación precio-calidad que satisfaga sus necesidades.

Para fijar el precio del servicio Aliado hacia las empresas se tomó en consideración la naturaleza del negocio y el universo de clientes posible. En la estimación de la demanda se determinó que el universo de clientes que estarían interesados en un servicio como el propuesto es de 50 empresas. Contar con un universo tan limitado de clientes obliga a la empresa a que cada contrato cerrado sea lo más rentable posible, por lo que se optaría por definir un objetivo de precio ligado a

maximizar el beneficio actual. Según Kotler y Keller (2016), las empresas que eligen este objetivo de precio estiman la demanda y los costos asociados con diferentes alternativas de precio y eligen la que produzca una mayor ganancia, liquidez y retorno de la inversión.

Adicionalmente, se identificaron dos segmentos de clientes que se diferencian principalmente por el nivel de involucramiento de los consumidores que atienden en sus categorías y el tamaño relativo de sus empresas. Esta realidad obliga a tener 2 ofertas de valor diferenciadas para abarcar el universo de empresas del sector ferretero, para esto se optó por emplear una estrategia de fijación de precio con base en el valor percibido. Según Kotler y Keller (2016), el valor percibido está conformado de varios inputs, tales como la percepción de performance que el comprador tiene del producto, los canales de distribución, el servicio al consumidor, entre otras variables.

En el caso de Aliado se fijarán dos rangos de precio (uno más alto que otro dependiendo el segmento), se sustentará ese valor en el enfoque de la consultoría de parte de Aliado (general o especializada) y en la cantidad de funcionalidades adicionales. Esta diferencia estará enfocada en buscar que los clientes del segmento plus estén satisfechos con el servicio que reciben y que, a la vez, encuentren de gran interés la propuesta para las empresas en el segmento core (generar uplift a futuro). Finalmente, considerando los objetivos y estrategias mencionadas anteriormente se optó por la estructura de precio por segmento descrita en la tabla 29.

Tabla 29. Estructura de precio por segmento - empresas

| Precio Aliado Empresas | | |
|------------------------|--------------|--------------|
| Segmento | Rango mínimo | Rango máximo |
| Empresa Core | S/ 18.000,00 | S/ 20.000,00 |
| Empresa Plus | S/ 6.000,00 | S/ 10.000,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, una tabla comparativa con servicios similares en el mercado:

Tabla 30. Comparativo de precios - empresas

| Comparativo de precios | | | |
|---|-------------|--------------------------|----------------|
| Servicio | Categoría | Número de punto de venta | Precio mensual |
| Auditoría punto de venta - total market share | Ferreterías | 350 | S/ 40.000 |
| Aliado | Ferreterías | 550 | S/ 20.000 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Esta estrategia de precio permitirá dar un rango de negociación a los consultores al momento de generar las ventas.

7.2.3 Estrategia de plaza

La investigación de mercado permitió identificar que el número de empresas que conforman el universo de clientes potenciales para Aliado es limitado, aproximadamente 50 clientes. Tomando en cuenta este hecho se utilizó el modelo de canal de venta directo. Según Kotler y Keller (2012), este canal hace referencia a la venta directa hacia el consumidor del producto o servicio.

Utilizar el modelo de canales de venta directa permitirá a Aliado tener un mayor acercamiento al cliente, mejorar el conocimiento de este y aumentar la probabilidad de una relación exitosa. Adicionalmente, para aumentar el alcance y la disponibilidad del producto para el consumidor, se utilizarán canales de marketing directo. Respondiendo a las estrategias elegidas, se formará la estructura de canales que se muestra en el gráfico 23.

Gráfico 23. Estructura de canales – empresas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Equipo comercial.** El principal canal de ventas y contacto con el usuario final del servicio de Aliado será el equipo comercial. Sus principales funciones son:
 - Captar clientes mediante la coordinación de visitas de ventas y de pruebas de productos.
 - Consultoría especializada en base a data transaccional del canal ferretero dirigida a aumentar las probabilidades de éxito de los objetivos de negocio del usuario.
 - Fidelización de clientes y desarrollo de nuevos proyectos de negocio conjunto.
- **Desarrollo web.** Se desarrollará un sitio web donde se realizarán pruebas de producto con información real limitada o restringida, que permita al usuario entender el potencial de implementar el servicio de Aliado como práctica habitual para sus empresas. Adicionalmente, se podrá contratar el servicio básico de dashboards periódicos para enganchar a los usuarios a la primera escala del producto.

7.2.4 Estrategia de comunicación

- **Herramientas y canales.** Aliado busca atender a 2 segmentos de clientes y para impactarlos se abarcarán los puntos de contacto que aseguren una comunicación efectiva:
 - Venta directa (contactos comerciales).
 - Congresos de Marketing e Innovación (CAMP).
 - Foros y ferias relacionados al sector construcción (Excon, Yoconstructor).

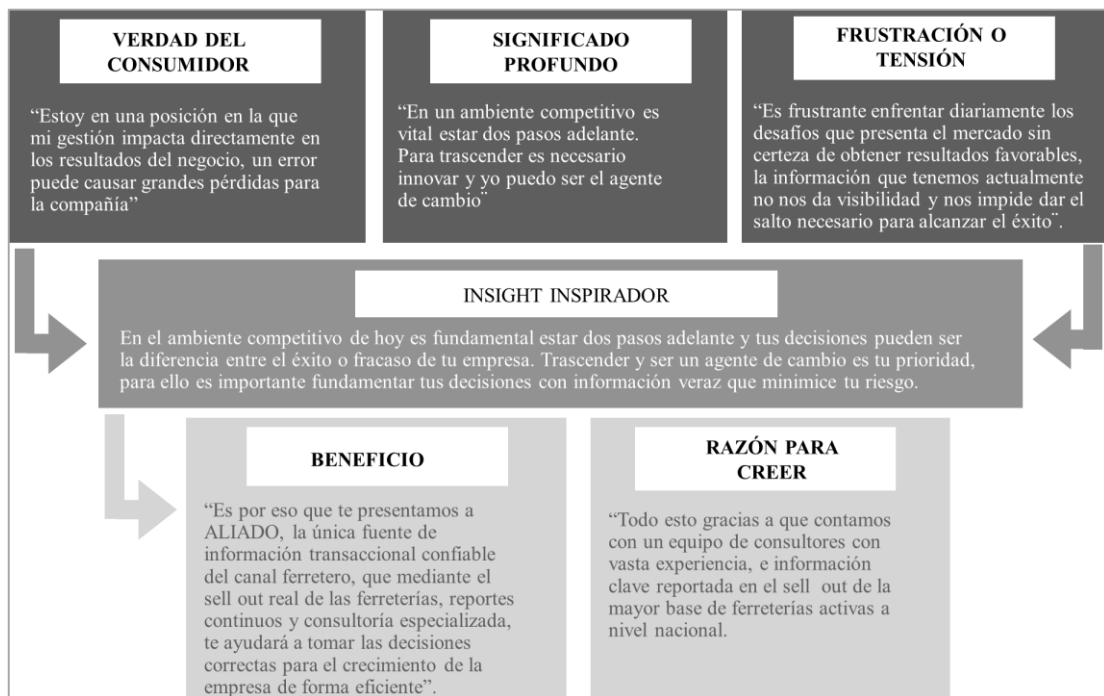
- **Mensaje y comunicación.** Se presenta la definición del público objetivo (empresas) (ver gráfico 24), y la Formulación de estrategia de comunicación – empresas (ver gráfico 25).

Gráfico 24. Definición del público objetivo - empresas

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| PERFIL DEMOGRÁFICO | Directores y gerentes de compañías proveedoras del sector ferretero con cargos en gestión comercial y marketing. Ejecutivos responsables de tomar decisiones claves en las empresas donde laboran, con un rango de edad entre 30 y 55 años. Grado de instrucción superior y varios años de experiencia en el cargo. |  |
| ACTITUD HACIA LA VIDA | Son considerados como modelos a seguir en su entorno, han logrado un crecimiento importante en sus carreras y buscan consolidar esta posición. Tienen un deseo inherente de trascender en sus áreas de influencia. Suelen encontrarse en situaciones de alto estrés ya que sus decisiones impactan directamente en los resultados del negocio. En las interacciones sociales con sus pares suelen tocar temas de negocios y de actualidad, esto les permite encontrar oportunidades y generar networking. | |
| ACTITUD A LA CATEGORÍA | Ejecutivos con alto consumo diario de información para la toma de decisiones. Considera que la data es un insumo importante para la gestión del negocio. Trabajan periódicamente con empresas de investigación de mercado para identificar oportunidades, resolver problemáticas de la categoría y optimizar la ejecución de estrategias que plantean. Su misión es liderar el mercado con su compañía y sus marcas. Consideran que el mercado ferretero es muy informal y que es un terreno con amplias oportunidades. | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 25. Formulación de estrategia de comunicación – empresas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Análisis del modelo estratégico de marketing.** Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de comunicación de Aliado se usará como guía el modelo estratégico de marketing ajustado a la estrategia de comunicación de la empresa que se presenta en la tabla 31.

Tabla 31. Modelo estratégico de marketing – empresas

| Decisión estratégica | Decisión | Reto a enfrentar | KPI propuesto |
|-----------------------------|---|---|--|
| Aspiración de éxito | Resolver la falta de información para la toma de decisiones en los clientes | Contar con una red de puntos de venta representativos | Índice de representatividad (usabilidad versus perfil) |
| Terreno de acción | Empresas proveedoras del sector ferretero en Lima | Consideración/preferencia | Índice de preferencia |
| Razón para ser ganador | Visibilidad de información y seguridad en la toma de decisiones | Credibilidad | Ratio de conversión posterior al periodo de prueba |
| Capacidades requeridas | Generación de data fiable Analítica avanzada | Usabilidad Entendimiento del negocio | % de transacciones mediante la herramienta % de éxito en proyectos |
| Necesidades administrativas | ERP ad hoc; software de visualización y descubrimiento de data | Desempeño de la herramienta | Índice de satisfacción |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Mix presupuesto publicitario.** El objetivo más importantes del plan de marketing es obtener clientes para Aliado Empresas; para ello se realizará un plan de comunicación detallado que genere awareness de marca, y el presupuesto de marketing se fijó por actividades. En la tabla 32 se presenta el detalle del presupuesto. Adicionalmente, las empresas que se vean interesadas en contar con el servicio de Aliado recibirán tres meses gratis para que experimenten servicio (la inversión se encuentra en la proyección de ventas).

Tabla 32. Visual de inversión de marketing – empresas

| Mix de medios | Acciones | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Total |
|----------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Publicidad | * Publicaciones | | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 60.000 |
| Promoción de ventas | * Ferias | | 30.000 | 35.000 | 40.000 | 105.000 |
| | Simulador on line | 4.500 | - | - | - | 4.500 |
| Relaciones Públicas | Publicity | | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 21.000 |
| Marketing on line | Web site | 18.000 | - | - | - | 18.000 |
| Ventas personales | Presentación de ventas | | 3.300 | 3.300 | 3.300 | 9.900 |
| Agencia publicitaria | Soporte de comunicación | | 15.600 | 15.600 | 15.600 | 46.800 |
| Total | | 22.500 | 75.900 | 80.900 | 85.900 | 265.200 |

Notas: *Periodo cero corresponde a la inversión de marketing para iniciar la web y simulador por lo mismo, se encuentra fuera del presupuesto de marketing proyectado.

*Las acciones más importantes han sido señaladas con un asterisco y se encuentran en el anexo 10 de actividades de marketing.

*El gasto de agencia publicitaria está repartido en un 70% en empresas y 30% en ferreterías.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7.2.5 Estrategia de evidencia física

La oferta de Aliado hacia las empresas tiene un fuerte componente de servicio soportado en la consultoría y una parte de producto ligado al software que permitirá al cliente realizar data mining



y business intelligence por su cuenta. Esta descripción se ajusta a la categoría de mezcla de servicios de oferta híbrida, con un mayor peso en el componente de servicio. Para captar la atención de los clientes potenciales antes de la compra, es fundamental tangibilizar la oferta de valor mediante el uso de tácticas que potencien la evidencia física del producto (ver tabla 33).

7.2.6 Estrategia de personas

El core business de Aliado es la consultoría a empresas proveedoras del canal ferretero basado en información de sell out que se recoge de puntos de venta. Para iniciar y sostener la relación comercial con las principales empresas proveedoras del canal ferretero es importante contar con un equipo capacitado en marketing relacional, analítica de datos y gestión de negocio. Para conseguir esto, se desarrolló un guía de perfiles buscados de los profesionales que conformarán el equipo de Aliado empresas, la misma se encuentra descrita en el anexo 11. Adicionalmente, es necesario dimensionar la cantidad de profesionales requeridos para brindar un servicio *ad hoc* y de calidad, así como determinar los incentivos que mantendrán al equipo motivado a brindar el mejor servicio posible.

- **Estructura - dimensionamiento.** Tomando como referencia la estrategia de procesos planteada para la dinámica de trabajo con las compañías comerciales se concluye que es necesario contar con dos áreas que, en conjunto, diseñen la experiencia de servicio que se quiere entregar a los clientes. Estas áreas son Analítica avanzada y Comercial.

Tabla 33. Evidencia física - empresas

| Categoría | Elemento | Descripción | Foto |
|--------------|----------------------------------|---|--|
| Equipamiento | Simulador de experiencia on line | Tendrán acceso en web a guías de cómo utilizar los equipos y los indicadores que podrían usar para medir su negocio. Estas contarán con publicidad de la marca. Esta experiencia permitirá tangibilizar el servicio ofrecido. |  |
| Lugar | Stand en ferias | Aliado participará en ferias ferreteras en busca de posicionarme en el mercado, se armarán ferreterías modelo en los stands para publicitar a la empresa/marca. |  |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 33. Evidencia física – empresas (continúa de la página anterior)

| Categoría | Elemento | Descripción | Foto |
|--------------------------|----------------------------------|---|--|
| Equipamiento | Simulador de experiencia on line | Tendrán acceso en web a guías de cómo utilizar los equipos y los indicadores que podrían usar para medir su negocio. Estas contarán con publicidad de la marca. Esta experiencia permitirá tangibilizar el servicio ofrecido. |  |
| Símbolos | Apariencia smart coolness | El personal de Aliado vestirá una apariencia standard (polo con cuello camisero y pantalón). Esto reflejará el estilo smart coolness que se busca. |  |
| Precio | Etapas de prueba | Se ofrecerá tres meses de servicio gratuito para incentivar el conocimiento de marca, además de considerar la viabilidad de asociarse con Aliado Empresa. |  |
| Material de comunicación | Presentación de venta y mailing | Se harán presentaciones de inicio de negociación, además del envío de reportería con información relevante vía e-mail, donde se muestren los productos y servicios que se ofrece. |  |
| | Merchandising | Se repartirá material visual a las empresas para mostrar el producto/servicio que se ofrece y las bondades del mismo. |  |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 34. Estructura área de Analítica Avanzada

| Puesto | Funciones | Cantidad |
|-----------------------|--|----------|
| Data Scientist | Data Mining / Business intelligence / business analytics | 2 |
| Programador / UX / UI | Programación / Diseño de Front | 1 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para realizar el dimensionamiento del área de Analítica Avanzada se utilizó como referencia la cantidad de funciones que los consultores desempeñarían, como puede verse en la tabla 35.

Tabla 35. Estructura del área Comercial

| Puesto | Cantidad | Tipo de clientes | Tiempo de atención por clientes (mes) |
|------------------|----------|-------------------------|---------------------------------------|
| Consultor Junior | 1 | Empresas del segmento A | 24 horas |
| Consultor Senior | 1 | Empresas del segmento B | 10 horas |
| Gerente | 1 | - | - |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El primer paso para decidir el tamaño del equipo comercial fue separar la atención según el segmento de clientes: las empresas del segmento A requieren una atención más enfocada, con un alto número de horas y un consultor con mayor experiencia; los clientes del segmento B requieren que se les dedique menos tiempo y la complejidad de la consultoría es menor, por lo que pueden ser atendidos por consultores de menor experiencia. Tomando en cuenta el tiempo requerido por cada cliente se determinó que 1 consultor senior puede atender como máximo a 7 clientes, mientras que un consultor junior puede atender a 14. Asimismo, es necesario contar con un gerente que dirija el área Comercial de empresas y de ferreterías a la vez.

- **Motivadores-sistema de remuneración.** Para que los consultores busquen un mayor número de clientes y que el desembolso de cada uno de ellos sea elevado, se ha considerado el sistema de incentivos basado en comisiones por ingresos cobrados (ver tabla 36).

Tabla 36. Sistema de incentivos - empresas

| | Incentivo económico | |
|------------------|---------------------|--|
| | Comisión | Mecánica |
| Consultor Junior | 2,50% | Calculado sobre ingresos cobrados correspondientes a su gestión |
| Consultor Senior | 2,50% | Calculado sobre ingresos cobrados correspondientes a su gestión |
| Gerente | 1,50% | Calculado sobre ingresos cobrados por la gestión del equipo empresas |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7.2.7 Estrategia de procesos

Para asegurar confiabilidad, preferencia y fidelidad con las empresas es necesario considerar los siguientes procesos, cuyo detalle se presenta en el anexo 12:

- **Captación de clientes.** Se necesita asegurar un mínimo de empresas que cierren contrato con Aliado, para ello se contará con un consultor por segmento de clientes, quien hará presentaciones de ventas, seguimiento de prospectos y cierre de negociaciones.
- **Gestión de cartera.** El consultor realizará visitas periódicas en donde el tiempo dedicado a cada cliente dependerá del servicio que adquiera (Core /Plus). Las visitas irán de la mano con avances de indicadores, información de competidores en el mercado, consultoría de negocio,

entre otras. Estas visitas generarán mayor confianza y permitirán que los clientes perciban a los consultores de la empresa como socios estratégicos, lo que permitirá generar fidelización.

- **Desarrollo de analítica avanzada.** Para asegurar la alta percepción de valor de Aliado es clave construir conocimiento a través de la información que se recopila del mercado y del feedback continuo de las visitas a los clientes por parte de los consultores esto, junto a la correcta comunicación de la herramienta, asegurará la excelencia en la ejecución del servicio de asesoría. En las ferreterías es importante medir la satisfacción que tienen las empresas en cuanto a los procesos de Aliado, por ello se utilizará la herramienta de medición CSAT.
- **Soporte técnico digital.** Tomando en cuenta los niveles de rotación en posiciones de jerarquía intermedia en las compañías es importante tener un proceso diseñado para absolver dudas o problemas técnicos, tanto en software como en usabilidad de la herramienta. Para ello, una versión de soporte técnico digital cumplirá con las exigencias de los clientes.
- **Asegurar representatividad de maestro de clientes.** A partir de la investigación de mercado, se necesita asegurar una alta frecuencia de empadronamiento de ferreteros con el objetivo de asegurar la representatividad de la muestra y sostener la credibilidad de la información hacia los clientes empresas. Para esto se desplegará un equipo de 2 personas que se encargará de esta tarea y que aseguren que el empadronamiento sea homogéneo y representativo entre distritos. Se manejará un dashboard para que, mediante alertas, los empadronadores sepan a qué distritos deben dirigirse para captar clientes.

Capítulo V. Plan financiero

1. Supuestos

- Para las estimaciones se asume que la proporción de ferreteros afiliados a Aliado, Aliado Standard y Aliado Premium es de 50%, 30%, y 20%, respectivamente.
- Los clientes pagan antes del cierre de cada mes, al final del año no hay cuentas por cobrar.
- El negocio inicia comprando el lote de maquinaria que se necesitará durante todo el primer año y una caja corriente de S/ 500.000, equivalente al 50% de sus gastos del año.
- Para el costo del equity se utilizó el retorno esperado anual de 12%, el cual se compone de una beta de 1, una tasa libre de riesgo de 2% y un retorno esperado anual de 10% para la renta variable global
- El pasivo de la empresa se construye con 80% de equity y 20% de deuda.
- Para el cálculo del WACC se utilizó la estructura de capital de largo plazo de 80% del equity y 20% de deuda.
- Para el costo de la deuda se utilizó el préstamo modelado, que es un préstamo bullet con una tasa de 9,8% anual (préstamos mayores a 360 días para medianas empresas) (BCRPData s.f.).
- El costo de ventas se compone de:
 - Sueldos directos relacionados a la venta.
 - Horas/hombre en consultoría.
 - Depreciación de equipos en el mercado (línea recta a tres años).
- El impuesto a la renta es de 30%.

2. Proyección de ventas

Para realizar la proyección de ventas es importante tomar en cuentas los siguientes detalles:

- Se asume que la capacidad de captación promedio por empadronadores es de dos ferreterías al día (benchmark obtenido en la investigación de mercado) (ver tabla 37).
- No se realizarán ventas a empresas en los primeros seis meses de operación, tres meses para alcanzar el número mínimo de ferreterías y tres meses de prueba.
- Luego del año 3 se espera que la captación de ferreterías crezca de 15% para los años 4 y 5 (ver tabla 38).
- Luego del año 3 se espera que la captación de empresas crezca en 10% para los años 4 y 5.

- Se asume que el cierre de contratos con clientes está en razón de un cliente por trimestre del segmento Core y dos clientes por trimestre del segmento Plus; esto considerando que se tienen tres meses de prueba inicial.

3. Estimación de personal y servicios

Para estimar un presupuesto realista de costos y gasto para Aliado, se realizó el cálculo de personal descrito en la tabla 40, utilizando los siguientes supuestos:

- Se utilizó el cálculo de dimensionamiento de personal de ferreterías en el año 1 descrito en la tabla 27 y el número de clientes por año descrito en la tabla 37 para calcular la cantidad de KAM, ejecutivos y equipo de soporte para los cinco años de ejecución.
- Se toma en cuenta el cálculo realizado en el punto 7.2.6 Estrategia de personas del capítulo anterior, en la cual se indica que los consultores senior pueden atender siete clientes como máximo y los consultores junior, 14.
- A partir del segundo trimestre del año 3 se contratará con dos practicantes para reducir la presión de trabajo de los consultores senior y junior, y permitirles ampliar su capacidad de atención a 10 y 20 clientes, respectivamente.
- A partir del año 4 se contratará un analista para reducir la presión de trabajo de los consultores senior y junior, y permitirles ampliar su capacidad de atención a 14 y 35 clientes, respectivamente.
- En el primer trimestre de operación, un ejecutivo de ventas asumirá la labor de empadronador. Al término del periodo, tomará la posición de solo ejecutivo de ventas (ver tabla 40).

4. Presupuesto de costos y gastos

Los practicantes son contratados en el segundo trimestre del tercer año (ver tabla 40).

Tabla 37. Proyección de clientes empadronados - ferreterías

| | AÑO 1 | | | | AÑO 2 | | | | AÑO 3 | | | |
|-------------|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-------|
| | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 |
| Ferreterías | 200 | 400 | 460 | 520 | 580 | 640 | 700 | 760 | 820 | 880 | 940 | 1.000 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 38. Proyección de clientes - empresas

| | AÑO 1 | | | | AÑO 2 | | | | AÑO 3 | | | |
|--------------------|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 |
| Empresa segmento 1 | - | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Empresa segmento 2 | - | - | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 39. Proyección de ventas

| Ingresos (miles de soles) | AÑO 1 | | | | | AÑO 2 | | | | | AÑO 3 | | | | |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | T1 | T2 | T3 | T4 | Total | T1 | T2 | T3 | T4 | Total | T1 | T2 | T3 | T4 | Total |
| Alquiler equipos | 102 | 204 | 235 | 265 | 806 | 296 | 326 | 357 | 388 | 1.367 | 418 | 449 | 479 | 510 | 1.856 |
| Ingreso segmento 1 | 0 | 0 | 57 | 114 | 171 | 171 | 228 | 285 | 342 | 1.026 | 399 | 456 | 513 | 570 | 1.938 |
| Ingreso segmento 2 | 0 | 0 | 48 | 96 | 144 | 144 | 192 | 240 | 288 | 864 | 336 | 384 | 432 | 480 | 1.632 |
| Total | 102 | 204 | 340 | 475 | 1.121 | 611 | 746 | 882 | 1.018 | 3.257 | 1.153 | 1.289 | 1.424 | 1.560 | 5.426 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 40. Cantidad de personal y servicios

| | | Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|---|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Personal de ventas | Empadronadores | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Ejecutivos | | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| | KAM | | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| | Soporte técnico | | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| | Consultor senior fijo | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Consultor junior | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Practicantes | | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| | Analista | | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Personal administrativo | Asistente administrativo | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Gerente | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Data Scientist | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Programador / UX / UI | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Asistente de Marketing | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| servicios terceros | Alquiler oficina | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Contabilidad | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Alquiler computadoras | | 14 | 17 | 20 | 23 | 26 |
| | Telefonía | | 15 | 18 | 21 | 24 | 27 |
| | Sistemas tecnológicos (licencias, servidores) | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Posición call center | | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 41. Presupuesto de costos y gastos

| | | Descripción | Costo mensual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|---|-------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Personal de ventas | Empadronadores | | 3.000 | 43.500 | 43.500 | 43.500 | 43.500 | 43.500 |
| | Ejecutivos | | 3.500 | 101.500 | 152.250 | 203.000 | 203.000 | 253.750 |
| | KAM | | 5.000 | 145.000 | 217.500 | 290.000 | 290.000 | 362.500 |
| | Soporte técnico | | 2.000 | 56.000 | 84.000 | 112.000 | 112.000 | 140.000 |
| | Consultor senior fijo | | 10.000 | 140.000 | 140.000 | 140.000 | 140.000 | 140.000 |
| | Consultor junior | | 6.000 | 84.000 | 84.000 | 84.000 | 84.000 | 84.000 |
| | Practicantes | | 3.000 | 0 | 0 | 54.000 | 72.000 | 72.000 |
| | Analista | | 4.500 | 0 | 0 | 0 | 63.000 | 63.000 |
| Personal administrativo | Asistente administrativo | | 5.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| | Gerente | | 14.000 | 196.000 | 196.000 | 196.000 | 196.000 | 196.000 |
| | Data Scientist | | 4.000 | 112.000 | 112.000 | 112.000 | 112.000 | 112.000 |
| | Programador / UX / UI | | 4.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 |
| | Asistente de Marketing | | 5.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| servicios terceros | Alquiler oficina | | 6.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 |
| | Contabilidad | | 1.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| | Alquiler computadores | | 100 | 16.800 | 20.400 | 24.000 | 27.600 | 31.200 |
| | Telefonía | | 50 | 9.000 | 10.800 | 12.600 | 14.400 | 16.200 |
| | Sistemas tecnológicos (licencias, servidores) | | 3.000 | 36.000 | 36.000 | 36.000 | 36.000 | 36.000 |
| | Posición call center | | 1.200 | 28.800 | 28.800 | 43.200 | 43.200 | 57.600 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Presupuesto de inversión inicial

- El desarrollo de software involucra toda la construcción del sistema Aliado para los 2 negocios, y todas las integraciones del sistema con el ERP de la empresa (considerado dentro del costo mensual de servicios de tecnología).
- El diseño web hace referencia a la inversión para generar la web de clientes expuesta en los presupuestos de marketing descritos en las tablas 24 y 32 (dentro del año 0).
- La interfaz hace referencia al costo de integración con la empresa proveedora de facturación electrónica el primer semestre del año
- Se importa un 5% más de equipos para tener un stock de seguridad

Tabla 42. Presupuesto de inversión

| Concepto | Cantidad | Costo S/ | Costo total S/ |
|------------------------|----------|----------|----------------|
| Desarrollo de software | 1 | 335.000 | 335.000 |
| Hardware | 546 | 502 | 274.092 |
| Diseño web + interfaz | 1 | 45.000 | 45.000 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6. Estado de ganancias y pérdidas

Los años 4 y 5 descritos en la tabla 43 son proyecciones realizadas según los siguientes criterios:

- Se considera un incremento de ventas de 15% anual en el negocio dirigido a ferreterías.
- Se considera un incremento de ventas de 10% anual en el negocio dirigido a empresas.
- El tiempo dedicado a atender clientes de los consultores es considerado parte del costo de ventas; el tiempo de prospección y administrativo es considerado gasto de ventas
- Se considera contratar un seguro de equipos para estar preparados para siniestros, el costo del seguro asciende al 2,5% del costo de los equipos de manera mensual.
- En los servicios a terceros está incluido el gasto excepcional (primer semestre) de la contratación del servicio de facturación electrónica.
- Los gastos por intereses se calculan en base a la tabla 44.
- Los incentivos de la fuerza de ventas del negocio empresas están considerados dentro del sueldo presentado en la tabla 40. Se estima que los incentivos ascienden en promedio a 0,5 sueldos anuales.

Tabla 43. Estado de pérdidas y ganancias

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos por servicios | 1.120.800 | 3.256.800 | 5.426.400 | 6.061.860 | 6.774.789 |
| Ingreso negocio Ferreterías | 805.800 | 1.366.800 | 1.856.400 | 2.134.860 | 2.455.089 |
| Ingreso consultoría Empresas | 315.000 | 1.890.000 | 3.570.000 | 3.927.000 | 4.319.700 |
| Costos de servicios | 343.606 | 667.918 | 966.028 | 1.046.860 | 1.190.116 |
| Costo de negocio Ferreterías | 312.597 | 481.863 | 645.273 | 663.105 | 806.361 |
| Remuneraciones - directa | 246.500 | 369.750 | 493.000 | 493.000 | 616.250 |
| Depreciación de equipos - directa | 66.097 | 112.113 | 152.273 | 170.105 | 190.111 |
| Costo consultoría Empresas | 31.009 | 186.055 | 320.755 | 383.755 | 383.755 |
| Utilidad bruta | 777.194 | 2.588.882 | 4.460.372 | 5.015.000 | 5.584.673 |
| <i>Margen bruto</i> | <i>69%</i> | <i>79%</i> | <i>82%</i> | <i>83%</i> | <i>82%</i> |
| Gastos e ingresos operativos: | 1.291.615 | 1.142.366 | 1.211.218 | 1.249.861 | 1.334.957 |
| Servicios terceros | 210.600 | 180.000 | 199.800 | 205.200 | 225.000 |
| Personal administrativo | 777.091 | 713.045 | 727.545 | 727.545 | 755.545 |
| Gastos de marketing | 201.170 | 127.000 | 123.400 | 137.851 | 154.063 |
| Otros gastos y seguros | 77.487 | 100.902 | 137.046 | 153.095 | 171.100 |
| Depreciación de equipos | 25.267 | 21.419 | 23.427 | 26.170 | 29.248 |
| Utilidad operativa (EBIT) | -514.421 | 1.446.516 | 3.249.154 | 3.765.139 | 4.249.716 |
| <i>Margen operativo</i> | <i>-</i> | <i>44,4%</i> | <i>59,9%</i> | <i>62,1%</i> | <i>62,7%</i> |
| Gasto por intereses | 22.738 | 18.999 | 14.893 | 10.385 | 5.435 |
| Utilidad antes de impuestos (EBIT) | -537.159 | 1.427.517 | 3.234.261 | 3.754.754 | 4.244.282 |
| Impuesto a la Renta | - | 428.255 | 970.278 | 1.126.426 | 1.273.284 |
| Utilidad neta | -537.159 | 999.262 | 2.263.983 | 2.628.328 | 2.970.997 |
| <i>Margen neto</i> | <i>-</i> | <i>30,7%</i> | <i>41,7%</i> | <i>43,4%</i> | <i>43,9%</i> |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 44. Cronograma de préstamo

| | | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Préstamo | 232.018 | | | | |
| Pago | 60.893 | | | | |
| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pago | 60.893 | 60.893 | 60.893 | 60.893 | 60.893 |
| Interés | 22.738 | 18.999 | 14.893 | 10.385 | 5.435 |
| Capital | 38.156 | 41.895 | 46.001 | 50.509 | 55.459 |
| Valor préstamo | 193.863 | 151.968 | 105.967 | 55.459 | 0 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7. Balance general

Se consideran como intangibles la inversión en el software de Aliado y el diseño de la página web.

Tabla 45. Balance general

| Cierre año 1 | | | |
|------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| Activos | 584.778 | Pasivos | 193.863 |
| Activo corriente | 16.050 | Pasivo corriente | 41.895 |
| Efectivo equivalentes | 16.050 | CxP | |
| CxC | - | Porción deuda corriente | 41.895 |
| | | Pasivo no corriente | 151.968 |
| | | Deuda bancaria | 151.968 |
| Activo no corriente | 568.728 | Equity | 390.915 |
| Equipos | 274.092 | Capital | 928.074 |
| Depreciación acumulada | - 91.364 | Resultados acumulados | -537.159 |
| Intangibles | 386.000 | | |
| Total activos | 584.778 | | 584.778 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

8. Flujo de caja

El capex de los años 2 al 5 incluye la importación de equipos para el negocio Aliado ferreterías.

Tabla 46. Flujo de caja

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| EBIT | -514.421 | 1.446.516 | 3.249.154 | 3.765.139 | 4.249.716 |
| Tasa impuestos | 0% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| EBIT*(1-t) | -514.421 | 1.012.561 | 2.274.408 | 2.635.597 | 2.974.802 |
| Depreciación | 91.364 | 133.532 | 175.700 | 196.275 | 219.359 |
| Capex | 274.092 | 126.504 | 126.504 | 126.504 | 126.504 |
| Capital de trabajo | - | - | - | | |
| FCFF | -697.149 | 1.019.589 | 2.323.604 | 2.705.369 | 3.067.657 |
| Flujos descontados | -628.221 | 827.939 | 1.700.285 | 1.783.909 | 1.822.803 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

9. Indicadores financieros

Para realizar el cálculo del Costo Medio Ponderado del Capital (WACC⁴) descrito en la tabla 48 se utilizaron los siguientes datos:

- **Costo de la deuda.** Préstamo bullet descrito en los supuestos iniciales y en la tabla 44.
- **Costo del capital.** Se calculó utilizando la fórmula del Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM⁵), el costo de capital representa el costo de oportunidad para el accionista,

⁴ WACC son las siglas en inglés de Weighted Average Cost of Capital.

⁵ CAPM son las siglas en inglés de Capital Asset Pricing Model.

el retorno que obtendría invirtiendo en equity al mismo nivel de riesgo. La fórmula CAPM es la siguiente:

$$COC_{aliado} = RF + \beta_{aliado} \underbrace{(R_{mkt} - RF)}_{\text{Prima libre de riesgo}}$$

Tabla 47. Cálculo del COK

| | <i>RF</i> | <i>Prima mercado</i> | <i>beta</i> |
|-----|-----------|----------------------|-------------|
| | 2,0% | 8,3% | 1,2 |
| COK | 12% | | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 48. Costo de oportunidad

| Cálculo WACC | Equity | Deuda |
|------------------------------|---------------|-------|
| Estructura óptima de capital | 80% | 20% |
| Costo | 12% | 9,8% |
| WACC | 10,97% | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 49. Indicadores de rentabilidad

| | | |
|--------------------------------------|----------------|------------------|
| Valor Actual Neto (VAN) | VAN 3 años | VAN 5 años |
| | 739.912 | 4.346.624 |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | Tir 3 años | Tir 5 años |
| | 16% | 46% |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

10. Análisis de escenarios

Para tener un horizonte de posibilidades más amplio del éxito de Aliado en el mercado, se realizó el análisis de escenarios descrito en la tabla 50, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se eligió el número de clientes como la variable a sensibilizar para el análisis de escenarios.
- El análisis comprende un escenario pesimista con un 15% menos de efectividad de captación de clientes, el escenario esperado que es el descrito en la tabla 43 y el escenario optimista con un 15% más de efectividad de captación de clientes.
- En la tabla 50 se describe la cantidad de clientes por escenario

Tabla 50. Número de clientes por escenario

| Variables | linkeado | Escenario base | Escenario pesimista | Escenario positivo |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------------|---------------------------|
| <u>Negocio Ferreterías</u> | | | | |
| Cientes cierre primer año | 520 | 520 | 442 | 598 |
| Cientes cierre segundo año | 16% | 760 | 646 | 874 |
| Cientes cierre tercer año | | 1.000 | 850 | 1.150 |
| <u>Empresas segmento 1</u> | | | | |
| Cientes cierre primer año | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Cientes cierre segundo año | 73% | 6 | 5 | 7 |
| Cientes cierre tercer año | | 10 | 9 | 12 |
| <u>Empresas segmento 2</u> | | | | |
| Cientes cierre primer año | 4 | 4 | 3 | 5 |
| Cientes cierre segundo año | 73% | 12 | 10 | 14 |
| Cientes cierre tercer año | | 20 | 17 | 23 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 51. Análisis de escenarios

| | Linkeado | Escenario base | Escenario pesimista | Escenario positivo |
|---------------------|------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------------|
| Período recuperador | 3 años | 3 años | 3 años | 3 años |
| VAN 3 años | 739.912 | 739.912 | 335.909 | 1.438.071 |
| VAN 5 años | 4.346.624 | 4.346.624 | 1.576.493 | 5.835.002 |
| TIR 3 años | 16% | 16% | 1% | 29% |
| TIR 5 años | 46% | 46% | 33% | 58% |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

11. Conclusiones del plan financiero

- Se concluye que el proyecto Aliado es viable y rentable, ya que presenta un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 739.912 en año 3 de operación en el escenario esperado.
- Independientemente del escenario elegido se recupera la inversión a partir del año 3 de operación.
- Es un proyecto altamente rentable a largo plazo (Tasa Interna de Retorno [TIR] del escenario esperado a cinco años es de 33%) ya que algunos de sus costos asociados más altos son la inversión inicial en software que se diluye en el tiempo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Como resultado general del trabajo de investigación realizado se concluye que la propuesta planteada es viable, sustentada fundamentalmente en lo siguiente:

- La naturaleza multilateral de la propuesta de Aliado genera que el negocio planteado al sector ferretero tenga una oferta de valor muy económica (la mayor parte del ingreso se genera en el negocio dirigido a las empresas). Esto significa que si Aliado logra captar una alta cantidad de ferreteros en un corto periodo de tiempo, generará un mercado cautivo ya que otras empresas no podrían igualar sus precios por no poder subsidiar su precio con el ingreso generado en el negocio alterno dirigido a empresas.
- La investigación de mercado permitió identificar que la propuesta de valor de Aliado es altamente atractiva para las empresas. En el caso de los negocios ferreteros, la propuesta resulta atractiva pero prescindible; no obstante, la llegada de la facturación electrónica como obligación para los negocios en el Perú hará que Aliado se convierta en una necesidad fundamental para los negocios ferreteros.
- El universo de clientes en el negocio de proveedores ferreteros es limitado; si bien eso presenta puntos negativos para Aliado también es positivo ya que, al no existir una propuesta similar, el éxito en un número reducido de empresas podría causar un efecto de bola de nieve importante.
- El análisis financiero mostro que la propuesta de Aliado es viable y rentable, ya que presenta un VAN de S/ 739.912 en el tercer año de operación en el escenario esperado.

2. Recomendaciones

- Dada la coyuntura de introducción de la facturación electrónica en el Perú se recomienda desplegar la propuesta de Aliado en el corto plazo, esto debido a que los clientes se verán en la obligación de contar con este servicio en un corto periodo de tiempo.
- Es de suma importancia asegurar que las ferreterías usen el sistema en la mayoría de sus transacciones; esto generará que la data extraída sea de mayor valor y las empresas proveedoras estarán más interesadas en Aliado.

- La visión de la empresa a largo plazo (luego del periodo evaluado) es alcanzar nuevos mercados. Es importante considerar al proyecto como un primer acercamiento al mundo de consultoría en base a data real de los canales minoristas.
- La satisfacción de los clientes con los servicios de Aliado y sus feedback de mejora deben ser la principal palanca para la evolución de la empresa. Aliado tiene un componente de servicio muy fuerte en su propuesta, por ese motivo debe buscar ajustar sus procesos y oferta de valor para que respondan a las preferencias de los clientes

Bibliografía

Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.

Arévalo, M. (2019). “El Perú en la OCDE: factores políticos dificultarían el ingreso del país”. En: *semanaeconomica.com*. [En línea]. 11 de junio de 2018. Fecha de consulta: 15/06/2019. Disponible en: <<https://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/marco-legal/294270-el-peru-en-la-ocde-factores-politicos-dificultarian-el-ingreso-del-pais/>>.

BCRPData. (s.f.). “Series mensuales (19 series)”. En: *estadisticas.bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2020. Disponible en: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-activas-y-pasivas-promedio-de-las-empresas-bancarias-en-moneda-nacional>.

En primera plana. (2019). “La corrupción, una constante en la política peruana”. En: *france24.com*. [En línea]. 25 de enero de 2019. Fecha de consulta: 17/06/2019. Disponible en: <<https://www.france24.com/es/20190124-primera-plana-crisis-politica-peru>>.

Hill, C.; Schilling, M., y Jones, G. (2019). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Producción y empleo informal en el Perú. Cuenta satélite de la Economía Informal 2007-2012*. Lima: INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 17/06/2019. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/libro.pdf>.

Ipsos. (2015). “Perfil de la ferretería y ferretero Lima Metropolitana, 2015”. [PDF].

Ipsos. (2018). “Hábitos y actitudes hacia el Internet”. En: *ipsos.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2019. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-el-internet>>.

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

Malhotra, N. (2018). *Marketing Research: An Applied Orientation* (7th ed. ed.). Pearson.

Porter, M. (1900). *Ventaja competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Porter, M.; Kramer, M., y Lorsch, J., (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto

Redacción Gestión. (2019). “Desaprobación de Vizcarra sube de 46% a 50% y aprobación cae de 42% a 39%”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 26 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 16/06/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/politica/desaprobacion-vizcarra-sube-46-50-aprobacion-cae-42-39-268152>>.

Redacción. (2019). “Gran incendio consume ferretería en Ate”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 28 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 15/06/2019. Disponible en: <<https://peru21.pe/lima/ate-gran-incendio-consume-ferreteria-av-metropolitana-nndc-462832>>.

SPDA Actualidad Ambiental. (2018). “10 puntos para entender la “Ley de Plásticos” aprobada en el Congreso”. En: *actualidadambiental.pe*. [En línea]. 06 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 16/06/2019. Disponible en: <<http://www.actualidadambiental.pe/?p=53534>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.). “Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/06/2019. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (s.f.a). “Proveedor de Servicios Electrónicos – PSE”. En: *cpe.sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/06/2019. Disponible en: <<http://cpe.sunat.gob.pe/aliados/pse>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (s.f.b). “09. Padrón de Proveedores de Servicios Electrónicos - PSE”. En: *orientacion.sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2019. Disponible en: <<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/comprobantes-de-pago-empresas/comprobantes-de-pago-electronicos-empresas/see-desde-los-sistemas-del-contribuyente/2-comprobantes-que-se-pueden-emitir-desde-see-sistemas-del-contribuyente/factura-electronica-desde-see-del-contribuyente/3550-padron-de-proveedores-de-servicios-electronicos-pse>>.

Anexos

Anexo 1. Análisis detallado del macroambiente externo

| Pestel | Factor | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|-------------|--|---|-------------|--|
| Político | Perú fuera de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). | Arévalo, 2019. | Oportunidad | El mejoramiento de las políticas públicas y el apoyo del proceso de reformas |
| | Inestabilidad Poder Ejecutivo. | Redacción Gestión, 2019. | Amenaza | Disminuir riesgo de cómo ven al Perú los inversionistas extranjeros, mejora el comercio nacional. |
| | Corrupción. | En primera plana, 2019. | Amenaza | Afecta no a la economía mundial; impacta negativamente al país y, consecuentemente, a la ferretería. |
| Económico | Tasa de interés. | Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), s.f. | Amenaza | Dificultad de obtener financiamiento por parte de los bancoss. Iniciando el 2020 se creía que el país crecería a un ritmo de 3% pero con el ingreso del virus COVID-19 esto podría reducirse, teniendo una proyección de crecimiento incierta. Mejorar OV (créditos) para mantener liquidez. |
| | Financiamiento. | | Amenaza | |
| Social | Informalidad. | Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. | Oportunidad | La informalidad en el Perú asciende al 65,7% en el 2018 (igual al 2017). Opciones para formalidad e infomalidad (incentivar formalidad). |
| | Perfil del internauta. | IPSOS, 2018. | Oportunidad | El 28% de los internautas ingresan desde 3 dispositivos o más. Desarrollar propuesta de omnicanal. |
| | Autoconstrucción. | INEI, 2014. | Oportunidad | El 70% de las viviendas en el Perú son resultado de la autoconstrucción. Trackeo de avance de obras de clientes; capacitación. |
| Tecnológico | Tenencia de Internet. | IPSOS, 2018. | Amenaza | 61% del Perú urbano (12.705.519 personas) tienen Internet. Crecimiento de 5 puntos porcentuales entre el 2017 al 2018. (Perú Urbano)/ Sistema en Línea - Paquetes con Internet inalámbrico. |
| | Smartphonerios. | IPSOS, 2018. | Oportunidad | 48% del Perú urbano (7.677.000 personas) utilizan Smartphones. Crecimiento de 8 puntos porcentuales entre el 2017 al 2018. (Perú Urbano). Implementar e-commerce, traqueo de tiendas, y servicios de delivery. |
| | E-commerce. | INEI, 2014. | Oportunidad | Generación de mayor acceso a cadenas de mejoramiento. |
| | Facturación electrónica. | INEI, 2014. | Oportunidad | En el 2020 todos los negocios deberán emitir documentos electrónicos. Ofrecer gestión de facturación electrónica dentro del sistema. |
| Ecológico | Incendios de ferreterías. | Redacción Redacción, 2019. | Oportunidad | Incluir dentro del sistema en tienda una clasificación de rombo de seguridad NFPA; así, el cliente estará preparado para clasificar la mercadería. |
| | Lanzamiento de la Ley de Plásticos. | SPDA Actualidad Ambiental, 2018. | Oportunidad | Algunos productos ferreteros tienen empaques plásticos de un solo uso. El servicio propuesto permite monitorear el manejo de la mercadería y brindar la posibilidad de reciclarlo o darle segundo uso. |
| Legal | Registro para el Control de los Bienes Fiscalizados, Decreto Legislativo N°1126. | Sunat, s.f.b. | Oportunidad | Formalizar al ferretero, de tal manera que pueda registrarse y distribuir sin inconvenientes bienes fiscalizados como thinner, por ejemplo. |
| | Homologación como agente de facturación electrónica Sunat. | Sunat, s.f.a. | Oportunidad | Homologarse como agente de facturación electrónica después de 6 meses de operación. |

Fuente: Arévalo, 2019; Redacción Gestión, 2019; En primera plana, 2019; SBS, s.f.; INEI, 2014; IPSOS, 2018; Redacción, 2019; SPDA Actualidad Ambiental, 2018; Sunat, s.f.a, s.f.b. Elaboración: Propia, 2020.

- **Factor político.** En el macroentorno político los principales impactos son la inestabilidad del Poder Ejecutivo y la corrupción. En general, se considera que la coyuntura política actual es desfavorable para Aliado, por la incertidumbre que estos factores generan en el país.
- **Factor económico.** En el macroentorno económico los principales impactos son la dificultad actual para conseguir financiamiento y las altas tasas de interés de estos. En general, se considera que la coyuntura económica actual es desfavorable para Aliado, por la baja capacidad del ferretero para apalancarse.
- **Factor social.** En el macroentorno social los principales impactos son las altas tasas de informalidad en el Perú, la adopción de la omnicanalidad del internauta peruano y el alto índice de autoconstrucción. En general, se considera que la coyuntura social actual es favorable para Aliado ya que los factores descritos son oportunidades para desarrollar servicios que den valor efectivo a los clientes.
- **Factor tecnológico.** En el macroentorno tecnológico, los principales impactos son la aún insuficiente tenencia de Internet en el Perú 61% (en Lima el panorama mejora a 70%), el crecimiento de la penetración de smartphones, el crecimiento del canal e-commerce del mercado de mejoramiento del hogar y la necesidad de insertar la facturación electrónica en la industria. Se considera que la coyuntura tecnológica actual es favorable para Aliado ya que los factores descritos perfilan una necesidad por parte del mercado de tecnificación del canal minorista ferretero. Asimismo, es importante tomar en cuenta opciones para ofrecer servicios de Internet alternativos para el correcto funcionamiento de la herramienta.
- **Factor ecológico.** En el macroentorno ecológico los principales impactos son la alta incidencia de incendios en negocios ferreteros y el lanzamiento de la Ley de Plásticos. Se considera que la coyuntura ecológica actual es favorable para Aliado ya que los factores descritos indican una necesidad de capacitación y seguridad en el trabajo dentro del canal ferretero.
- **Factor legal.** En el macroentorno legal, el principal factor son los nuevos registros de controles para bienes fiscalizados. Se considera que la coyuntura legal actual es favorable para Aliado, ya que la legislación está presionando poco a poco al canal ferretero a formalizarse y, por consiguiente, necesitarán de una herramienta de gestión que simplifique trabajar bajo este esquema.

Anexo 2. Resultado de observación

| Razón social Tamaño de negocio Distrito Metraje aproximado Especialidad Número de personas | Ferretería 1 Infelec Pequeño Cercado de Lima 30 m ² Herramientas 3 personas | Ferretería 2 Ferretería Santa Ana Grande Santa Anita 80 m ² Variado 6 personas | Ferretería 3 Distribuidora Comarsa Pequeño Surquillo 20 m ² Expertos en pintura 3 personas |
|---|---|--|---|
| DITL | <p>8 am (se abre la ferretería de lunes a domingo). No se arregla la tienda, se inicia con la atención apenas abre.</p> <p>Se reciben visitas de proveedores para preventa (de 8 am a 6 pm). Se anotan las letras a pagar en cuaderno de pagos (en fecha de vencimiento).</p> <p>Se reciben camiones de entrega de pedidos (de 8 am a 6 pm). Se reponen productos en góndola y se guarda stock en almacén (no ordenado). Se atiende a clientes y se realizan ventas. Se anota toda venta sin boleta o factura en un cuaderno. Se almuerza en mercado de la zona. De tener letras por pagar se va al banco después del almuerzo. 8 pm se cierra la ferretería. Los sábados a las 8 pm se realiza el cuadro de caja semanal.</p> | <p>7:30 am la gente llega, abren 8 am todos los días. Los maestros/contratistas ya están esperando desde el primer minuto en la mañana para comprar material. La atención a proveedores es todo el día. Cuenta con personas que atienden y personas que ayudan. "La mayoría tiene secundaria completa". Cuenta con una impulsadora de una marca de pinturas. A lo largo del día se reponen la exhibición de productos. Venden muchas categorías: herramientas, luminarias, electricidad, pintura, chapas, etcétera.</p> <p>Les llevan comida de la pensión que está cerca. También salen a almorzar. El dueño se encarga del pago de letras y de cerrar acuerdos. 7 pm se cierra la ferretería. La reposición la realiza el dueño "en base a su experiencia".</p> | <p>Horario de atención de lunes a sábado de 8 am a 6:30 pm. No se arregla la tienda, se inicia con la atención apenas abre.</p> <p>Se reciben visitas de proveedores para preventa (de 8 am a 6:30 pm). Se anotan las letras a pagar en el cuaderno de pagos (en fecha de vencimiento).</p> <p>Se reciben camiones de entrega de pedidos (de 8 am a 6 pm). Se reponen productos en góndola y se guarda stock en almacén (no ordenado). Se atiende a clientes y se realizan ventas. Toda venta se registra con entrega de boletas; las que no se emiten con boleta no se guardan. Se almuerza en el local, menú delivery todos los días. Todo pago a proveedores es pagado en efectivo en el mismo local con la visita del vendedor. 7 pm se cierra la ferretería. La reposición la realiza el dueño "en base a su experiencia".</p> |
| Aprendizajes de la observación | <p>Se atiende en mostrador, en la tienda y en la entrada (dependiendo de la actitud del cliente). La venta es consultiva (depende de un asesoramiento del encargado). De 20 atenciones solo se cerraron 4 ventas (20%). La mayor parte de clientes preguntan y comparan con otras ferreterías y luego regresan. El cliente busca precio. Existen precios distintos para clientes frecuentes. La atención es amistosa y directa. Los clientes vienen con información de los productos que buscan. De no contar con un producto, el ferretero refiere dónde lo pueden comprar. No se tiene la mayoría de productos que se buscan. Una atención toma en promedio 5 minutos (por la etapa consultiva). El ferretero no está 100% seguro de lo que tiene en stock y lo que no (tiene que buscar). Se consultan precios entre los tres encargados porque no están seguros. Existen servicios adicionales por los que se cobra (revisión y limpieza de herramientas). No tienen claridad de la rotación de sus productos. Existen tiempos muertos en los que no hay atención. Reciben proveedores cordialmente. Escriben ventas y pagos en un cuaderno (sin orden). Algunos clientes piden el producto sin boleta o factura.</p> | <p>Cuentan con un sistema de registro de ventas. La dinámica es como la de una farmacia, te toman el pedido y cancelas en caja con guía en mano. Hay cuatro zonas de atención: dos mostradores, una mesa de matizado de pintura, y la caja registradora. En el tiempo de observación (2 horas) despacharon mercadería dos proveedores. En el tiempo de observación (2 horas) se acercaron tres vendedores. El cliente no pide descuento en ticket menor a S/ 20. En el tiempo de observación (2 horas) entraron en tienda 24 compradores, el 90% compró. Los clientes piden el genérico de los productos: "Foco ahorrador de este tipo, cuanto cuesta?", no le importó marca. De no contar con un producto, el ferretero refiere dónde lo pueden comprar. La tienda contaba con un surtido importante de productos de varias categorías. Más especialista en pintura y herramientas. Todos los SKU están codificados en su sistema, para productos pequeños como clavos, tienen tres códigos: unidad, decena, ciento. Muchas veces el precio de venta se reconfirma con el resto. En caso sea necesario ayudar a cargar mercadería, parte del equipo ayuda. El comprador, en caso reciba un polo, gorra o lapicero, se va contento. En casos muy puntuales no se carga la venta al sistema, básicamente por temas de apuro, indicaron que lo regularizarían. Por la mañana existen pocos tiempos muertos en los que no hay atención "El control de productos como la pintura automotriz es más complicado, el precio lo asignamos siempre para arriba, así aseguramos ganancia". Se intenta que el cliente que entre a la tienda no espere ni un minuto. La apariencia del dueño de la tienda es bien cuidada, marca y accesorios caros.</p> | <p>No cuentan con un control de registro de ventas ni salida ni ingreso de stocks. La venta es consultiva (depende del asesoramiento del encargado). Una sola persona toma el pedido y despacha. La mayor parte de clientes preguntan y comparan en otras ferreterías y luego regresan. Todos los clientes buscan precio. Existen precios distintos para clientes frecuentes. Los maestros de obras que hacen las compras piden que los precios anotados en las boletas se inflen versus los costos reales. De no contar con un producto, el ferretero refiere dónde lo pueden comprar. No se tiene la mayoría de productos que se buscan. Una atención toma en promedio 5 minutos (por la etapa consultiva). Muchas veces el precio de venta se reconfirma con el resto. En caso sea necesario ayudar a cargar mercadería, parte del equipo ayuda. El comprador, en caso reciba un polo, gorra o lapicero, se va contento. No tienen claridad de la rotación de sus productos. En casos muy puntuales no se carga la venta al sistema, básicamente por temas de apuro, indicaron que lo regularizarían. Existen tiempos muertos en los que no hay atención, sobre todo por las tardes. El control de márgenes de pinturas no es muy claro ya que del galón cerrado pueden vender distintas medidas, con precios no proporcionales. Se intenta que el cliente que entre a la tienda no espere ni un minuto. Algunos clientes piden el producto sin boleta o factura.</p> |
| Aprendizajes adicionales | <p>Se venden productos por partes (maletín de herramientas, brocas, etcétera). Se trabaja mucho con distribuidores más que con atención directa de las empresas. Muchos productos se vencen o están obsoletos. Ha bajado el negocio en los últimos años (se afirma que por el canal moderno). Se trabaja generalmente al crédito (60 a 90 días) con las empresas, mayormente con letras. Se reciben llamadas para realizar compras. No se realizan inventarios. "Siempre falta algo y siempre piden lo que falta".</p> | <p>Los productos chinos lideran varias categorías en el segmento de precio económico. Utiliza vitrinas para resguardar los productos más caros. "Este año, en general, ha estado lento, julio y agosto está mejorando un poco". "Hay empresas que manejan 30 días de letras y nos complican, lo ideal es 60 a 90". "Mi gente me dice si los clientes están pidiendo algo". Es importante una asociación con otros ferreteros para poder negociar mejores precios de compra. "Yo ya sé qué pedir, sé qué rota". Indicaron que hay varios tipos de vendedores que los atienden, los insistentes, los amigos, los cordiales, los mentirosos.</p> | <p>Las mermas en pinturas son casi nulas, todo "es vendible". Pocos proveedores nos complican con su cobro contado. Todo el stock lo tengo en la mente. No siento que margino más, tengo que vender más. Compran productos muy similares a sus vecinos por si necesitan cubrir alguna venta grande y su stock no les da, se prestan. La idea es no perder al cliente. Es un negocio emprendedor, "yo empecé como ayudante y ahora soy dueño de mi propio negocio, hace seis años".</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Guía de entrevistas a ferreteros

ENTREVISTA A DUEÑOS O ADMINISTRADORES DE FERRETERÍAS

Datos e información del entrevistado

- Nombre.
- Cargo.
- Años de experiencia.
- Antigüedad de la ferretería.
- ¿Familia?, ¿hijos?, ¿a qué se dedican?, ¿ayudan en el negocio?
- ¿Tuviste otro negocio antes de este?, ¿por qué te animaste por una ferretería?

Mercado ferreteros

1. ¿Cuántas categorías vendes?
2. ¿Cuáles son las de mayor rotación?
3. ¿Cuáles son las más rentables?
4. Si tuvieras que mencionar las 5 categorías más importantes en tu negocio, ¿cuáles serían?
5. ¿Quiénes son los principales marcas o distribuidores de estas categorías?
6. ¿Quiénes son tus principales competidores?, ¿ferreterías o canal moderno? ¿por qué?
7. ¿Qué tan cerca están tus competidores?
8. ¿Cómo es la dinámica con tu competencia?

Dinámica de la ferretería

9. ¿Podrías contarnos anécdotas/decisiones importantes en tu negocio desde el primer año de apertura?
10. ¿Consume productos bancarios para el negocio?, ¿de manera personal? (préstamos, POS, etcétera).
11. ¿Cuántas personas trabajan en el negocio? (detalle de mostrador y almacén).
12. ¿Cuál es su horario de atención?
13. ¿Quién lleva el control de los gastos e ingresos?, ¿y el pago a proveedores?, ¿cómo lo hace?
14. ¿Cuenta con un administrador o contador?
15. ¿Qué problemas frecuentes tienes en tu negocio?
16. ¿Tienes problemas de mermas?
17. ¿Cómo controlas tus stocks?, ¿quién realiza los inventarios?, ¿con qué frecuencia?
18. ¿Tus ganancias han crecido en el tiempo?
19. ¿Sientes que ahora ganas más o menos que antes?, ¿a qué crees que se debe?

Tiempos libres

20. ¿Qué tiempo dedicas para ti y tu familia?, ¿el negocio te quita tiempo para ello?
21. ¿Cuáles son tus horarios de ocio?
22. ¿Qué haces en tus ratos libres?

Comentarle la venta conceptual de Aliado

Validación de la herramienta

23. ¿Alguien te ha ofrecido un servicio similar?
24. ¿Te animarías a tener este producto en tu negocio?
25. ¿Está Aliado a la altura de tus expectativas?
26. Confidencialidad: comentarle al ferretero que el sistema es económico debido a que la información de venta que se adquiere del mismo es para el uso de las empresas del rubro, siendo necesario medir su nivel de conformidad en ese aspecto (validar si las ventajas superan las quejas).

27. ¿Cómo este producto se compara con el control que tienes actualmente?
28. ¿Has utilizado algo similar?, ¿cuál fue tu experiencia?
29. ¿Nuestra solución te crea nuevos problemas?
30. ¿Cuál es la característica más importante que identificas en Aliado?
31. ¿Qué te gusta o disgusta de Aliado?, ¿por qué?
32. ¿Qué le agregarías a la herramienta?, ¿que más te gustaría obtener con ella?
33. ¿Crees que esto podría ser beneficioso para el negocio?
34. ¿Te gustaría recibir reportes de tu negocio?
35. ¿Cuál es la frecuencia que consideras adecuado recibir reportes de tu negocio?
36. ¿Qué faltaría para que inicies trabajando con Aliado?
37. De las siguientes opciones, ¿cuál te interesaría recibir para complementar el servicio?:
 - a. Facturación electrónica.
 - b. Pedido sugerido.
 - c. Información agregada del sector (precios, mix de productos, tickets promedio).
 - d. Diagnósticos de desempeño del negocio en oportunidades por línea/categoría. (eficiencia, rentabilidad, márgenes).

Anexo 4. Guía de entrevistas a empresas

ENTREVISTA A PROVEEDORES

Datos e información del entrevistado

- Nombre.
- Compañía.
- Cargo.
- Años de experiencia.

Categoría

1. ¿En qué negocio se encuentra tu compañía?
2. ¿Cuántas categorías maneja la empresa?
3. ¿Cuáles son tus categorías core?
4. ¿Cuál es tu posición en el mercado?, ¿líder?
5. ¿Cuáles son tus principales competidores y como se dividen la participación?
6. ¿Qué indicadores manejan para hacerle seguimiento?

Estructura de la compañía

7. ¿Cómo se estructura tu empresa?
8. ¿Tienen áreas de Marketing, Trade y Ventas?
9. ¿Cuánta autonomía tienen los jefes o gerentes?
10. ¿Qué función cumple cada uno de ellos?
11. ¿Cuentan con fuerza de ventas a nivel nacional?
12. ¿Cuál es la estructura de los canales de ventas de la compañía? Route to market (R2M)
13. ¿Cuánto representa el canal tradicional (ferreterías) para tu compañía? Alcance del punto de venta.
14. ¿Consideran al canal tradicional estratégico?

Estudios y mediciones

15. ¿Qué tipo de información necesitas para la gestión del negocio?
16. Realizan estudios de mercado para obtener esta información (in house o consultoras)?
17. ¿Quién administra los presupuestos para estudio de mercado (¿Marketing, Trade, Ventas?)
18. ¿Qué información adicional considerarías valiosa para la gestión?
19. ¿Cuándo fue la última vez que necesitaste información del canal ferretero?
20. ¿Cuáles consideras que son los problemas más relevantes en conseguir la información?
21. ¿Cuáles son las razones por las que necesitas esta información?
22. ¿Con qué frecuencia haces estas consultas? (semanal, mensual, quincenal).
23. ¿Qué buscas lograr con el manejo de esa información?
24. ¿Podrías describir paso a paso cómo haces para obtenerla?
25. ¿Consideras que la información recibida es confiable? Del 1 al 10.
26. ¿Alguna vez has tratado de mejorar esa data?
27. ¿Cuáles consideras que son los problemas más relevantes al recibir la información?
28. ¿Cuál es la cantidad que tu compañía pagaría para resolver el problema?
29. ¿Están pagando por una solución hoy? Si es así, comenta al respecto

Comentarle la venta conceptual de Aliado

Validación de la herramienta

30. ¿Tiene Aliado la solución a tu problema?, ¿por qué?
31. ¿Está Aliado a la altura de tus expectativas?
32. ¿Estaría dispuesto a cambiar sus herramientas actuales por Aliado?, ¿en qué porcentaje?

33. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta herramienta? (comentar nuevamente las funcionalidades si es necesario).
34. ¿Necesitarías un periodo de prueba para apostar por la herramienta?, ¿de cuánto tiempo estamos hablando?
35. ¿Cuántas ferreterías deberían estar afiliadas para que confíes en la herramienta?
36. ¿Cómo este producto se compara con las soluciones actuales?
37. ¿Has utilizado algo similar?, ¿cuál fue tu experiencia?
38. ¿Nuestras soluciones te crean nuevos problemas o dolores de cabeza?
39. ¿Cuál es la característica más importante o crucial de Aliado?
40. ¿Qué te gusta o disgusta de Aliado?, ¿por qué?
41. ¿Crees que esto podría ser beneficioso para el negocio?, ¿para quién?
42. ¿Cuál es la frecuencia que considerarías adecuado recibir reportes del mercado?
43. De las siguientes opciones cuál consideras la mejor opción de pago para contratar Aliado.
 - a. Pagos mensuales por acceso al sell out.
 - b. Pago de reportes individuales.
 - c. Pago mix.
 - d. Fee mensual con acceso on line diario.
 - e. Otros.

Anexo 5. Profesionales entrevistados

|  | Nombre | Empresa | Categoría principal | Puesto |
|---|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------------------------|
|  | Victor Castañeda | Sika | Aditivos | Gerente Comercial de Pavco |
|  | Diego Luna | Pavco | Tuberías | Trade Marketing Manager |
|  | Cristopher Landa | Bticino | Luminaria | Jefe de Canales de Distribución |
|  | Chiarella Bencan | SIDERPERU | Acero | Gerente de Transformación Digital |
|  | | 3M | Hogar y oficina | Regional KAM |
|  | Natalia Plasencia | Qroma | Pinturas | Gerente de Marketing |
|  | José Pezantes | Aceros Arequipa | Acero | Jefe de Ventas (Ferreterías) |
|  | Yazmín Mayorga | Promart | Homecenter | Head of Planning |
|  | Martín Okuma | Indeco | Cables | Marketing Manager |
|  | Renzo Gamarra | Tradisa | Acero | Jefe Comercial |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 6. Investigación de mercado a profundidad

1. Investigación de mercado clientes ferreteros

Según la investigación realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Facturación e ingreso.** De las ferreterías entrevistadas se ha calculado que en promedio tienen un ingreso diario de S/ 1.114, con un margen aproximado de 17%.
- **Proveedores.** Los proveedores de mayor relevancia para el canal ferretero en cada una de las categorías son: Sika, Truper, Incoresa, Vainsa, Pavco, Aceros Arequipa, Cemento Sol, Qroma, Rotoplast.
- **Distribuidores.** Todos los puntos de venta entrevistados también eran atendidos por distribuidores. Los más importantes en Lima son: Yichang, Ardiles, Costamar.
- **Competencia.** La gran mayoría de ferreterías considera que el competidor más importante son otras ferreterías de la propia zona, usualmente por precio y no el canal moderno. Es importante contemplar que el ferretero no considera que sean iguales porque no manejan los mismos medios de pago, no cuentan con la misma oferta de servicio, no cuentan con asesoría técnica.
- **Bancarización.** La valoración del sistema bancario es elevada de cara a la aplicación de préstamos personales para impulsar el negocio. La utilización de un sistema de cobro a través de POS no es generalizado.
- **Personal en tienda.** Los negocios cuentan con 3 personas en promedio para la atención y soporte de la tienda. Cuentan con ayudantes externos, pero suelen ser negocios familiares debido al crecimiento económico que requiere la familia y el alto grado de confianza para el manejo del negocio. Hay un pensamiento generalizado por parte de los dueños ferreteros que requieren estar físicamente presentes en el negocio (el dueño abre y cierra el local), formar parte de él, minimizando el riesgo de pérdidas y malos manejos. Por ello también las personas encargadas de cobrar o manejar el dinero son los dueños, familiares o alguien de mucha confianza.
- **Horarios de atención.** Los comerciantes entrevistados manifestaron que atienden de lunes a sábado de 8am a 8 pm. En cuanto al domingo muchos lo consideran un día regular, pero hay un grupo prefiere utilizarlo como día de descanso, por lo menos mediodía. Todos los puntos de venta manifestaron que cuentan con un contador, pero la gran mayoría registra los ingresos y gastos de manera manual.
- **Gestión actual del negocio.** Para el ferretero es muy importante contar con la radiografía de su negocio al día, pero -en general- se encuentra una resistencia por el esfuerzo adicional que significa el registro de información. Exceptuando las ferreterías más grandes, los clientes ferreteros no tienen la costumbre de registrar ingresos, salidas y verificar inventarios periódicamente. Los puntos de venta que contaban con un sistema lo usan únicamente para emitir facturas. Los clientes que no cuentan con un sistema y generalmente utilizan un cuaderno común como herramienta de registro y gestión. Se pudo identificar que los dueños de las ferreterías piensan que no tienen competencia cercana y aprovechan en tener un mix de productos mucho más surtido, mientras que las que si tienen competencia tratan de ser más especializadas en algunos productos.
- **Pérdidas de stock.** Las pérdidas en el negocio ocurren por robos de personal y en una menor medida por mermas generadas por obsolescencia de productos. Este riesgo se hace más fuerte cuando el negocio tiene más de 2 personas. Los ferreteros que antes contaban con ayudantes externos quitaron esta opción de apoyo justamente por las pérdidas ocasionadas por el personal externo.
- **Evolución del negocio.** La mayoría de los dueños de negocios ferreteros iniciaron como ayudantes y posteriormente evolucionaron para independizarse y abrir su propio negocio.

Hay un sentimiento generalizado de bienestar y crecimiento del negocio desde su inicio hasta la fecha.

- **Problemas identificados en el punto de venta.** En todas las entrevistas los ferreteros comentaron problemas relacionados a inseguridad, despacho, falta de promoción, poco espacio de almacenamiento, márgenes pequeños con marcas conocidas, incumplimiento de proveedores, acceso al crédito de empresas y fijación de precios. Un problema tácito que se detectó en las entrevistas es la falta de dirección para hacer crecer su negocio.
- **Tiempo para la familia.** La investigación de mercado permitió validar la hipótesis de que el ferretero prioriza el trabajo en la ferretería y siente que este consume la mayor parte de su tiempo, afectando su vida familiar, pero lo considera necesario porque su negocio representa la principal fuente de ingresos y bienestar para su familia
- **Tiempo de ocio.** Se identifica que el tiempo de ocio y distracción con el que cuenta al ferretero es muy reducido, como máximo un día a la semana, usualmente el domingo. Además, en base a los perfiles de ferreteros entrevistados, se considera que el sacrificio en la ferretería va de la mano con el crecimiento esperado.
- **Deseos, necesidades.** El deseo común de los comerciantes ferreteros es aumentar las ganancias del negocio, ganar más dinero, lo que justifica porque quieren lograr las siguientes aspiraciones: la educación profesional de sus hijos, adquisición de bienes, y mejorar la calidad de vida de su familia.
- **Atractividad de aliado.** De las entrevistas realizadas, el 90% de la muestra confirmó que Aliado les resulta interesante y estarían dispuestos a probarlo. Un porcentaje pequeño de la muestra manifestó que estaría interesado con el sistema, pero tendría reparos en compartir su información. Los ferreteros entrevistados consideran como importantes los siguientes beneficios y características de Aliado: mejora en el control del negocio; contar con información de mercado; facilidad de uso, intuitivo; costos accesibles; servidor en línea, y multiplataforma. Adicionalmente, consideran importantes los siguientes servicios adicionales: facturación electrónica; alerta de quiebres de stock; informes periódicos del negocio, y acceso a promociones de proveedores.
- **Precio.** Los clientes que cuentan con un sistema de gestión invirtieron entre S/ 3.000 y S/ 8.000. Los clientes que contaban con el servicio de facturación electrónica tenían 2 modalidades de pago: un pago fijo de S/ 200 al mes, o un pago por factura emitida. Al escuchar la propuesta de Aliado y las funcionalidades del sistema, los ferreteros afirmaron que estarían dispuestos a pagar un alquiler que oscilaba entre los S/ 200 y S/ 500.
- **Disposición a compartir información.** Existe un grupo de ferreteros que no están dispuestos a que sus proveedores manejen información porque consideran que podría resultar en acciones negativas por parte de la empresa que afecten negativamente la rentabilidad de su negocio.

2. Investigación de mercado de empresas proveedoras.

- **Estructura.** Si bien las compañías proveedoras del mercado ferretero cuentan con áreas de Marketing, Trade Marketing y Ventas, coincidentemente hay cargos y equipos de estructura pequeña que tienen más responsabilidades de las que pueden manejar de manera especializada, por lo que es importante contar con herramientas que les ayuden a gestionar esto de manera más fácil y rápido.
- **Productoras e importadoras.** Gran porcentaje de las empresas entrevistadas fabrican y comercializan sus productos, por lo que la estimación de la demanda es muy importante.
- **Categorías.** Las empresas del rubro ferretero son multicategoría, enfocadas en complementar las líneas dentro de su negocio, eso genera que el seguimiento de cada una de ellas sea complicado, centrándose mayoritariamente en las categorías principales para la compañía. Herramientas automatizadas que permitan la visualización y el desempeño individual de cada una de las líneas, son muy valoradas.

- **Distribuidores.** Debido al fraccionamiento del mercado ferretero muchas de las empresas del sector utilizan a los distribuidores para tener la cobertura necesaria de ventas. Generalmente manejan una amplia base de socios de distribución, pero el volumen más importante se concentra en pocos de ellos. Este tipo de proveedores del canal ferretero, al no contar con venta directa, se reduce el control del punto de venta, generando que las empresas se enfoquen en trabajar programas que beneficien la distribución, dejando bajo la responsabilidad del distribuidor la ejecución y el monitoreo de la boca de salida. Por este motivo algunas empresas afirmaron tener como objetivos a mediano plazo aumentar el control sobre el punto de venta o, en su defecto, iniciar proyectos de venta directa. Por otro lado, las empresas que tienen un porcentaje elevado de venta por atención directa mantienen un mejor control del punto de venta y afirman tener como objetivo próximo aumentar su distribución mediante la asociación con distribuidores. Ambos perfiles concuerdan que el conocimiento y relacionamiento directo con el punto de venta es importante para la sostenibilidad y crecimiento del negocio.
- **B2B vs B2C.** Parte de la dinámica de las compañías entrevistadas es la convivencia de su propuesta comercial, tanto para empresas como consumidores, lo que se llama B2B o B2C. La gran mayoría concuerda que la oportunidad real, amplia y atractiva está en el B2C, razón por la cual el canal tradicional adquiere relevancia. Para los negocios y categorías core de estas compañías el canal ferretero representa el 65% de sus ventas, ya que la autoconstrucción en el país es la mayor parte del mercado.
- **Canal moderno.** El peso de este canal para las compañías proveedoras de ferreterías no sobrepasa el 40% y los entrevistados concuerdan en que su crecimiento se ha visto limitado desde hace tiempo, salvo por la entrada de un competidor como Promart y el ingreso de nuevas tiendas en provincia. Todos concuerdan que es un canal importante donde se debe estar presente ya que genera visibilidad y aporta a la percepción de marca.
- **Canal tradicional.** Las compañías comerciales consideran el canal tradicional como estratégico por varias razones:
 - De cara al consumidor, accesibilidad y conveniencia. El canal atiende a más consumidores que el home center, con ventas más frecuentes y formatos variados.
 - De cara a la compañía. Se percibe mayor margen con el canal moderno, considerando que el poder de negociación con los ferreteros es menor por no ser un canal integrado.
 - Estabilidad. El canal ferretero es un canal con mejor estabilidad que el moderno ya que no se ve afectado directamente por factores exógenos.
- **Competencia.** La mayoría de las compañías entrevistadas son líderes en su sector, pero comentan que la competencia es dinámica y consideran fundamental la medición de su desempeño en ventas y el de sus seguidores.
- **Activación en punto de venta.** En las compañías comerciales del mercado ferretero generalmente el objetivo de ventas se monitorea en relación con el sell in o push de mercadería a través de distribuidores o el equipo de venta directa. De la investigación de mercado se deduce que, para promover la rotación de mercadería e impulsar un ciclo saludable de ventas es importante identificar clientes con altos niveles de inventario, baja rotación de productos y actividades de la competencia. Bajo este contexto, la capacidad de accionar y activar el punto de venta toma mayor relevancia.
- **Indicadores de mercado.** Los indicadores de mercado más importantes para los entrevistados son share of market, ventas, distribución numérica y ponderada, y precios promedio.
- **Levantamiento de información.** Se encontró que los ferreteros utilizan diferentes maneras de recabar información, desde soluciones con proveedores externos como estudios de mercado base de categoría, trabajos in house de levantamiento de información y aproximaciones a cargo de áreas como Marketing o Planeamiento. En la tabla A se detallan características importantes de las modalidades mapeadas.
- **Precio.** Los entrevistados comentaron que consideran muy costoso el desarrollo de un estudio de mercado con un proveedor garantizado.

- **Confiabilidad.** Al tratarse de muestreos y construcción de paneles donde se ejecutan las mediciones, los ejecutivos comentaron que continuamente estas bases son criticadas al momento de ver resultados ambiguos.
- **Recursos.** Para los entrevistados que levantaban información con sus equipos de manera in house, invertir tiempo adicional a su rol diario y recursos eran sus principales dificultades.
- **Empresas de investigación y manejo de presupuesto.** La mayoría de los encuestados comentaron que las empresas de investigación con las que trabajan son Arellano, GFK, IPSOS, CCR, Kantar. El área Comercial es la más beneficiada con este tipo de información, y el área responsable del presupuesto para dichos estudios usualmente es Marketing.
- **Necesidades insatisfechas.** Los entrevistados manifestaron que las herramientas utilizadas actualmente no brindan información que hoy en día necesitan del mercado y que, cubrir esta necesidad contratando estudios de mercado convencionales, no es del todo confiable, motivo pro el cual siempre están buscando nuevas propuestas. Se evidenciaron requerimientos enfocados en beneficiar su gestión para adquirir indicadores de gestión actualizados (SOM, Distribución Numérica), productos con reportes personalizados, información a tiempo real, mapeo de precios, trazabilidad de promociones, consultoría y análisis complementarios.
- **Segmentación y disposición de pago.** El 85% de los entrevistados afirmaron estar muy interesados en Aliado y consideraron que esta era una buena oportunidad de negocio porque identificaban una necesidad latente en ellos mismos y sus organizaciones, además de tener en claro que la información al alcance y con buen análisis es vital para el crecimiento de las compañías. Si bien la mayoría de entrevistados confirmaron su interés por la propuesta, se identificó que existían 2 segmentos de clientes, cada uno con niveles de interés distintos traducidos en una disposición de pago diferente por el servicio. Este distinto nivel de interés entre segmentos se debía principalmente al involucramiento del shopper en la compra de sus productos y el nivel de diferenciación de estos. El primer segmento, con un interés más elevado, presento una disposición de pago del rango de S/ 150.000 a S/ 250.000 anuales; mientras que el segundo segmento, con un índice de interés más bajo, presentó una disposición de pago del rango de S/ 50.000 a S/ 100.000 anuales.
- **Características importantes.** Los atributos más importantes identificados en Aliado es la veracidad de la información brindada en tiempo real; el nivel de detalle y la construcción de data en el tiempo, que son valorados como grandes oportunidades a futuro. La consultoría y asesoría periódica complementan la oferta de manera adecuada.
- **Oportunidades de mejora.** Para complementar la actual oferta de valor de Aliado los entrevistados sugirieron incorporar temas como tecnología portátil funcionando desde la nube; reportes especializados; monitoreo del punto de venta mediante fotografías actualizadas; CRM integrado con Sight, y servicio de mercaderismo y/o promotoría.
- **Modalidad de servicio.** Se presentaron varias opciones de servicio como pagos mensuales, freemium, bimestrales, etcétera.

Tabla A. Características importantes de las modalidades mapeadas

| | Estudios de mercado con proveedores externos | Levantamiento de información con recursos in house | Aproximaciones con el área de Business intelligence |
|-----------------------|--|--|---|
| Costo aproximado | S/ 250.000 | S/ 55.000 | S/ 12.000 |
| Precio * | Precio alto | Precio medio | Precio bajo |
| Confiabilidad * | Confiabilidad media | Confiabilidad baja | Confiabilidad baja |
| Tiempo | Respuesta lenta | Respuesta lenta | Respuesta rápida |
| Alcance | Alto | Medio | Bajo |
| Nivel de detalle | Medio | Medio | Bajo |
| Nivel de satisfacción | Medio | Bajo | Bajo |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 7. Principales actividades de marketing - ferreterías



Publicaciones

- Se contratan espacios en la revista con mayor tiraje del sector ferretero “Guía ferretera”, con el objetivo de dar a conocer las virtudes del servicio de Aliado y los casos de éxito –seis veces por año.



Tienda Modelo “Aliado”

- Se acordará con tres ferreteros (elegido por geografía) para ser representantes de Aliado (incluye brandeo de tienda) y servir como tienda modelo para otros clientes. Se le brindará el servicio gratis.



Promociones

- Promociones enfocadas en la captación de clientes y en asegurar permanencia. “Por el pago de cinco meses de afiliación, llévate el sexto mes gratis”.



Agencia publicitaria

- Se contratará a una agencia para brindar soporte a la redacción y creación de piezas publicitarias.



Reuniones de ventas

- Una vez por año se realizará un evento en el que se invitará a los ferreteros con mejores resultados a una conferencia con capacitaciones y sorpresas para ellos. Esto con el objetivo de tangibilizar el aporte de ALIADO al sector ferretero.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Perfil de colaboradores de Aliado – ferreterías

Jefe de cuentas clave ALIADO



Competencias:



Requisitos:

- Experiencia de 2 años en áreas de ventas
- Manejo avanzado de Office
- Bachiller en carreras relacionadas a Negocios o Gestión Comercial

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Asesor comercial ALIADO



Competencias:

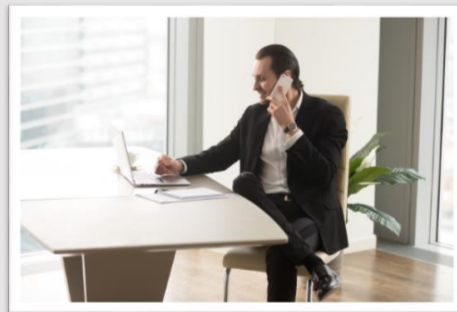


Requisitos:

- Disposición para trabajo en campo
- Manejo intermedio de Office
- Bachiller o carrera técnica en Negocios o Gestión Comercial

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gerente ALIADO



Competencias:



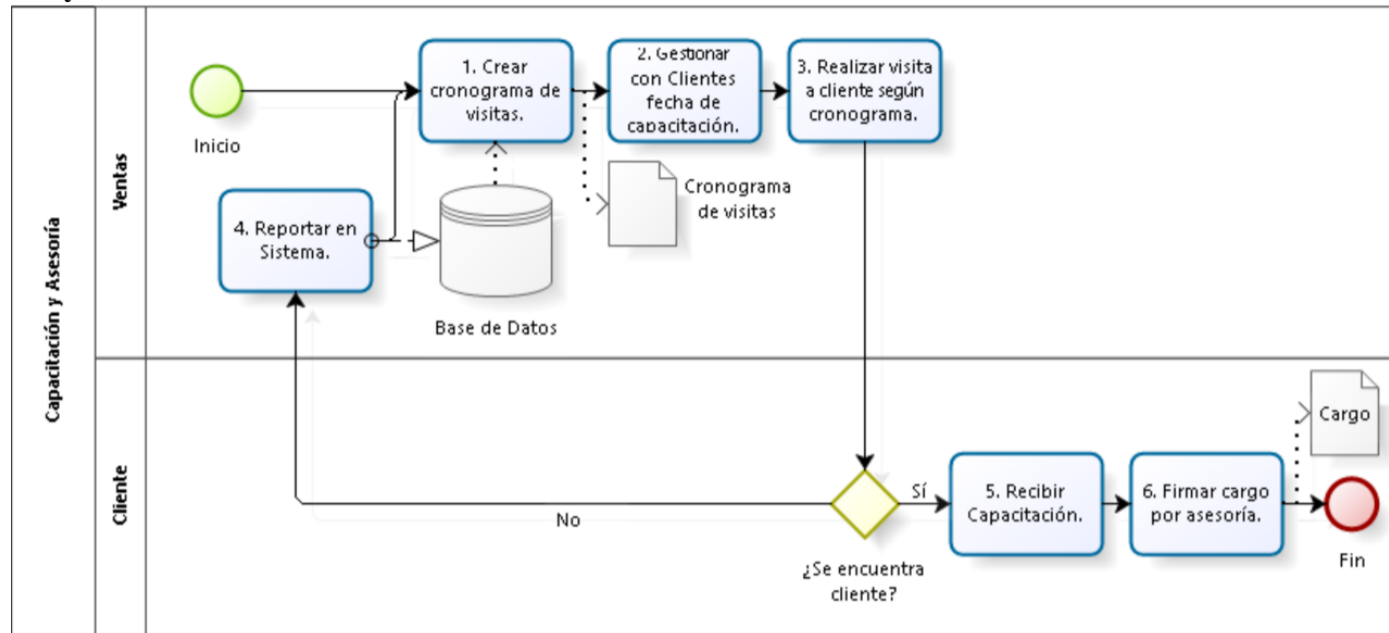
Requisitos:

- Experiencia de 3 años liderando equipos comerciales
- Experiencia en áreas comerciales y/o de consultoría digital
- Maestría en Negocios y cursos de Gestión de Proyectos Digitales

Fuente: Elaboración propia, 2020.

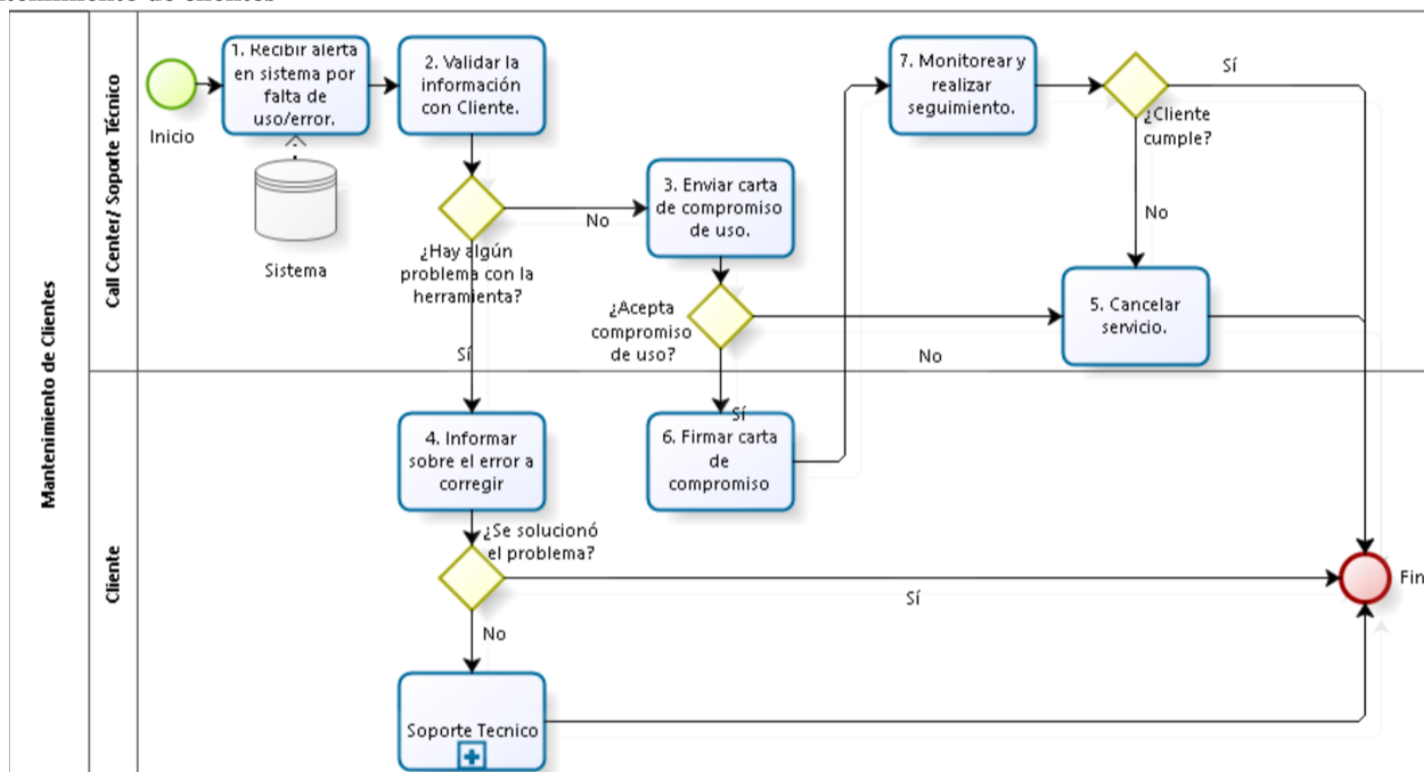
Anexo 9. Flujogramas de procesos - ferreterías

Tabla A. Captación y asesoría



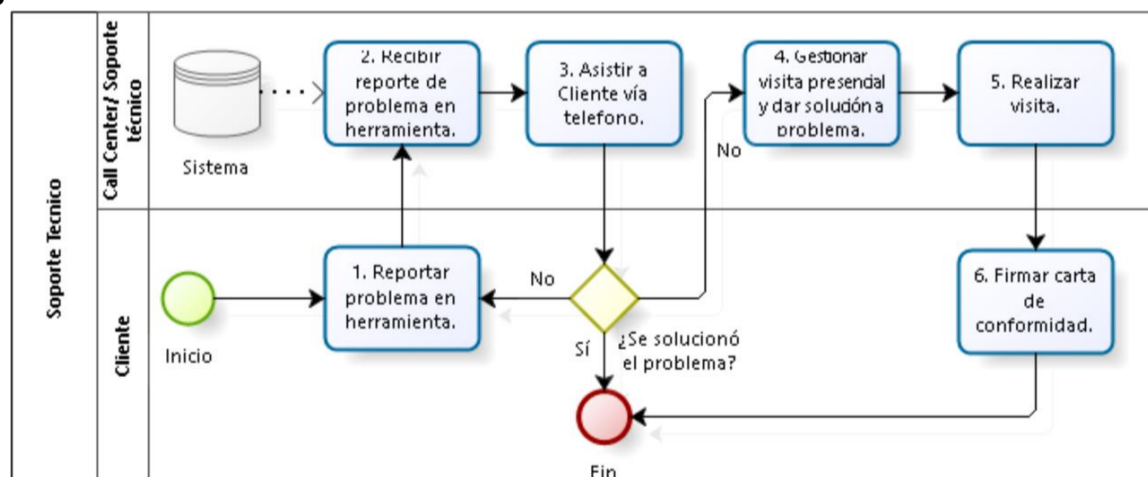
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Mantenimiento de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla C. Soporte técnico



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 10. Principales actividades de marketing - empresas



Publicaciones

- Se contratan espacios todos los meses en las revistas con mayor tiraje y reconocimiento por parte de las empresas del sector ferretero (Constructivo, Perú Construye). Esto permitirá generar awareness.



Ferias

- Se tendrá un stand en la feria EXCON una vez al año, esto permitirá que Aliado exponga sus soluciones en uno de los foros más importantes del sector ferretero y, por ende, generar awareness y conocimiento de marca.



Promociones

- Promociones enfocadas en la captación de clientes y en asegurar permanencia. “Por el pago de cinco meses de afiliación, llévate el sexto mes gratis”.



Agencia publicitaria

- Se contratará a una agencia para brindar soporte a la redacción y creación de piezas publicitarias.



Reuniones de ventas

- Una vez por año se realizará un evento en el que se invitará a los ferreteros con mejores resultados a una conferencia con capacitaciones y sorpresas para ellos. Esto con el objetivo de tangibilizar el aporte de ALIADO al sector ferretero.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 11. Perfil de colaboradores de Aliado – empresas

Gerente ALIADO



Competencias:

| | |
|--------------------|----------------------|
| Priorización | Empowerment |
| Liderazgo | |
| Capacidad política | Trabajo bajo presión |

Requisitos:

- Experiencia de 3 años liderando equipos comerciales
- Experiencia en áreas comerciales y/o de consultoría digital
- Maestría en Negocios y cursos de Gestión de Proyectos Digitales

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Consultor Senior ALIADO



Competencias:

| | |
|------------------------------|---------------------|
| Orientación hacia el cliente | Capacidad analítica |
| Manejo de relaciones | |
| Comunicación asertiva | Creatividad |

Requisitos:

- Experiencia de 5 años en áreas comerciales y/o de consultoría
- Manejo avanzado de Office / Conocimiento intermedio de herramientas digitales
- Bachiller en carreras relacionadas a Negocios / cursos en Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Consultor Junior ALIADO



Competencias:

| | |
|-------------------------|---------------------|
| Manejo de objeciones | Capacidad analítica |
| Capacidad para aprender | |
| Capacidad para escuchar | Proactividad |

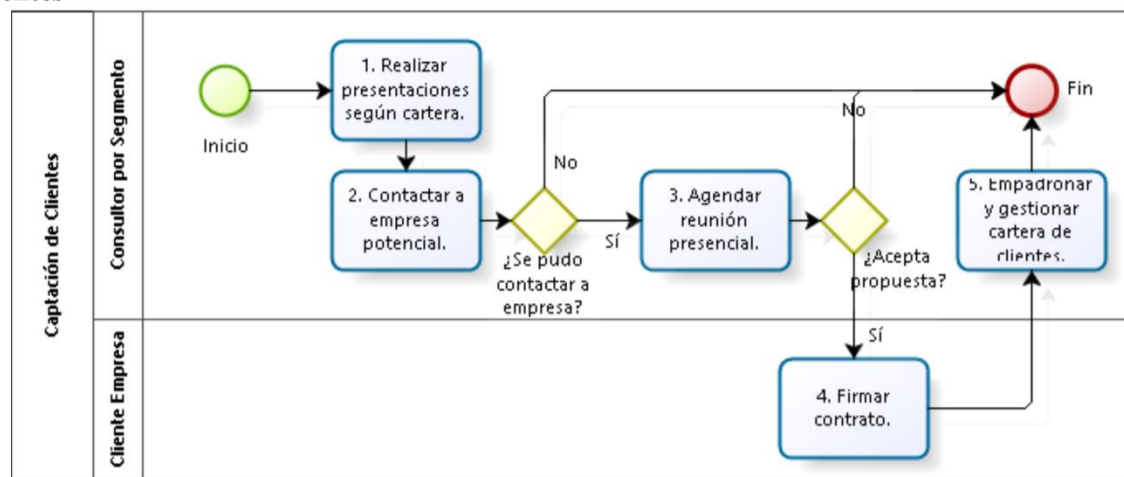
Requisitos:

- Experiencia de 2 años en áreas comerciales y/o de consultoría
- Manejo avanzado de Office / Conocimiento básicos de herramientas digitales
- Bachiller en carreras relacionadas a Negocios / cursos de Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

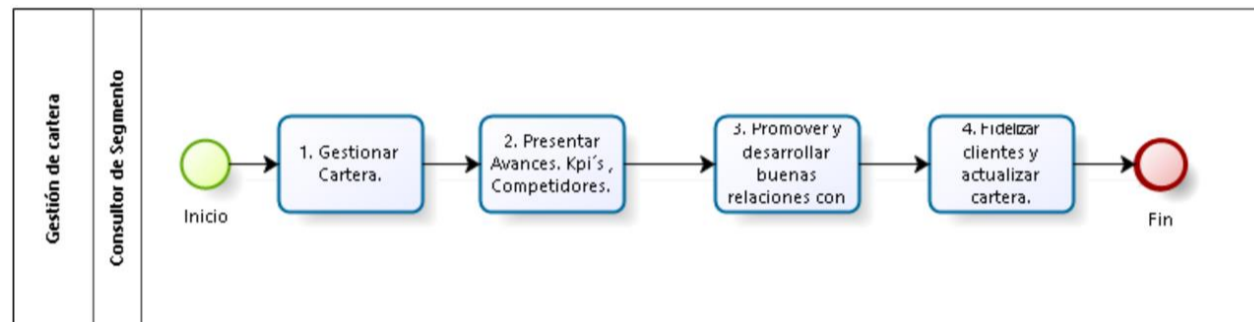
Anexo 12. Flujograma proceso empresas

Tabla A. Captación de clientes



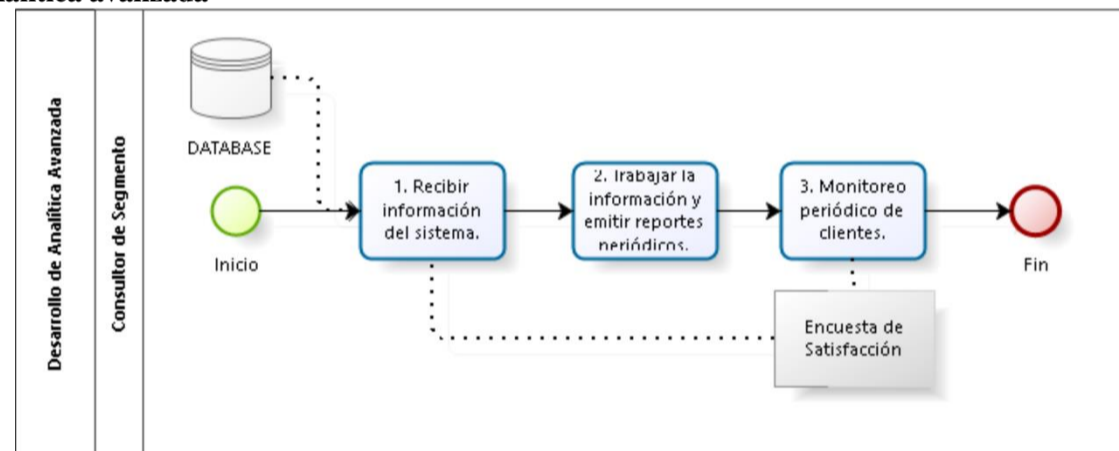
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Gestión de cartera



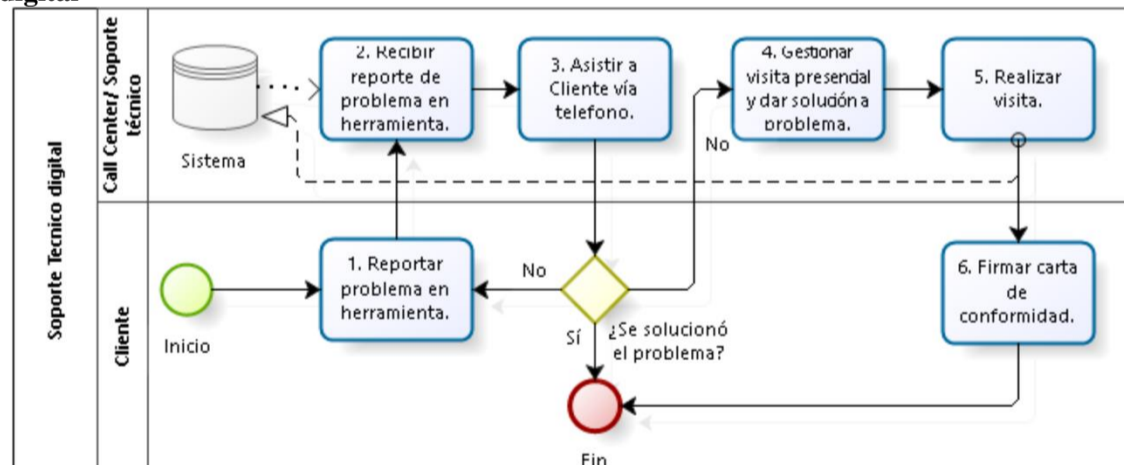
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla C. Desarrollo de analítica avanzada



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla D. Soporte técnico digital



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

José Antonio Barazorda Escobar

Nació en Lima. Es Bachiller en Comunicación y Marketing, con estudios realizados en la Universidad de Lima. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en áreas comerciales. Actualmente se desempeña como Gerente de Marca en Qroma.

Hernán Rojas Seminario

Nació en Lima, es Bachiller en Administración de Empresas, con estudios en la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en áreas comerciales y proyectos. Actualmente se desempeña como Gerente de Proyectos Digitales en Alicorp.

Roberto César Zevallos Guitton

Nació en Lima. Es Bachiller en Administración de Negocios Internacionales, con estudios en la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en áreas comerciales. Actualmente se desempeña como Gerente de Zona en Alicorp