



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORIA DE
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMERCIAL
ESPECIALIZADA EN EL ÁREA DE VENTAS – SALES DATA DRIVEN”**

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

**Presentado por:
Sr. Diego Alberto Caballero Cárdenas**

Asesor: Jorge Trujillo Sosa
[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, setiembre de 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Jorge Enrique Trujillo Sosa deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORIA DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPECIALIZADA EN EL ÁREA DE VENTAS – SALES DATA DRIVEN" presentado por Don Diego Alberto Caballero Cardenas, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 29 de abril de 2026 dando el siguiente resultado:

CABALLERO_CARDENAS_Trabajo de
investigación_Maestría_2025 (3).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%	11%	3%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.up.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
2	hdl.handle.net	2%
	Fuente de Internet	
3	www.coursehero.com	2%
	Fuente de Internet	
4	Submitted to Universidad del Pacifico	<1%
	Trabajo del estudiante	


Asesor: JORGE ENRIQUE TRUJILLO SOSA
Código ORCID: 0000-0003-1565-3605
Fecha: 29 de abril del 2026

DEDICATORIA

A mi esposa e hijo, por su enorme apoyo y amor que me motiva a salir adelante.

A mi madre, que desde el cielo me ilumina y guía mi camino.

A mi padre, por ser un ejemplo de persona y profesional.

A mi hermana, que es la alegría de la familia.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque él es el camino para poder lograr todas las metas personales y profesionales.

A mi asesor, Jorge Trujillo, por el apoyo en sacar esta tesis adelante, su paciencia y orientación ha sido clave para poder lograr la sustentación.

A los profesores de la maestría, compañeros y colegas que con su sabiduría aportaron en el desarrollo de la tesis.

A todos aquellos que, de una manera u otra, han sido parte de este valioso viaje.

Mi más sentido sincero agradecimiento...

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la estructuración y validación del plan de negocio para la creación de "Sales Data Driven", una firma de consultoría estratégica especializada en el área de ventas. La firma se enfoca en resolver la brecha de capacidad analítica existente en el segmento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del mercado peruano, optimizando la productividad y rentabilidad de sus canales de venta. El propósito es demostrar la viabilidad de un modelo de negocio que entrega valor fundamentalmente a través de una metodología de diagnóstico de negocio que precede y fundamenta la solución tecnológica.

Ha sido desarrollada según las pautas de investigación exploratoria (fuentes secundarias, entrevistas a expertos, entrevistas a clientes potenciales) e investigación concluyente (encuestas). Se inicia con un análisis del entorno externo, utilizando los modelos PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar el macro y microentorno, respectivamente. Luego, se realiza una investigación de mercado que combina el análisis de fuentes secundarias para dimensionar cuantitativamente la oportunidad y la investigación cualitativa primaria mediante entrevistas a expertos y clientes potenciales para validar las hipótesis. El diseño de la firma se articula a través de un análisis interno (FODA, Cadena de Valor, Business Model Canvas), culminando en la formulación de un plan de marketing y un plan financiero a cinco años.

La principal conclusión de la presente investigación es que el plan de negocio para "Sales Data Driven" es estratégica, comercial y financieramente viable. El análisis del entorno confirma la existencia de una oportunidad de mercado significativa y estructural, impulsada por la necesidad de las PyMEs peruanas de transitar hacia una gestión data-driven para ser más eficientes y competitivas. La propuesta de valor única centrada en un diagnóstico estratégico y la flexibilidad tecnológica, está precisamente diseñado para capitalizar esta brecha. Finalmente, las proyecciones financieras validan la sostenibilidad del modelo, demostrando una alta rentabilidad (TIR: 93.2%), un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$186,268 USD y un periodo de recupero de la inversión de 2.6 años.

ABSTRACT

The primary objective of this research is to structure and validate the business plan for the creation of "Sales Data Driven," a specialized strategic consulting firm in the sales domain. The firm focuses on addressing the analytical capability gap within the Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) segment of the Peruvian market by optimizing the productivity and profitability of their sales channels. The purpose is to demonstrate the viability of a business model that delivers value primarily through a diagnostic-led methodology that precedes and informs the technological solution.

This study employs a mixed-method research design, beginning with an exploratory phase (secondary sources, expert interviews, potential client interviews) and followed by a conclusive phase (surveys). It commences with an external analysis using PESTEL and Porter's Five Forces models to evaluate the macro and micro-environments, respectively. Subsequently, market research is conducted, combining secondary data to quantitatively size the opportunity and primary qualitative research through interviews to validate the hypotheses. The firm's design is articulated through an internal analysis (SWOT, Value Chain, Business Model Canvas), culminating in the formulation of a comprehensive marketing plan and a five-year financial plan.

The main conclusion of this investigation is that the business plan for "Sales Data Driven" is strategically, commercially, and financially viable. The environmental analysis confirms the existence of a significant and structural market opportunity, driven by the need for Peruvian SMEs to transition towards data-driven management to become more efficient and competitive. The unique value proposition, centered on a strategic diagnosis and technological flexibility, is precisely designed to capitalize on this gap. Finally, the financial projections validate the model's sustainability, demonstrating a high profitability with an Internal Rate of Return (IRR) of 93.2%, a positive Net Present Value (NPV) of \$186,268 USD, and a 2.6-year investment payback period.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL	2
1. Análisis del macroentorno.....	2
1.1 Entorno Político	2
1.2 Entorno Económico.....	2
1.3 Entorno Social.....	3
1.4 Entorno Tecnológico.....	4
1.5 Entorno Ecológico.....	4
1.6 Entorno Legal.....	5
2. Análisis del Microentorno.....	6
2.1 Análisis de la industria	6
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	7
2.2.1 Rivalidad entre Competidores Existentes	7
2.2.2 Amenaza de Nuevos Entrantes.....	8
2.2.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	8
2.2.4 Poder de negociación de los compradores	9
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	9
3. Análisis del ambiente interno.....	10
3.1 Reseña de la empresa	10
3.2 Misión.....	10
3.3 Visión.....	11
3.4 Valores corporativos	11
3.5 Estructura y organización	11
3.6 Análisis de la Cadena de Valor	13
3.7 Business Model Canvas	14
3.8 Matriz FODA Tabla 14. Matriz FODA.....	16
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	17
1. Objetivo general.....	17
2. Objetivos específicos	17

3. Metodología de la investigación	18
3.1. Investigación exploratoria.....	18
3.2. Investigación concluyente.....	23
CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.....	25
1. Definición de los objetivos de marketing	25
2. Estrategia genérica.....	25
2.1 El Eje de la Diferenciación	25
2.2 El Eje del Enfoque	26
Estrategia de crecimiento	26
Estrategia de segmentación.....	27
3. Criterios de segmentación.....	27
4. Perfil del Mercado Meta Primario	28
5. Estrategias de posicionamiento.....	29
5.1 Ventaja competitiva	29
5.2 Posicionamiento.....	30
6. Estrategia de Marca.....	32
6.1 Identidad de Marca	32
6.2 Personalidad y Arquetipo de Marca.....	33
6.3 Mantra de Marca.....	34
6.4 Promesa de Marca.....	35
7. Estrategia de clientes.....	35
7.1 Enfoque de relación con el cliente	35
7.2 Ciclo de Vida del Cliente.....	35
7.3 Tácticas de Adquisición y Conversión	36
CAPÍTULO V. TÁCTICAS DE MARKETING	37
1. Estrategia de producto.....	37
Etapas 1: Diagnóstico Estratégico del Área de Ventas.....	37
Etapas 2: Plan y Ejecución de los Sistemas de Información Comercial.....	37
2. Estrategia de Plaza	39
2.1 Canales de Venta: Modelo Bimodal de Autoridad y Consulta	39
2.2 Canales de Ejecución: Modelo Híbrido de Alto Impacto	39
3. Estrategia de precio.....	40
3.1 Filosofía y Modelo de Precios.....	40

3.2 Posicionamiento de Precios (Price Brand Ladder).....	40
4. Estrategia de promoción	41
4.1 Enfoque comunicacional.....	41
4.1.1 Mix de Canales y Tácticas de Promoción	41
5. Estrategia de personas.....	42
5.1 El Perfil del "Consultor Híbrido"	42
6. Estrategia de Reclutamiento y Selección	43
7. Estrategia de Capacitación y Desarrollo	43
8. Estrategia de procesos.....	44
8.1 Proceso de Adquisición y Venta Consultiva.....	44
8.2 Proceso de Entrega del Servicio (Metodología a 6 Meses).....	45
9. Estrategia de Evidencia Física	46
CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	49
1. Proyección de ventas.....	49
1.1 Supuestos de la Proyección.....	49
2. Proyección de gastos.....	50
2.1 Gastos de Personal	50
2.2 Gastos de Marketing	50
2.3 Gastos Administrativos.....	51
3. Punto de Equilibrio	51
4. Flujo de Caja.....	52
4.1 Inversión Inicial	52
5. Indicadores Financieros	53
6. Estado de Ganancias y pérdidas.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
1. Conclusiones.....	55
2. RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Impacto de variables del entorno político	2
Tabla 2. Impacto de variables del entorno económico.....	3
Tabla 3. Impacto de variables del entorno social.....	3
Tabla 4. Impacto de variables del entorno tecnológico.....	4
Tabla 5. Impacto de variables del entorno ecológico.....	4
Tabla 6. Impacto de variables del entorno político.....	5
Tabla 7. Impacto de Rivalidad entre los competidores existentes	8
Tabla 8. Impacto de Amenaza de Nuevo Entrantes	8
Tabla 9. Impacto de Amenaza de Producto o Servicios Sustitutos.....	9
Tabla 10. Impacto de Poder de negociación de los compradores	9
Tabla 11. Impacto de Poder de negociación de los proveedores	10
Tabla 12. Análisis de la Cadena de Valor.....	13
Tabla 13. Business Model Canvas	15
Tabla 15. Correlación de los objetivos específicos con la metodología de investigación	17
Tablas 16. Datos importantes de fuentes secundarias.....	18
Tabla 17. Entrevista a Expertos	19
Tabla 18. Principales aportes de las entrevistas a expertos.....	20
Tabla 18. Entrevista a Clientes Potenciales	20
Tabla 20. Hallazgos de entrevistas a clientes potenciales.....	21
Tabla 21. Objetivos de marketing.....	25
Tabla 22. Criterios de segmentación.....	28
Tabla 23. Arquetipos Competitivos	32
Tabla 24. Cuadro Resumen: Proceso de Adquisición de Clientes	44
Tabla 25. Cuadro Resumen: Proceso de Entrega del Servicio.....	45
Tabla 26. Supuestos de proyección.....	49
Tabla 27. Gastos de Personal	50
Tabla 28. Gastos de Marketing	50
Tabla 29. Gastos administrativos.....	51
Tabla 30. Estructura de costos consolidada	51
Tabla 31. Punto de equilibrio.....	51
Tabla 32. Inversión inicial	52
Tabla 33. Flujo de Caja.....	53

Tabla 34. Estado de Ganancias y pérdidas.....	54
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional - Fase inicial (Años 1-2).....	11
Figura 2. Estructura Organizacional - Fase de crecimiento (Años 3-5).....	12
Figura 3. Funnel del mercado principal	24
Figura 4. Identidad de marca "Sales Data Driven"	33
Figura 5. Mantra de Marca.....	34
Figura 6. Sistema de información comercial : Cumplimiento de Venta	38
Figura 7. Sistema de información comercial :Gestión TLMK.....	39
Figura 8. Grafica Price Brand Ladder	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 : Brochure NTT DATA.	61
Anexo 2 : Webinar EY Consultoría de DATA	63
Anexo 3 : Encuesta Clientes Potenciales	64

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La economía global del siglo XXI se caracteriza por una transición ineludible hacia un paradigma de gestión basado en datos (*data-driven*). Autores como Davenport (2018) han establecido que la competencia empresarial ya no se define únicamente por la eficiencia de los procesos productivos, sino por la capacidad de una organización para transformar sus datos en inteligencia accionable y, consecuentemente, en ventaja competitiva. Esta tendencia global se manifiesta en el Perú en un contexto de alta incertidumbre económica y una creciente sofisticación del consumidor, forzando a las empresas a buscar nuevas fuentes de eficiencia y rentabilidad para asegurar su supervivencia y crecimiento.

En este escenario, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), que constituyen el pilar del tejido empresarial peruano (PRODUCE, 2024), enfrentan una paradoja crítica. Por un lado, la presión competitiva las obliga a profesionalizar la gestión de sus canales de venta, que es el motor de sus ingresos. Por otro lado, carecen del talento especializado y de los recursos para implementar los sistemas de información comercial necesarios para lograrlo (ManpowerGroup, 2025). Esta brecha de capacidad analítica las confina a una gestión comercial anclada en la intuición.

El resultado es una toma de decisiones no óptima, una asignación ineficiente de recursos y una pérdida de oportunidades de crecimiento. Existe, por tanto, un problema tangible y una necesidad insatisfecha en el mercado: la ausencia de un socio estratégico que ofrezca a las PyMEs peruanas una solución accesible y de alto impacto para optimizar la productividad de sus ventas a través de la inteligencia de negocios.

Dada la problemática expuesta, la presente investigación se aboca al diseño y la validación de un plan de negocio completo para la creación de "Sales Data Driven", una firma de consultoría estratégica concebida para capitalizar la oportunidad de mercado identificada.

En síntesis, esta tesis constituye una investigación proyectiva que aplica de manera rigurosa los principales modelos de la gestión estratégica y del marketing para estructurar una solución empresarial a un problema real y acuciante del mercado peruano.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno

Para desarrollar una estrategia de negocio sólida, es necesario entender primero el entorno en el que se competirá. El siguiente análisis PESTEL examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales más importantes del contexto peruano a mediados de 2025. El objetivo es identificar las principales oportunidades y amenazas que estos factores representan para la industria de la consultoría especializada en inteligencia de negocios y productividad comercial.

1.1 Entorno Político

La coyuntura política peruana en 2025 se mantiene en un estado de volatilidad estructural que impacta directamente en la confianza para la inversión a largo plazo. Esta incertidumbre, sin embargo, acelera en las empresas la búsqueda de proyectos de optimización con un retorno de la inversión (ROI) rápido y demostrable, generando una clara oportunidad para el sector de consultoría.

Tabla 1. Impacto de variables del entorno político

Factor	Impacto	Tipo
Contracción de la Inversión Privada por Incertidumbre (Apoyo Consultoría, 2025).	Aumenta la demanda de servicios que demuestren un ROI rápido y se financien con presupuestos operativos (OPEX), en detrimento de grandes proyectos de transformación.	Oportunidad
Continuidad de Fondos para la Digitalización (Ministerio de la Producción, 2025).	Se crea una oportunidad para que las consultoras estructuren servicios elegibles para estos fondos, actuando como facilitadores para que las PyMEs accedan a la financiación.	Oportunidad
Aumento de la Fiscalización Regulatoria del Consumidor (INDECOPI, 2025).	Nace una nueva veta de servicio: la consultoría en "Compliance Comercial", para evaluar si las prácticas de venta se ajustan a la ley, mitigando riesgos legales para el cliente.	Amenaza / Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2025.

1.2 Entorno Económico

La economía peruana evidencia una moderación en el ritmo de expansión del consumo privado (BCRP, 2025). Este enfriamiento obliga a las empresas con canales de venta a efectuar un giro

estratégico desde un crecimiento basado en volumen hacia un crecimiento basado en la eficiencia y la rentabilidad, creando una demanda explícita por soluciones de inteligencia de negocios.

Tabla 2. Impacto de variables del entorno económico

Factor	Impacto	Tipo
Moderación en el Ritmo de Crecimiento del Consumo (La Cámara, 2025).	Crece la demanda de consultoría enfocada en la optimización de la rentabilidad del canal de ventas, análisis de mix de productos y eficiencia de la fuerza comercial.	Oportunidad
Presión Inflacionaria sobre los Costos de Venta (INEI, 2025).	Se valorizan los servicios de consultoría que implementan sistemas de costeo y rentabilidad granular (e.g., "costo de servir"), permitiendo una gestión de precios más dinámica.	Oportunidad
Acceso a Crédito más Selectivo (ASBANC, 2025).	Surge la oportunidad de posicionar los servicios de BI como una herramienta que mejora la gobernanza corporativa, facilitando el acceso a financiación para los clientes.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2025.

1.3 Entorno Social

El consumidor peruano de 2025 es un "consumidor omnicanal" por defecto, esperando una experiencia de marca unificada. Esta expectativa ejerce una presión inmensa sobre las empresas cuyos canales de venta operan en silos de información, generando una demanda directa por servicios de consultoría en integración y análisis de datos de clientes (Ipsos Perú, 2025).

Tabla 3. Impacto de variables del entorno social

Factor	Impacto	Tipo
Consolidación de la Exigencia Omnicanal (Ipsos Perú, 2025).	Crece la demanda de consultoría enfocada en la optimización de la rentabilidad del canal de ventas, análisis de mix de productos y eficiencia de la fuerza comercial.	Oportunidad
Presión Inflacionaria sobre los Costos de Venta (INEI, 2025).	Se valorizan los servicios de consultoría que implementan sistemas de costeo y rentabilidad granular (e.g., "costo de servir"), permitiendo una gestión de precios más dinámica.	Oportunidad
Factor	Impacto	Tipo

Acceso a Crédito más Selectivo (ASBANC, 2025).	Surge la oportunidad de posicionar los servicios de BI como una herramienta que mejora la gobernanza corporativa, facilitando el acceso a financiación para los clientes.	Oportunidad
--	---	-------------

Fuente: Elaboración propia, 2025.

1.4 Entorno Tecnológico

El mercado peruano vive la paradoja de la democratización tecnológica: las herramientas de BI son más accesibles, pero la capacidad estratégica para usarlas es escasa (SNI, 2025). La conversación emergente sobre Inteligencia Artificial ha acentuado esta realidad, creando una oportunidad para la industria de la consultoría de posicionarse como el habilitador fundamental que construye los cimientos de datos.

Tabla 4. Impacto de variables del entorno tecnológico

Factor	Impacto	Tipo
Brecha entre Acceso a la Tecnología y Capacidad de Uso (SNI, 2025).	Se genera un mercado para servicios de "Diagnóstico y Rescate de Proyectos BI", así como para la tercerización completa de la función de inteligencia de negocios.	Oportunidad
La IA como Siguierte Frontera Tecnológica (Gartner, 2025).	Las consultoras pueden posicionarse como el "Paso 1 indispensable en el viaje hacia la IA", asegurando la relevancia de sus servicios a largo plazo.	Oportunidad
Consolidación de la Ciberseguridad como Prioridad (CAPECE, 2025).	La consultoría en datos debe integrar obligatoriamente un componente de gobierno de datos y seguridad, lo cual se convierte en un diferenciador clave.	Amenaza / Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2025.

1.5 Entorno Ecológico

La creciente conciencia ambiental y los efectos de eventos climáticos (SENAMHI, 2025) han introducido la sostenibilidad como un imperativo de eficiencia y de imagen de marca. Para las empresas con canales de venta físicos, la optimización logística se vuelve crucial, creando una demanda por herramientas de BI que puedan medir y gestionar estos nuevos indicadores.

Tabla 5. Impacto de variables del entorno ecológico

Factor	Impacto	Tipo
Disrupción Logística por Factores Climáticos (SENAMHI, 2025).	Se abre una línea de servicio para la consultoría en "Supply Chain Analytics", enfocada en la optimización de la rentabilidad y la mejora de la resiliencia.	Oportunidad
El "Consumidor Consciente" como Fuerza de Mercado (Arellano Consultoría, 2025).	Nace la oportunidad para la consultoría de implementar sistemas de medición y reporte de KPIs de Sostenibilidad, permitiendo a las empresas usar esta data en su marketing.	Oportunidad
Avances en la Regulación de la Economía Circular (Ministerio del Ambiente, 2025).	Se valorizan los servicios de consultoría que ayudan a las empresas a medir y reducir sistemáticamente las mermas, alineando la eficiencia de costos con el cumplimiento regulatorio.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2025.

1.6 Entorno Legal

El marco legal peruano de 2025 exige un mayor rigor en la gestión de equipos y en el tratamiento de la información del cliente. La creciente fiscalización por parte de las entidades reguladoras transforma el cumplimiento normativo en un desafío de gestión activa, donde la tecnología de BI se convierte en una herramienta indispensable para la gobernanza corporativa.

Tabla 6. Impacto de variables del entorno político

Factor	Impacto	Tipo
Plena Vigencia y Fiscalización de la Ley de Teletrabajo (MTPE, 2025).	Surge una fuerte demanda de sistemas y consultoría para la medición objetiva de la productividad de equipos remotos, posicionando al BI como una herramienta de gestión de talento.	Oportunidad
Fortalecimiento de la Ley de Protección de Datos Personales (ANPDP, 2025).	El Gobierno de Datos se convierte en un componente esencial de cualquier proyecto de BI, siendo un factor de diferenciación para las consultoras que lo dominen.	Amenaza / Oportunidad

Factor	Impacto	Tipo
Consolidación de la Firma Digital para Contratos (Ley N° 27269).	La industria de la consultoría puede optimizar sus propios procesos comerciales, agilizando drásticamente el ciclo de cierre de ventas y proyectando una imagen de eficiencia.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis PESTEL en el Perú de 2025 revela un entorno de alta exigencia que, si bien presenta riesgos, genera principalmente un conjunto de oportunidades claras y estructurales para la industria de la consultoría especializada en datos.

2. Análisis del Microentorno

Tras el análisis del macroentorno, es importante realizar un análisis del sector en el que competirá la empresa "Sales Data Driven", empresa de consultoría estratégica enfocado en maximizar la productividad y rentabilidad de ventas mediante sistemas de información comercial. Se aplicará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.1 Análisis de la industria

La industria de la consultoría en inteligencia de negocios y analítica de datos en el Perú es un subsector dinámico y en plena expansión, enmarcado dentro del mercado más amplio de Servicios de Tecnologías de la Información (TI) y de consultoría de gestión. Su relevancia estratégica ha crecido exponencialmente, impulsada por la necesidad de las empresas peruanas de transitar hacia una gestión basada en datos para competir eficazmente.

El mercado de servicios de TI en el Perú, que sirve como un indicador macro para la industria de la consultoría tecnológica, fue valorado en aproximadamente \$5.2 mil millones de USD en 2024. Las proyecciones indican un crecimiento saludable y sostenido, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) estimada del 9.5% para el periodo 2025-2028 (International Data Corporation - IDC, 2025).

Dentro de este mercado, se proyecta que el subsector de Datos y Analítica experimente un crecimiento superior, estimado en un 12% a 15% anual.

El panorama competitivo es altamente fragmentado. No existe un actor que domine el mercado, sino una coexistencia de múltiples competidores con diferentes modelos de negocio. Un análisis a directorios empresariales y reportes sectoriales nos permite realizar una estimación;

que en el Perú hay más de 150 firmas que ofrecen algún tipo de servicio de TI o consultoría de datos, sin contar el vasto y creciente número de profesionales independientes. De estas, se identifican:

- Aproximadamente 10-15 grandes firmas globales de consultoría y tecnología.
- Entre 20-30 consultoras boutique con un grado variable de especialización en BI y datos (Datum Internacional, 2024).

Las características estructurales de la industria son:

- Baja Diferenciación Técnica: En el segmento de implementación de herramientas, la competencia es alta y basada en precio.
- Alta Dependencia del Talento: El principal activo y factor limitante del crecimiento es el capital humano con capacidades híbridas (negocio y tecnología).

Las principales tendencias:

- Del Servicio Técnico al Socio Estratégico: La democratización de las herramientas de BI ha trasladado el valor desde la simple "implementación" hacia la "estrategia, el diagnóstico y la adopción". Los clientes ya no buscan un técnico, sino un socio que entienda su negocio.
- Exigencia de un ROI Medible: Los clientes demandan que los proyectos de datos estén explícitamente vinculados a un impacto cuantificable en los resultados del negocio, validando la necesidad de un enfoque consultivo y basado en el valor.
- Auge del "Talento como Servicio": Ante la escasez de talento analítico (ManpowerGroup, 2025), las empresas peruanas, especialmente las PyMEs, prefieren cada vez más tercerizar estas capacidades a un proveedor especializado en lugar de asumir el costo y riesgo de construir un equipo interno.

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

2.2.1 Rivalidad entre Competidores Existentes

La industria peruana de servicios analíticos se caracteriza por una estructura de mercado fragmentada que fomenta una alta intensidad de la rivalidad. La ausencia de un líder de mercado dominante da lugar a un ecosistema heterogéneo de agentes competidores, cuya interacción define la dinámica competitiva (Datum Internacional, 2024). Esta fragmentación estructural resulta en una competencia multidimensional, que abarca desde el precio hasta la

reputación. En consecuencia, se concluye que la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta

Tabla 7. Impacto de Rivalidad entre los competidores existentes

Factor	Impacto para la industria
Estructura de Mercado Fragmentada (Datum Internacional, 2024).	Obliga a las firmas a buscar la diferenciación a través de la especialización de nicho para evitar la competencia directa y la erosión de los márgenes.
Comoditización del Servicio Técnico (CCL, 2025).	Intensifica la competencia en precios en el segmento de implementación, haciendo insostenible un modelo de negocio basado únicamente en la ejecución técnica.
Baja Lealtad del Cliente en Proyectos Discretos (GFK, 2024).	Presiona a las consultoras a desarrollar modelos de relación a largo plazo (e.g., retainers) para asegurar la recurrencia de ingresos.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.2.2 Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos competidores se evalúa a través del análisis de las barreras de entrada. Para el servicio básico de implementación técnica, estas barreras son bajas, principalmente por la mínima inversión de capital requerida (CAPECE, 2025). Sin embargo, para la consultoría estratégica, las barreras basadas en la reputación y el conocimiento son sustanciales. Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes se considera alta en el segmento técnico, pero baja en el segmento de consultoría estratégica integrada.

Tabla 8. Impacto de Amenaza de Nuevo Entrantes

Factor	Impacto para la industria
Bajas Barreras de Capital para la Implementación (CAPECE, 2025).	Fomenta la aparición constante de nuevos competidores (freelancers), lo que mantiene una presión constante sobre los precios en el segmento más bajo del mercado.
La Credibilidad como Requisito de Entrada (Propio del modelo).	La confianza es el principal activo. Las firmas establecidas tienen una ventaja significativa sobre los nuevos entrantes, que deben invertir fuertemente en marketing de autoridad.
Acceso a Talentos Técnicos (Bumeran, 2025).	La disponibilidad de profesionales con habilidades técnicas permite que nuevos actores puedan formar equipos de ejecución, aunque sin la capa estratégica.

Fuente: Elaboración propia, 2025

2.2.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Un servicio sustituto es aquel que satisface la misma necesidad fundamental del cliente a través de un medio diferente. La principal alternativa es la internalización de la función analítica por parte del cliente. Debido a la prevalencia y bajo costo percibido de estas alternativas, la amenaza de servicios sustitutos es alta.

Tabla 9. Impacto de Amenaza de Producto o Servicios Sustitutos

Factor	Impacto para la industria
Internalización de la Función Analítica (DIY) en Excel (Microsoft, 2024).	Es el principal competidor. La industria debe enfocar su propuesta de valor en demostrar por qué un proceso experto es superior a una solución interna improvisada.
Contratación de Personal Analítico Interno (ManpowerGroup, 2025).	Representa una alternativa directa a la tercerización. La industria debe posicionar la consultoría como una opción más flexible, rápida y con menor riesgo.
Suficiencia de los Módulos de Reportería de los ERP/CRM (SAP, 2024).	Reduce la percepción de necesidad en clientes con madurez analítica baja. La industria debe educar sobre las limitaciones de estos módulos básicos.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.2.4 Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza evalúa la capacidad de los clientes para ejercer presión sobre los precios y las condiciones del servicio. El comprador B2B peruano está cada vez más informado y es sensible al precio, lo que le confiere un poder considerable (Ipsos Perú, 2025). En virtud de estos factores, el poder de negociación de los compradores se califica como medio-alta.

Tabla 10. Impacto de Poder de negociación de los compradores

Factor	Impacto para la industria
Alta Sensibilidad al Precio en Servicios Técnicos (CCL, 2025).	Ejerce una presión constante a la baja sobre los márgenes de los servicios de implementación, forzando a las firmas a justificar su valor.
Acceso del Comprador a la Información (Ipsos Perú, 2025).	Obliga a las consultoras a ser transparentes y a fundamentar su pericia con evidencia tangible (casos de éxito, testimonios).
Riesgo Percibido en la Contratación (GFK, 2024).	Favorece a las firmas que ofrecen modelos de servicio por fases, ya que esto reduce el riesgo inicial para el cliente y genera confianza.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza determina el poder que ejercen los proveedores de insumos críticos. En este modelo de negocio, los proveedores de tecnología (Microsoft, etc.) ejercen un poder bajo. El proveedor más crítico es el talento humano especializado, cuyo perfil híbrido es escaso en el mercado peruano (ManpowerGroup, 2025). Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es, en agregado, bajo para la tecnología y medio-alto para el talento humano.

Tabla 11. Impacto de Poder de negociación de los proveedores

Factor	Impacto para la industria
Independencia de Proveedores de Software (Propio del modelo).	Los precios de las licencias son un costo estándar y no negociable, lo que nivela el campo de juego. Las consultoras pueden actuar como asesoras imparciales.
Escasez de Talento Humano Híbrido (ManpowerGroup, 2025).	El talento especializado tiene un alto poder de negociación salarial, convirtiendo la gestión de RRHH en una función estratégica y un motor de costos clave para la industria.
La Metodología como Activo Interno (Propio del modelo).	Las firmas que desarrollan y sistematizan una metodología propia reducen su dependencia de la genialidad individual de sus empleados, mitigando el poder del proveedor de talento.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3. Análisis del ambiente interno

Tras concluir el análisis del entorno externo en el que operará la firma, este capítulo se centra en el examen interno de la organización propuesta, *Sales Data Driven*. Su propósito es definir la identidad corporativa, el propósito esencial y la arquitectura de valor que la sustenta. Se establecerán la misión, visión y valores que orientarán su direccionamiento estratégico, para posteriormente detallar el portafolio de servicios, la cadena de valor y el modelo de negocio integral mediante la metodología *Business Model Canvas*.

3.1 Reseña de la empresa

Sales Data Driven S.A.C. se constituye como una firma de consultoría estratégica especializada, cuyo objeto de negocio es la optimización de la productividad y rentabilidad de los canales de venta en el mercado peruano mediante la implementación de sistemas de información comercial. La firma nace para dar respuesta a un identificado vacío de capacidad estratégica en el segmento de las Pequeñas y Medianas Empresas, las cuales, a pesar de enfrentarse a un entorno cada vez más complejo, carecen de las herramientas y el conocimiento para transitar desde una gestión comercial intuitiva hacia una gobernanza basada en datos (*data-driven*).

En síntesis, "Sales Data Driven" se posicionará no como un proveedor de tecnología, sino como un socio estratégico que entrega claridad y permite la toma de decisiones informadas mediante un sistema de información robusto.

3.2 Misión

Optimizar la productividad y rentabilidad de los canales de venta de nuestros clientes, las Pequeñas y Medianas Empresas del Perú, a través de la implementación de soluciones de

inteligencia de negocios a medida, fundamentadas en un diagnóstico estratégico profundo y una total flexibilidad tecnológica.

3.3 Visión

Ser el socio estratégico líder que cataliza la transformación de las Pequeñas y Medianas Empresas del Perú, convirtiéndolas en organizaciones ágiles y competitivas a través de la institucionalización de una cultura de decisiones basada en datos.

3.4 Valores corporativos

Claridad Estratégica: Priorizamos la simplicidad y el enfoque. Nuestro objetivo no es entregar más datos, sino los datos correctos que iluminen el camino hacia las decisiones más rentables.

Impacto Medible: Nuestro éxito está intrínsecamente ligado al éxito de nuestros clientes. Nos comprometemos a entregar soluciones que generen un retorno de la inversión tangible y demostrable.

Asociación de Confianza: Construimos relaciones a largo plazo basadas en la honestidad y la transparencia, actuando como una extensión del equipo de nuestro cliente.

Rigor Intelectual: Abordamos cada desafío con una profunda curiosidad analítica y una metodología rigurosa. Nuestro trabajo se fundamenta en la evidencia y la precisión.

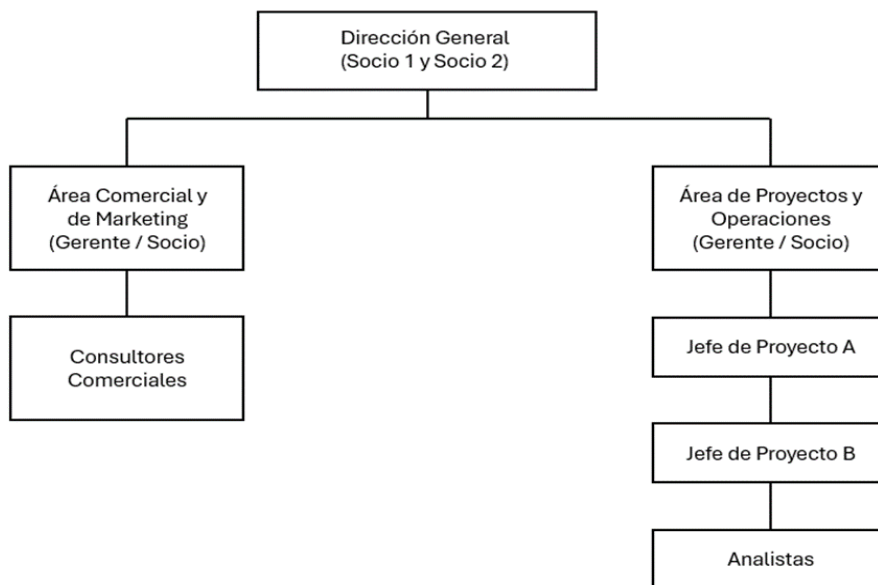
3.5 Estructura y organización

La estructura organizacional de "Sales Data Driven" se fundamentará en los principios de agilidad, especialización y escalabilidad. Se ha diseñado una estructura plana y basada en roles, que busca minimizar la burocracia y los costos fijos, permitiendo a la firma adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. La filosofía central es enfocar los recursos internos exclusivamente en las actividades que generan valor directo para el cliente (el core business), mientras se apalanca en socios externos para las funciones de soporte especializadas.

- **Fase inicial (Años 1-2)**

En su etapa de arranque, la firma operará con una estructura mínima y altamente flexible, liderada por los dos socios fundadores, quienes asumirán la totalidad de las responsabilidades comerciales y de ejecución, apoyados por un analista junior.

Figura 1. Estructura Organizacional - Fase inicial (Años 1-2)

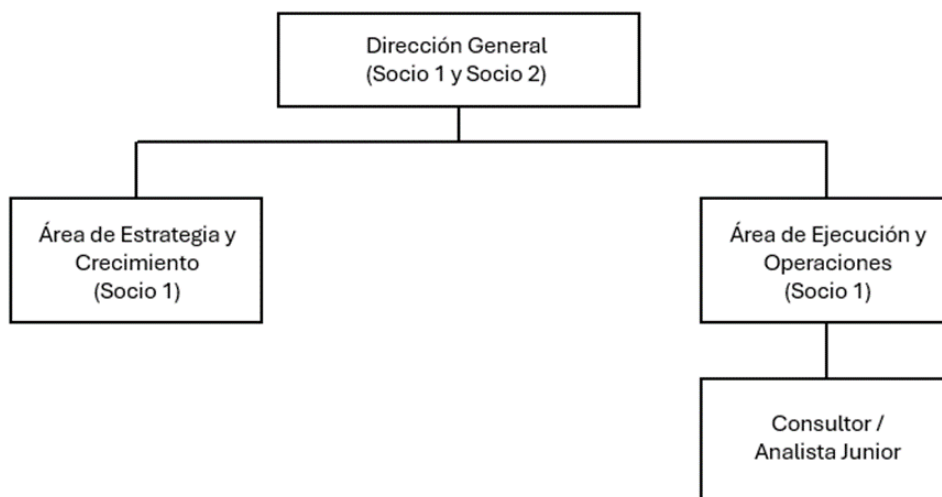


Fuente: Elaboración propia, 2025.

- **Fase de Crecimiento Años 3-5**

A medida que la cartera de clientes se expanda, la estructura se especializará para permitir la escalabilidad y el manejo de múltiples proyectos en paralelo, sin sacrificar la calidad.

Figura 2. Estructura Organizacional - Fase de crecimiento (Años 3-5)



Fuente: Elaboración propia, 2025.

- **Gestión de Funciones de Soporte**

Las funciones administrativas críticas como finanzas, contabilidad y legal, serán gestionadas a través de un modelo de tercerización para mantener una estructura de costos lean. La Dirección General será responsable de la gestión de estos socios externos.

- **Contabilidad:** Se tercerizará a un estudio contable externo responsable de las declaraciones tributarias, cálculo de planilla y elaboración de estados financieros.
- **Legal:** Se contratarán los servicios de un estudio de abogados externo por requerimiento, para la constitución de la empresa, elaboración de contratos y registro de marca.

3.6 Análisis de la Cadena de Valor

Se presenta la cadena de valor de "Sales Data Driven", desglosando sus actividades para identificar cómo se crea valor en cada una de sus dos ofertas principales: el Diagnóstico Estratégico y el Plan y Ejecución de Sistemas de Información.

Tabla 12. Análisis de la Cadena de Valor

Infraestructura de la Empresa: Gestión administrativa y financiera ágil, sistemas de información internos, planificación estratégica y control de gestión.				Actividades de apoyo
Recursos Humanos: Reclutamiento y selección del perfil híbrido, capacitación continua, plan de carrera				
Desarrollo Tecnológico: Investigación y refinamiento continuo, evaluación y adopción de nuevas herramientas.				
Abastecimiento: Adquisición de equipos y software para la operación interna, contratación y servicios de marketing				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Actividades Clave
-Recolección y validación de datos de los sistemas del cliente (ERP, CRM, etc.). -Limpieza y organización de la “materia prima” informativa. -Establecimiento de conexiones seguras a las fuentes de datos	-Ejecución del diagnóstico estratégico de canales de venta. -Mapeo de procesos comerciales del cliente. -Análisis y transformación de datos en insights. -Definición de KPIs estratégicos. -Diseño de la arquitectura de la solución.	-Diseño de la arquitectura de datos -Planificación y ejecución de los sistemas de información comercial -Implementación de desarrollo de los dashboards. -Construcción de los modelos de datos. -Entrega de la solución y los entregables documentales (manuales, etc). -Capacitación al equipo.	-Marketing de contenidos (<i>blog</i> , <i>webinars</i>) para educar al mercado. -Venta consultiva enfocada en el diagnóstico. -Gestión de relaciones en LinkedIn. -Desarrollo de propuestas de valor a medida.	

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3.7 Business Model Canvas

Tabla 13. Business Model Canvas

Key Partners - Consultoras de Marketing Digital y Agencias (para referidos). - Gremios empresariales (CCL, SNI) - Universidades y Escuelas de Negocio (para reclutamiento y autoridad). - Proveedores de software (Microsoft, etc.) para alianzas no exclusivas	Key Activities - Diagnóstico Estratégico de Canales de Venta. - Diseño de Arquitecturas de Datos -Plan y Ejecución de Sistemas de Información Comercial. -Gestión de Proyectos de Consultoría	Value Propositions Claridad Estratégica para Crecer Rentablemente. Transformamos los datos de tus canales de venta en tu activo más rentable, garantizando que cada decisión comercial esté fundamentada en datos a través de un proceso de diagnóstico único y con la tecnología que mejor se adapte a tu realidad.	Customer relationships - Asociación Estratégica (Partnership). - Venta Consultiva y Co-creación de la solución. -Soporte dedicado y proactivo (durante el proyecto).	Customer segments - PyMEs Peruanas en Crecimiento. - Con canales de venta estructurados y una necesidad latente de profesionalizar su gestión comercial. -Sectores: Retail, Consumo Masivo, Distribución, Servicios B2B.
	Key Resources - Capital Intelectual: Metodología de diagnóstico propia Talento Humano: El equipo de "consultores híbridos" (negocio + tecnología). Marca y Reputación: A construir a través del liderazgo de opinión.		Channels - Venta Directa B2B (Equipo propio). -Canales Digitales: LinkedIn, Sitio Web, Webinars. -Networking: Eventos sectoriales y gremios. -Programa de Referidos.	
Cost Structure - Costos Principales: Salarios y honorarios del talento consultor Costos Variables: Marketing y publicidad, licencias de software interno, comisiones. Costos Fijos: Gastos administrativos y de oficina.			Reveneue Streams - Ingresos por Producto Completo: -Tarifa fija por el "Diagnóstico Estratégico del Área de Ventas". - Tarifa fija por el "Plan y Ejecución de los Sistemas de Información Comercial".	

Fuente: Basado en el lienzo de mapa de empatía y propuesta de valor. Adaptado de "Plantilla para el lienzo del modelo de negocio", en Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder y Pigneur (2010).

3.8 Matriz FODA

Tabla 14. Matriz FODA

	FORTALEZAS F1: Metodología de Diagnóstico Estratégico: Capacidad intrínseca de la firma para analizar los procesos de negocio del cliente antes de proponer una solución tecnológica, asegurando un alineamiento superior y un mayor valor percibido. F2: Flexibilidad Tecnológica Total: Habilidad para operar de manera agnóstica a la plataforma, ya sea sobre la infraestructura existente del cliente (Excel) o implementando herramientas de BI avanzadas, eliminando barreras de costo y tecnología. F3: Especialización en Ventas: Enfoque exclusivo en la optimización de la productividad del canal de ventas, lo que permite una profundidad de conocimiento inigualable en este dominio de negocio. F4: Modelo de Negocio Centrado en el Valor: Estructura de precios basada en el impacto y el retorno de la inversión para el cliente, en lugar de un cálculo por horas, lo que permite aspirar a márgenes superiores.	DEBILIDADES D1: Marca Incipiente y Reputación por Construir: Como nueva firma, carece del reconocimiento y la trayectoria de los competidores establecidos, un factor crítico para generar la confianza inicial en el mercado de la consultoría. D2: Dependencia del Talento Fundador: El éxito inicial recae sobre un equipo reducido de expertos híbridos (negocio + tecnología), lo que representa un cuello de botella para el crecimiento y un riesgo de continuidad operativa. D3: Portafolio de Casos de Éxito Inexistente: No cuenta con una base de casos de éxito documentados para utilizar como "prueba social" frente a nuevos prospectos, especialmente aquellos con mayor aversión al riesgo. D4: Recursos Financieros Limitados: Capacidad de inversión en marketing y expansión considerablemente menor que la de las firmas establecidas en el mercado.
OPORTUNIDADES O1: Brecha de Capacidad Analítica: Demanda insatisfecha de talento y estrategia de datos en el segmento de las PyMEs peruanas. O2: Insatisfacción con Soluciones Genéricas: Frustración del mercado con los reportes básicos de los sistemas ERP y la rigidez de las soluciones manuales. O3: Fomento a la Digitalización: Existencia de fondos gubernamentales (e.g., ProInnovette) que pueden subsidiar parte de la inversión del cliente. O4: Madurez del Mercado B2B: Creciente valoración de la consultoría especializada y enfocada en el ROI por parte de los gerentes peruanos.	ESTRATEGIAS FO FO1 (F1,F3+O1,O4): Lanzar "Soluciones de Nicho de Alto Impacto" para sectores específicos, utilizando nuestro diagnóstico para resolver los dolores exactos de un mercado que valora la especialización. FO2 (F2,F4+O2,O3): Crear el "Programa Acelerador ProInnovette" para guiar a las PyMEs a obtener fondos del gobierno, usando nuestra flexibilidad para adaptar los proyectos a los requisitos.	ESTRATEGIAS DO DO1 (D1,D3+O1,O4): Lanzar un "Programa Cliente Fundador", ofreciendo un servicio a tarifa preferencial a 2-3 clientes ideales a cambio de que se conviertan en nuestros primeros y más potentes casos de éxito. DO2 (D2+O1): Crear alianzas con universidades para identificar talento junior y formarlo en nuestra metodología, mitigando la dependencia de los fundadores y aprovechando la brecha de talento del mercado.
AMENAZAS A1: Intensa Rivalidad Fragmentada: Alta competencia proveniente de freelancers, boutiques especializadas y grandes firmas de consultoría. A2: Riesgo de Comoditización: Peligro de que los clientes no perciban el valor diferencial del diagnóstico y comparen el servicio basándose únicamente en el precio de la implementación técnica. A3: Inercia y Mentalidad (Hágalo usted mismo): La resistencia al cambio dentro de la organización cliente y la creencia de que pueden resolver sus necesidades analíticas internamente. A4: Incertidumbre Macroeconómica: Potencial congelación de presupuestos para proyectos de consultoría en periodos de inestabilidad política o económica.	ESTRATEGIA FA FA1 (F1,F3+A1,A2): Desarrollar una plataforma de "Liderazgo de Opinión" (blog, webinars) que eduque al mercado sobre nuestro diagnóstico, creando una barrera de autoridad contra la competencia comoditizada. FA2 (F2+A4): Diseñar una "Oferta Anti-Recesión" (un proyecto inicial en Excel, de bajo costo y alto impacto) para captar clientes en épocas de incertidumbre económica.	ESTRATEGIAS DA DA1 (D1,D4+A1,A2): Enfocarse en "Marketing Quirúrgico y Referidos" (networking en LinkedIn, alianzas) para construir reputación de manera orgánica y a bajo costo, evitando la guerra de precios. DA2 (D2+A4): Desarrollar una "Red de Consultores Asociados" (freelancers de confianza) para poder escalar la capacidad de manera flexible según la demanda, sin aumentar los costos fijos en tiempos de incertidumbre.

Fuente: Elaboración propia 2025

El análisis interno de "Sales Data Driven" revela el diseño de una organización construida deliberadamente para capitalizar las debilidades estructurales de sus competidores y las necesidades insatisfechas de su mercado objetivo

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados es un proceso sistemático que implica recopilar, analizar e interpretar datos relevantes sobre un mercado específico, con el fin de comprender mejor a los consumidores, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas sobre productos, servicios o estrategias de marketing (McDaniel y Gates, 2016).

En este capítulo se propone validar el concepto de negocio y conocer la valoración de clientes potenciales y expertos de la industria. Para ello, se han propuesto los siguientes objetivos, herramientas y metodología que permitirán definir la propuesta de valor final y estimar la demanda potencial.

1. Objetivo general

Validar la idea de negocio y su viabilidad comercial.

2. Objetivos específicos

- Identificar y conocer las oportunidades y amenazas de la industria.
- Conocer el perfil, preferencias y hábitos de los segmentos objetivo.
- Validar la propuesta de valor y oportunidades de mercado.
- Estimar la demanda potencial.

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, se han establecido actividades estratégicas, así como las herramientas más idóneas para garantizar la obtención de información precisa en cada una de ellas, conforme se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 15. Correlación de los objetivos específicos con la metodología de investigación

Objetivo General (OG)		Validar la idea de negocio y su viabilidad comercial				
Objetivos Específicos		Actividades	Herramientas de Investigación			
			FS	EE	ECP	E
O1:	Identificar y conocer las oportunidades y amenazas de la industria.	Identificar las variables principales del mercado objetivo.	X	X		
		Determinar variables clave para la implementación del servicio.	X	X		
		Determinar mejores prácticas del segmento objetivo.	X	X		
O2:	Conocer el perfil del segmento objetivo	Identificar el perfil del segmento objetivo		X	X	
		Determinar los canales de atención y comunicación más efectivos para el segmento objetivo.		X	X	
O3:	Validar la propuesta de valor y	Determinar el nivel de aceptación del servicio de consultoría		X	X	X
		Identificar las motivaciones para adquirir el servicio		X	X	X

	oportunidades de mercado	Identificar las expectativas y beneficios del servicio		X	X	X
O4:	Estimar la demanda potencial	Identificar el rango de precios que estarían dispuestas a pagar por el servicio			X	X
		Determinar la intención de compra			X	X
		Calcular el tamaño de mercado potencial			X	

Nota: FS = fuentes secundarias; EE = entrevista a expertos; ECP = entrevista clientes potenciales. E=encuestas Fuente: Elaboración propia 2025.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3. Metodología de la investigación

En la Tabla 15 se sintetizan los objetivos del estudio junto con las acciones correspondientes a cada uno, además de las técnicas metodológicas empleadas. Esta tabla ofrece una visión integral de la viabilidad comercial de la propuesta de negocio y su coherencia con las exigencias del mercado objetivo. Asimismo, se evidencia la aplicación de un enfoque metodológico mixto, que incluye el uso de fuentes secundarias, entrevistas a expertos y a clientes potenciales, lo cual permite una comprensión contextualizada tanto del entorno sectorial como de las preferencias del consumidor.

La investigación de mercados se estructuró en dos fases: exploratoria y concluyente. La primera fase incluyó la revisión de antecedentes y fuentes secundarias, así como entrevistas a expertos. En la segunda fase, se procedió a validar y cuantificar los hallazgos obtenidos mediante encuestas aplicadas al mismo segmento poblacional (Hernández et al., 2018).

3.1. Investigación exploratoria

En la investigación exploratoria se realizó la búsqueda de fuentes secundarias. Se complementó esta etapa de investigación con 10 entrevistas a expertos quienes aportaron a la presente investigación su experiencia en la industria.

La siguiente tabla consolida los hallazgos más relevantes, integrando fuentes de análisis del mercado peruano con investigaciones y postulados teóricos de centros de pensamiento estratégico global. Esta triangulación de datos permite validar los objetivos de la investigación desde una perspectiva local, universal y teórica

Tablas 16. Hallazgos de la investigación organizados por objetivo y fuente

Objetivo	Hallazgos combinados (FS + EE + ECP + Encuestas)	Fuentes utilizadas
O1: Identificar y conocer las oportunidades y amenazas de la industria.	Las PyMEs representan el 99.2% del tejido empresarial formal; sin embargo, solo el 5.8% (pequeñas, medianas y grandes) posee capacidad real de inversión.	ManpowerGroup. (2025). <i>Encuesta de Escasez de Talento Perú</i> . Ipsos Perú. (2025). <i>El Consumidor Omnicanal en el Perú 2025</i> . Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020).

	• Fuerte tendencia hacia la analítica: las empresas creen que los sistemas de información son un activo estratégico. • Escasez de talento híbrido (negocio + analítica), dificultando que las empresas desarrollen internamente estas capacidades. • Las áreas comerciales operan bajo presión, con baja cultura data-driven. • Alta demanda por información confiable para tomar decisiones rápidas. • La falta de integración de datos genera inconsistencia y debilita la eficiencia comercial.	<i>Management Information Systems: Managing the Digital Firm.</i> Davenport, T. H. (2018). <i>Competing on Analytics: The New Science of Winning.</i> <i>Harvard Business Review.</i> Ministerio de la Producción. (2024). <i>Informe de Estadísticas</i> Entrevistas a Expertos (EE): Tabla 18
O2: Conocer el perfil, preferencias y hábitos del segmento objetivo.	• El cliente tipo es un gerente comercial que requiere vistas estratégicas, proyecciones y performance por equipos. • Se prefiere un modelo híbrido: presencial para lo estratégico, remoto para validaciones. • Atributos más valorados: claridad, velocidad, confiabilidad y frecuencia. • Los clientes valoran la autonomía en la toma de decisiones con dashboards claros.	Entrevistas Expertos (EE): Tabla 18 Entrevistas Clientes Potenciales (ECP): Tabla 20
O3: Validar la propuesta de valor y oportunidades de mercado.	• El diagnóstico estratégico es el atributo más valorado y diferenciador. • La frustración principal es la falta de información confiable y el “caos de datos”. • Los clientes esperan claridad, no más reportes. • Valoran consultoría desafiante, no proveedores pasivos. • Requieren contenido profesional que genere autoridad (LinkedIn). • Alta adopción cuando hay impacto directo en variables comerciales.	Entrevistas Expertos (EE): Tabla 18 Entrevistas Clientes Potenciales (ECP): Tabla 20
O4: Estimar la demanda potencial.	• El mercado direccionable real (Lima) es de aprox. 21,741 empresas con necesidad y capacidad de inversión. • Fuerte disposición a pagar un precio premium si hay ROI claro. • Intención de compra elevada condicionada a que el proveedor demuestre entendimiento profundo del negocio. • 84% considera probable adquirir el servicio en los próximos 12 meses.	Fuentes Secundarias (FS): INEI 2024, PRODUCE 2024 (cálculo de demanda) – Encuestas (E): Resultados Figura 3, Figura 4, Figura 5, Figura 6 – Entrevistas Clientes Potenciales (ECP): Tabla 20 –

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Entrevista a Expertos

Se realizó entrevistas a expertos que han desarrollado servicios semejantes al que ofrece Sales Data Driven.

Tabla 17. Entrevista a Expertos

Expertos	Expertise	Cargo
Julio Basombrío	Implementación <i>Salesforce</i>	Líder <i>Salesforce</i> Rímac
Cesar Osorio	Implementación MIS Canales	Líder de inteligencia Comercial Rímac
Diego Caballero	Implementación MIS BF	Subgerente
Diana Castillo	Head of <i>Salesforce</i> Practice Perú	Directora NTT DATA Perú
Aldo Achat	Implementación <i>Salesforce</i>	Líder de <i>Salesforce</i>
Dennis Hoyos	Implementación <i>Salesforce</i>	Líder de <i>Salesforce</i> en NTT DATA

Fuente: Elaboración propia, 2025.

De las entrevistas se extrae los siguientes hallazgos validando los objetivos 1, 2 y 3 de la metodología de investigación.

Tabla 18. Principales aportes de las entrevistas a expertos

Hallazgos de las entrevistas a expertos	Objetivo
-La demanda por información es sumamente crítica en el área comercial. -Muchas empresas no tienen una cultura <i>data-driven</i> en las áreas comerciales, gestionan a "presión" comercial. -Ser una empresa <i>data-driven</i> es una obligación en los próximos años, es una oportunidad de mercado importante. -Cada vez más empresas están contratando estos servicios porque entienden la importancia de la data para el logro de sus objetivos.	O1
-Los atributos que más valoran las empresas donde fue implementado este servicio, es la flexibilidad, calidad (0 errores), visibilidad estratégica para toma de decisiones rápidas. -El diagnóstico estratégico para el área de ventas lo valoran mucho, ya que les da esa mirada alto nivel y saber que los sistemas que se emplearán estarán priorizados por el diagnóstico. -Trabajar bajo una metodología ágil es una buena opción en este tipo de servicios, ya que enfoca a todo el equipo sobre entregables claros y permite estar en sintonía con los principales interesados. -La visualización a nivel de herramienta (Excel®, Tableau®, Power Bi®, etc) se ha visto que no es una variable diferenciadora, el cliente valora más tener gráficos y cascadas claras y estratégicas. -La migración hacia la nube es algo que hoy en día la mayoría de las empresas está ejecutando, ofrecer este servicio también sería importante. -Una de las claves del éxito de la implementación es trabajar de la mano con el negocio, el área de TI y data para la construcción de la arquitectura deseada y poder tener permisos y privilegios.	O3
-En la consultoría B2B, si no estás en LinkedIn con contenido de valor que demuestre que entiendes el problema de tu cliente mejor que él mismo, profesionalmente no existes. Es tu currículum y tu valla publicitaria al mismo tiempo. -El cliente no contrata a alguien para que le diga que sí a todo. Contrata a un experto para que lo desafíe, para que le diga qué está midiendo mal y por qué. Si en la primera reunión el consultor no te enseña algo que no sabías sobre tu propio negocio, no lo vas a contratar.	O2
-Perfil del cliente, es un gerente comercial que necesita tener proyecciones de ventas y que las vistas lo ayuden a ver el performance por equipos y oportunidades de crecimiento, por ende, las vistas estratégicas son importantes. -Para la negociación del servicio, es importante mostrar entregables claros y cómo les va a generar valor en corto, mediano y largo plazo. -El impacto de la data en los comerciales es muy valioso ya que está en juego su pago variable, este concepto hace que tengan mucho interés en sus cumplimientos y cómo poder seguir incrementando su variable, así que la adopción de herramientas de información es alta.	O2

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Entrevista a Clientes Potenciales

También se entrevistó a posibles clientes del servicio.

Tabla 18. Entrevista a Clientes Potenciales

Nombres	Empresa	Cargo
Paul Ruiz	Rímac Seguros	Subgerente de TLMK
Patricia Ibañez	Rímac Seguros	Subgerente de <i>Brokers</i>

Bruno Augusto	Rímac Seguros	Subgerente FFVV Vida
Jean Paul Romero	Telefónica del Perú	Gerente de experiencia cliente
Luis Ernesto Nuñez	Telefónica del Perú	Jefe de ingresos prepago
Steven Lavado	Enfoca	Líder de innovación
Juan Manuel Morgan	Banco Falabella Perú	Gerente de Oficinas
Paola Ferrada	Banco Falabella Perú	Subgerente de Chatbot
Luis Chanduvi	Banco Falabella Perú	Subgerente de TLMK
Ana Jiménez	Banco Falabella Perú	Gerente Zonal de Lima
Ivan Garván	Banco Falabella Perú	Gerente de <i>Call Center</i>
Paulo Friz	Banco Falabella	Gerente de Canales
David Moreno	Universidad Científica del Sur	Gerente de Canales
Diego Rojas	Telefonica Hispam	Gerente de Marketing y Ventas
Carloz Antezana	Honor	Gerente Zonal de Venta
Juan Diego Tello	Telefónica del Perú	Gerente de Canal Moderno

Fuente: Elaboración propia, 2025.

A continuación, se presentan los hallazgos:

Tabla 20. Hallazgos de entrevistas a clientes potenciales

Hallazgos de la entrevista a clientes potenciales	Objetivo
Se evidencia una clara preferencia por un modelo de atención híbrido. Los gerentes valoran las reuniones presenciales para las fases estratégicas (diagnóstico, presentación de resultados), pero prefieren la eficiencia del canal remoto (videoconferencia) para el seguimiento y las validaciones técnicas.	O2
El servicio no es percibido como un lujo o un gasto opcional, sino como una necesidad estratégica cada vez más urgente para mantener la competitividad. La gestión basada en la intuición es vista como un modelo de negocio con un riesgo creciente.	O3
La principal motivación para la compra es la frustración con la ineficiencia y la desconfianza generada por los procesos de reportería manual. Los gerentes buscan eliminar el "caos de datos" y mitigar el riesgo personal de tomar decisiones importantes con información poco fiable.	O3
La expectativa central no es la entrega de "más reportes", sino la obtención de "claridad y autonomía". Los gerentes esperan que el servicio les permita responder sus propias preguntas de negocio en tiempo real y, crucialmente, medir la rentabilidad real de sus vendedores, clientes y canales, no solo el volumen de ventas.	O3
Existe una disposición a pagar un precio premium si el valor está claramente justificado. La inversión en un proyecto (e.g., \$15k-\$25k) se percibe como razonable y defendible si se compara con el costo anual de contratar un recurso interno especializado (e.g., un Jefe de Inteligencia Comercial, >\$30k USD) o el costo de oportunidad de una mala decisión estratégica.	O4
La intención de compra es alta, pero está fuertemente condicionada a la capacidad del proveedor de demostrar un entendimiento profundo del negocio del cliente durante las primeras interacciones. La venta debe ser consultiva; no comprarían a un proveedor que solo pida una lista de requerimientos técnicos.	O3
Lo que no se mide no se gestiona, hoy la data es el principal activo para las organizaciones y para los equipos comerciales más aún que están en el día a día	O3
Unos de los dolores más grandes que tienen los gerentes de ventas es la falta de información consolidada para la toma de decisiones.	O3

El diagnóstico estratégico es clave en el servicio, ya que define las que información necesitamos y que indicadores vamos a darle foco para maximizar la productividad y rentabilidad de los canales de venta.	O3
Valoran la flexibilidad del servicio, poder generar diferentes cruces de información para entrar en mayor análisis.	O3
Valoran que lo líderes de proyectos sean personas con mucha experiencia para sentir confianza.	O3

Fuente: Elaboración propia, 2025.

A continuación, algunas frases de los entrevistados:

- Paulo Friz-Gerente de Canales Banco Falabella:

¿Qué tan importante es la información en el área comercial?

Lo que no se mide no se gestiona y lo que no se gestiona no se mejora.

La información, la data, es materia prima necesaria para la gestión, pero no suficiente por lo que es necesario realizar un análisis que nos permitan levantar ‘*insights*’ que se transformen en hipótesis y que se validan con la ejecución de un plan con el objetivo de mejorar la efectividad y eficiencia de distintos procesos, iniciativas, prácticas, etc., que se quieran mejorar.

¿Cuáles son los atributos que más valorarías para implementar el servicio?

La capacidad analítica, el diseño de un plan y el acompañamiento de la ejecución, son etapas necesarias para validar la hipótesis que permite mejorar. No es fácil encontrar análisis, diseño y ejecución al mismo tiempo, es en sí mismo un gran desafío.

- Juan Manuel Morgan Gerente de Oficinas Banco Falabella:

¿Qué tan importante es la información en el área comercial?

“La información es muy importante porque permite tomar decisiones basado en datos (comportamiento histórico, promedios, picos y caídas, desviaciones y proyecciones) y no sesgar las mismas en base a subjetividades.”

¿Cuáles son los atributos que más valorarías para implementar el servicio?

Los principales atributos serían la velocidad (frecuencia), oportunidad y accesibilidad.

Principales hallazgos de los clientes potenciales

El análisis de los hallazgos obtenidos de las entrevistas con gerentes de canales de venta del mercado objetivo permite extraer conclusiones estratégicas fundamentales que validan el modelo de negocio propuesto.

- El Diagnóstico es la Clave: La afirmación del cliente de que "el diagnóstico estratégico es clave" valida que el principal diferenciador de la firma es precisamente lo que el mercado más valora.
- La Claridad sobre la Complejidad: La expectativa no es recibir "más reportes", sino obtener "claridad y autonomía". Esto valida un enfoque en la calidad estratégica de las visualizaciones por encima de la sofisticación técnica de la herramienta.
- El Valor Justifica el Precio: Se confirma que existe una disposición a pagar un precio premium, siempre que esté anclado al valor (ROI) y no al costo. La comparación con el costo de un recurso interno valida la razonabilidad del rango de precios propuesto.
- La Flexibilidad es un Atributo Valorado: La necesidad de "generar diferentes cruces de información" confirma que una solución flexible y a medida es superior a un producto enlatado.

3.2. Investigación concluyente

En esta etapa de la investigación de mercados, se han aplicado encuesta a 50 clientes potenciales. La muestra se determinó a conveniencia. A través de la encuesta, se ha podido validar la viabilidad de la propuesta de valor propuesta y estimar el mercado potencial existente.

Se obtuvo los siguientes principales hallazgos:

- El 84% de las encuestas dice que sería muy probable que contraten el servicio de sales data driven en los próximos 12 meses.
- El 66% de las encuestas dice que el precio establecido por sales data driven le parece entre bajo y adecuado.
- Los atributos más valorados del servicio de consultoría son: Diagnóstico claro y entrega de indicadores estratégicos y tácticos a seguir, visualizaciones estratégicas para accionar de manera oportuna, Confiabilidad de la información.
- El 74% de los encuestados está totalmente de acuerdo que el diagnóstico inicial aumenta la confianza en la solución tecnológica.

Estimación de la demanda

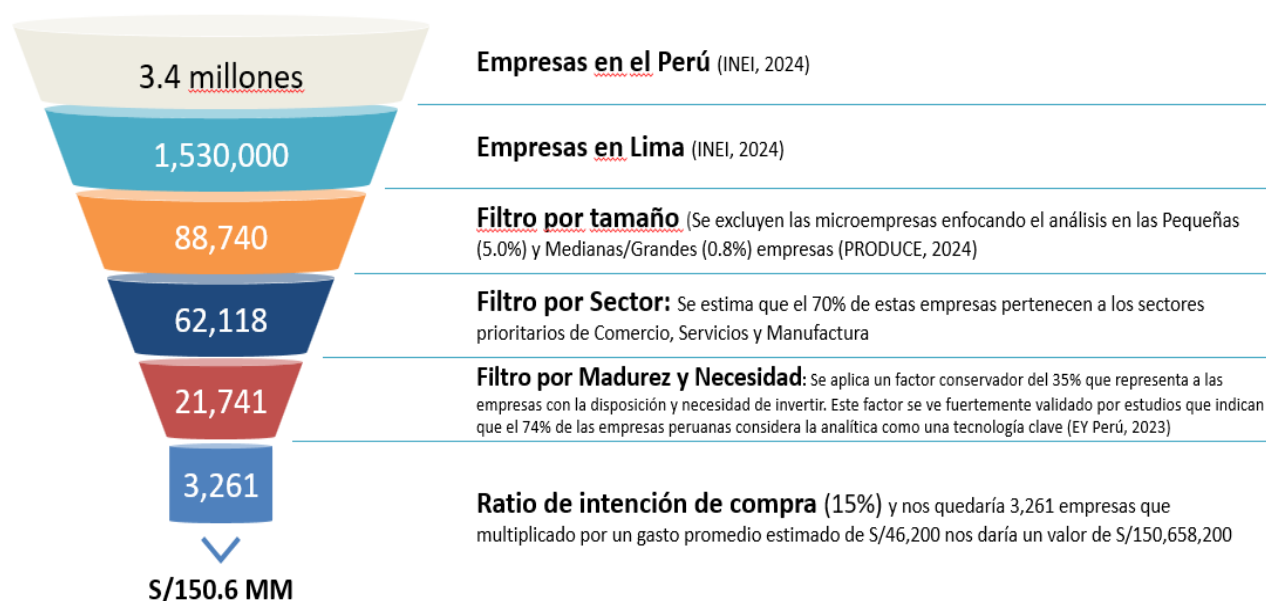
La estimación de la demanda para los servicios de "Sales Data Driven" se realiza a través de un modelo descendente (Top-Down), que dimensiona el mercado desde un universo total hasta un

segmento obtenible. Este análisis cuantitativo se fundamenta en datos de fuentes secundarias de alta reputación como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y consultoras especializadas. Adicionalmente, la estimación se valida con los hallazgos cualitativos de la investigación de mercado.

El análisis se concentra exclusivamente en el mercado de Lima Metropolitana para el horizonte de planificación de cinco años.

Cálculo del Mercado Potencial

Figura 3. Funnel del mercado principal



Mercado Potencial (Lima): $62,118 * 35\% \approx 21,741$ empresas.

Estas 21,741 empresas lo multiplicamos por un ratio que hace referencia a la intención de estar buscando el servicio (15%) y nos quedaría 3,261 empresas que multiplicado por un gasto promedio estimado de S/46,200 nos daría un valor de S/150,658,200 lo que confirma un mercado no solo atractivo en número de empresas sino también representa una oportunidad económica importante.

CAPÍTULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

La planeación estratégica es el proceso sistemático utilizado por organizaciones para establecer metas a largo plazo y determinar las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. Implica analizar los entornos interno y externo para desarrollar planes que aseguren el éxito sostenible (Valdés, 2014). En el presente capítulo se desarrollarán los componentes de la planeación estratégica para "Sales Data Driven".

El objetivo de este capítulo es traducir los hallazgos de los análisis de entorno, de mercado e interno en un plan estratégico formal y coherente. Se definirán la dirección y las estrategias de alto nivel que "Sales Data Driven" empleará para lograr su visión, construir una ventaja competitiva sostenible y alcanzar sus metas de negocio en el horizonte de planificación de cinco años.

1. Definición de los objetivos de marketing

Tabla 21. Objetivos de marketing

Nro	Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
1	Facturación Anual (S/.)	S/ 462,000	S/ 693,000	S/ 1,131,900	S/ 1,617,900	S/ 2,213,750
2	Nuevos Clientes Adquiridos	10	15	22	30	40
3	Prospectos Calificados.	15	25	40	55	70
4	Nivel de satisfacción de cliente.	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2. Estrategia genérica

La estrategia genérica de "Sales Data Driven" es la de Diferenciación Enfocada.

Este direccionamiento estratégico implica dominar un segmento de mercado específico a través de una propuesta de valor percibida como única y superior, en lugar de competir en la totalidad del mercado.

La estrategia genérica seleccionada, según el modelo de Michael Porter, es la de Diferenciación Enfocada. Esta elección se fundamenta en los siguientes dos pilares sinérgicos:

2.1 El Eje de la Diferenciación

La ventaja competitiva de la firma no se basa en el costo, sino en su proceso metodológico superior. La diferenciación no reside en el artefacto técnico final (el *dashboard*), sino en el

diagnóstico estratégico profundo que precede y fundamenta la implementación. Este enfoque garantiza una solución con un alineamiento superior a los objetivos de negocio del cliente, justificando un posicionamiento de precios premium. Se compete en la calidad del análisis estratégico y la efectividad del resultado.

2.2 El Eje del Enfoque

La estrategia de diferenciación se concentra en un segmento de mercado rigurosamente delimitado: Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) peruanas en fase de crecimiento y con canales de venta estructurados. Este enfoque permite a "Sales Data Driven" desarrollar un conocimiento de dominio inigualable, lo que aumenta la relevancia de su servicio y crea una barrera de entrada intelectual. Esta especialización evita la confrontación directa con las grandes consultoras y los proveedores técnicos de bajo costo.

En síntesis, la Diferenciación Enfocada permite a "Sales Data Driven" construir un espacio de mercado defendible, eludir la competencia basada en precios y capturar un valor superior al ser la firma que mejor integra la agudeza estratégica con la excelencia en la ejecución para su nicho.

Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de "Sales Data Driven" se articula en una hoja de ruta a cinco años, utilizando la Matriz de Ansoff como marco para asegurar una expansión lógica y de riesgo controlado. La estrategia se ejecutará en dos fases secuenciales: una fase inicial de Penetración de Mercado para consolidar el negocio, seguida de una fase de Desarrollo de Producto para expandir el valor entregado y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

- **Fase 1 (Año 1-2): Penetración de Mercado**

Teniendo claro el mercado definido en los capítulos anteriores, la estrategia para los primeros 24 meses de operación será la de penetración de mercado.

El éxito en esta fase se medirá por:

- La adquisición de una base sólida de clientes de referencia.
- La generación de un portafolio de casos de éxito robustos y documentados.
- La consolidación de la marca "Sales Data Driven" como un actor relevante y de autoridad en su nicho.

- **Fase 2 (Año 3-5): Desarrollo de Producto**

Al servicio brindado originalmente se ampliará a nuevos servicios, la estrategia de crecimiento pivotará hacia el desarrollo de producto. Esta fase se apalancará en la confianza y el conocimiento profundo adquirido de la base de clientes existente para introducir servicios nuevos y de mayor valor añadido en ese mercado actual.

El desarrollo de producto se ejecutará en dos ejes:

- **Expansión Horizontal:** Se ofrecerán servicios de consultoría en inteligencia de negocios para otras áreas funcionales críticas de la empresa cliente, tales como Finanzas (*dashboards* de rentabilidad y flujo de caja), Operaciones (*dashboards* de eficiencia logística e inventarios) y *Marketing* (*dashboards* de atribución y ROI de campañas).
- **Profundización Vertical:** Se desarrollarán servicios más sofisticados sobre el área de ventas, como modelos de pronóstico de demanda (*Sales Forecasting*) o análisis prescriptivo (motores de recomendación de productos para venta cruzada).

El objetivo es evolucionar la relación con el cliente desde un proveedor especializado a un socio integral de inteligencia de negocios, creando altas barreras de salida y asegurando la recurrencia y el crecimiento a largo plazo.

Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación define el grupo específico de clientes hacia el cual la firma dirigirá la totalidad de sus esfuerzos de marketing y ventas. Dada la naturaleza especializada del servicio y los recursos limitados de una nueva empresa, se ha seleccionado una estrategia de segmentación concentrada (o de Nicho).

Este enfoque implica renunciar a la amplitud del mercado para enfocarse en un único segmento donde se pueda alcanzar una posición de liderazgo y una profunda resonancia con el cliente.

3. Criterios de segmentación

El mercado objetivo se ha definido a través de la aplicación de los siguientes criterios de segmentación:

Tabla 22. Criterios de segmentación

Criterio de segmentación	Variable	Descriptor del Segmento Objetivo
Firmográfico	Tamaño de Empresa	Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Facturación anual: \$1M - \$15M USD. Empleados: 20 - 250.
	Sector Económico	Prioridad 1: <i>Comercio, Servicios y Manufactura</i>
	Ubicación Geográfica	Perú. Foco inicial (Año 1-2): Lima Metropolitana y Callao.
Operacional	Nivel Tecnológico	Utilizan un ERP o CRM básico. La gestión de ventas se apoya fuertemente en Microsoft Excel. No poseen un área de BI formal.
	Complejidad de Canales	Poseen una fuerza de ventas estructurada y/o gestionan múltiples canales de venta (e.g., tiendas físicas, <i>e-commerce</i> , distribuidores).
Psicográfico	Cultura Organizacional	Empresas con una clara ambición de crecimiento y profesionalización, lideradas por dueños o gerentes que valoran la toma de decisiones informada.
	"Punto de Dolor" Gerencial	La dirección experimenta una frustración tangible por la falta de visibilidad del rendimiento comercial, la imprecisión de los pronósticos de venta y la presión por mejorar la rentabilidad.
Conductual	Búsqueda de Soluciones	Buscan activamente soluciones que demuestren un Retorno de la Inversión (ROI) claro. Valorán la pericia y la consultoría estratégica por encima de la simple ejecución técnica.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

4. Perfil del Mercado Meta Primario

A diferencia de una compra de consumo masivo (B2C) que suele ser rápida, individual y a menudo emocional, el proceso de compra en un negocio B2B (Business-to-Business) es fundamentalmente complejo, racional y colectivo. Comprender esta dinámica es un pilar esencial del plan de marketing. Autores como Kotler y Armstrong (2018) señalan que las decisiones de compra B2B involucran a múltiples actores dentro de un "centro de compras" (Buying Center), donde coexisten roles como el usuario final, el influenciador técnico y el decisor financiero. Esto da lugar a un ciclo de venta prolongado que puede extenderse por semanas o meses. Finalmente, la decisión no se basa en un impulso, sino en un análisis racional, donde el argumento principal debe estar fundamentado en el Retorno de la Inversión (ROI) y el impacto medible en el negocio.

Para humanizar y facilitar la comunicación con el segmento objetivo, se ha construido el siguiente arquetipo de cliente ideal (decisor de la compra):

- **Nombre:** "Gerardo Pérez"
- **Rol:** Gerente Comercial o Gerente General de una PyME peruana.

- **Responsabilidades:** Cumplir con la cuota de ventas trimestral y anual, gestionar el rendimiento y la motivación del equipo comercial, abrir nuevos canales de venta y reportar los resultados al directorio o al fundador.
- **"Dolores" (*Pains*):**
 - a. Siente que su equipo no es tan productivo como podría ser, pero no tiene datos para identificar las causas raíz.
 - b. Invierte una cantidad significativa de tiempo consolidando reportes manuales en Excel, los cuales son propensos a errores y siempre están desactualizados.
 - c. Toma decisiones importantes sobre descuentos, comisiones y asignación de recursos basándose principalmente en la intuición y la experiencia pasada.
 - d. Carece de información confiable para defender sus decisiones estratégicas o para solicitar un mayor presupuesto ante la dirección.
- **"Ganancias" Deseadas (*Gains*):**
 - a. Tener visibilidad y control en tiempo real sobre el pipeline de ventas y los KPIs clave.
 - b. Poder identificar rápidamente qué vendedores, productos y clientes son los más rentables.
 - c. Dedicar más tiempo a la estrategia y a la gestión de su equipo, y menos tiempo a la reportería manual.
 - d. Tener la certidumbre para tomar decisiones comerciales audaces y respaldadas por evidencia.

5. Estrategias de posicionamiento

5.1 Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva sostenible es el conjunto de atributos únicos que permiten a una organización superar a sus rivales de manera consistente. No se trata de ser mejor en todo, sino de ser decididamente superior en los factores que más valora el mercado objetivo.

La ventaja competitiva de **"Sales Data Driven"** no reside en un único atributo, sino en un sistema de capacidades integradas que, en conjunto, crean una propuesta de valor difícil de imitar.

Declaración de la Ventaja Competitiva Central:

La ventaja competitiva de "**Sales Data Driven**" es su modelo de consultoría estratégica especializada, que integra una metodología de diagnóstico propia con una flexibilidad tecnológica total para entregar soluciones de alto impacto, diseñadas exclusivamente para el nicho de PyMEs peruanas que buscan optimizar la productividad de sus canales de venta.

5.2 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento define el espacio conceptual que "Sales Data Driven" ocupará en la mente de su mercado objetivo, en relación con sus competidores. El objetivo es ser percibida como una empresa que les va a permitir incrementar su productividad mediante una metodología única de diagnóstico, soluciones de información flexibles y especializada en los canales de venta.

Marco de Referencia Competitivo

El primer paso para un posicionamiento efectivo es definir el marco de referencia, es decir, la categoría de mercado en la cual la firma compite. "Sales Data Driven" no se posicionará como una firma de tecnología ni como una implementadora de software de BI.

El marco de referencia competitivo es el de la consultoría de gestión estratégica, con una especialización en la optimización de la performance comercial. La tecnología (los *dashboards* y sistemas de información) es el habilitador y el entregable tangible, pero no el producto central. Este posicionamiento es deliberado para alejar a la firma de la competencia basada en precios de los implementadores técnicos y elevar la conversación hacia el impacto en el negocio.

Puntos de diferencia

Los puntos de diferencia son los atributos o beneficios que los clientes asociarán fuertemente con "Sales Data Driven" y que percibirán como únicos o superiores a los de la competencia. Se han definido tres puntos de diferencia fundamentales:

1. **Praxis Metodológica Superior:** La principal diferencia reside en el proceso consultivo que antepone un diagnóstico estratégico profundo a cualquier implementación. Esta capacidad para traducir los problemas de negocio en una arquitectura de datos y un sistema de KPIs coherente es el núcleo de la ventaja competitiva.

2. **Flexibilidad Tecnológica Centrado en el Cliente:** A diferencia de los competidores "puristas" atados a una plataforma, la firma posee una flexibilidad tecnológica total. Esta capacidad de

operar sobre la infraestructura existente del cliente demuestra que la lealtad de la firma está con la solución óptima para el cliente, no con un proveedor de software.

3. Conocimiento de Dominio Exclusivo: La firma se diferencia por su especialización en la productividad de los canales de venta. Este enfoque permite un entendimiento inigualable de las métricas, los procesos y los desafíos comerciales del mercado objetivo.

Puntos de paridad

Para ser considerado un actor creíble en la industria, "Sales Data Driven" debe cumplir con ciertos puntos de paridad, es decir, atributos que son estándar en el sector: profesionalismo, confidencialidad, gestión de proyectos rigurosa y dominio técnico de las herramientas de análisis de datos.

Declaración de Posicionamiento

La síntesis de estos elementos se articula en la siguiente declaración formal de posicionamiento:

Para los líderes comerciales y gerentes generales de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) peruanas en crecimiento que buscan incrementar la productividad de sus canales de venta, Sales Data Driven es el socio estratégico que transforma sus datos en resultados de negocio. A diferencia de otros proveedores, nuestra firma garantiza el éxito al integrar cuatro pilares clave: una metodología de diagnóstico que define la estrategia correcta, la alta especialización de nuestro equipo en el sector comercial, una flexibilidad tecnológica total que se adapta a su realidad, y la entrega de sistemas de información Comercial de alta calidad que proporcionan claridad para la toma de decisiones.

5.3 Identificación y análisis de la competencia

Para definir el posicionamiento de "Sales Data Driven", es crucial realizar un análisis detallado de los actores existentes en el mercado. Este análisis no se limita a una simple enumeración, sino que busca identificar los arquetipos competitivos, comprender sus modelos de negocio y, fundamentalmente, detectar las brechas de valor que dejan en el mercado.

Identificación de los Arquetipos Competitivos

La industria de la consultoría analítica en el Perú está compuesta por tres arquetipos o niveles de competidores claramente diferenciados:

Nivel 1: Grandes Firms de Consultoría y Tecnología: Este segmento está compuesto por corporaciones multinacionales como Deloitte, PwC, NTT DATA y Accenture. Su modelo de negocio se basa en proyectos de transformación digital a gran escala para los clientes corporativos más grandes del país. Su principal fortaleza es su reputación global y su capacidad para ejecutar proyectos de alta complejidad.

Nivel 2: Consultoras Boutique Especializadas: Firms de tamaño mediano, ágiles y con una profunda especialización técnica en plataformas de *Business Intelligence*. Ejemplos notables en el mercado peruano son Dígito y *Kaits Consulting*. Su fortaleza reside en su pericia técnica y en su capacidad para entregar soluciones robustas de manera más eficiente que las grandes firms.

Nivel 3: Proveedores Tácticos: Es el segmento más atomizado del mercado. Está compuesto por profesionales independientes y pequeñas agencias digitales. Su modelo de negocio es transaccional, enfocado en la ejecución de tareas técnicas específicas a un bajo costo.

Tabla 23. Arquetipos Competitivos

Arquetipo Competitivo	Ejemplos en el Mercado Peruano	Propuesta de Valor Central	Modelo de Negocio / Enfoque	Debilidad Estratégica (frente a Sales Data Driven)
Nivel 1: Grandes Firms	Deloitte, NTT DATA, PwC, Accenture	Reducción de Riesgo y Transformación Integral	Proyectos de alto valor a largo plazo para grandes corporaciones	Costo prohibitivo y falta de agilidad y enfoque para el segmento PyME.
Nivel 2: Boutiques de BI	Dígito, Kaits Consulting, Zoluxiones	Pericia Técnica y Agilidad en la Implementación	Proyectos de implementación de software de BI para medianas y grandes empresas	Enfoque predominantemente técnico que subestima el diagnóstico estratégico del negocio.
Nivel 3: Proveedores Tácticos	<i>Freelancers</i> (vía <i>Workana</i> , LinkedIn), Agencias Digitales Pequeñas	Economía y Velocidad para Tareas Simples	Transaccional, por hora o por proyecto de bajo alcance.	Carencia de visión estratégica y de una metodología formal que garantice la calidad y escalabilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

6. Estrategia de Marca

La estrategia de marca define la identidad, la personalidad y la promesa de "Sales Data Driven". Su objetivo es construir un activo intangible que genere confianza, diferenciación y preferencia en la mente del mercado objetivo. La marca no es solo un logo, es la suma de todas las percepciones que los clientes y el mercado tienen de la firma.

6.1 Identidad de Marca

La identidad es el conjunto de elementos visuales y verbales que representan a la marca.

- **Nombre: "Sales Data Driven"** El nombre es directo, descriptivo y orientado al beneficio. Comunica de manera inmediata el dominio de negocio ("*Sales*"), el método ("*Data Driven*") y el enfoque en la cultura de datos. Es un nombre que educa al cliente sobre la solución desde el primer contacto.
- **Slogan / Lema: "Claridad, Flexibilidad y Valor"** resalta los pilares por el cual sales data driven busca diferenciarse en el mercado.
- **Identidad Visual:** La identidad visual se fundamenta en la profesionalidad y la claridad. El uso de un gráfico de barras como ícono es un significante universal de análisis y resultados. La paleta de colores, que combina un azul corporativo (confianza, seriedad) con un acento en naranja/rojo (energía, resultados), crea un equilibrio visual efectivo entre la estrategia y la ejecución.

Figura 4. Identidad de marca "Sales Data Driven"



Fuente: Elaboración propia, 2025.

6.2 Personalidad y Arquetipo de Marca

Para asegurar una comunicación coherente, se define una personalidad de marca clara, basada en el arquetipo de "El Sabio".

- **Arquetipo de Marca:** El Sabio El Sabio busca la verdad y utiliza la inteligencia, el análisis y el conocimiento para comprender el mundo y guiar a otros. Este arquetipo es idóneo para "Sales Data Driven", cuya misión es reemplazar la intuición con la claridad de los datos.
- **Atributos de Personalidad:**
 - a. Analítica

- b. Estratégica
- c. Confiable
- d. Pedagógica
- e. Pragmática

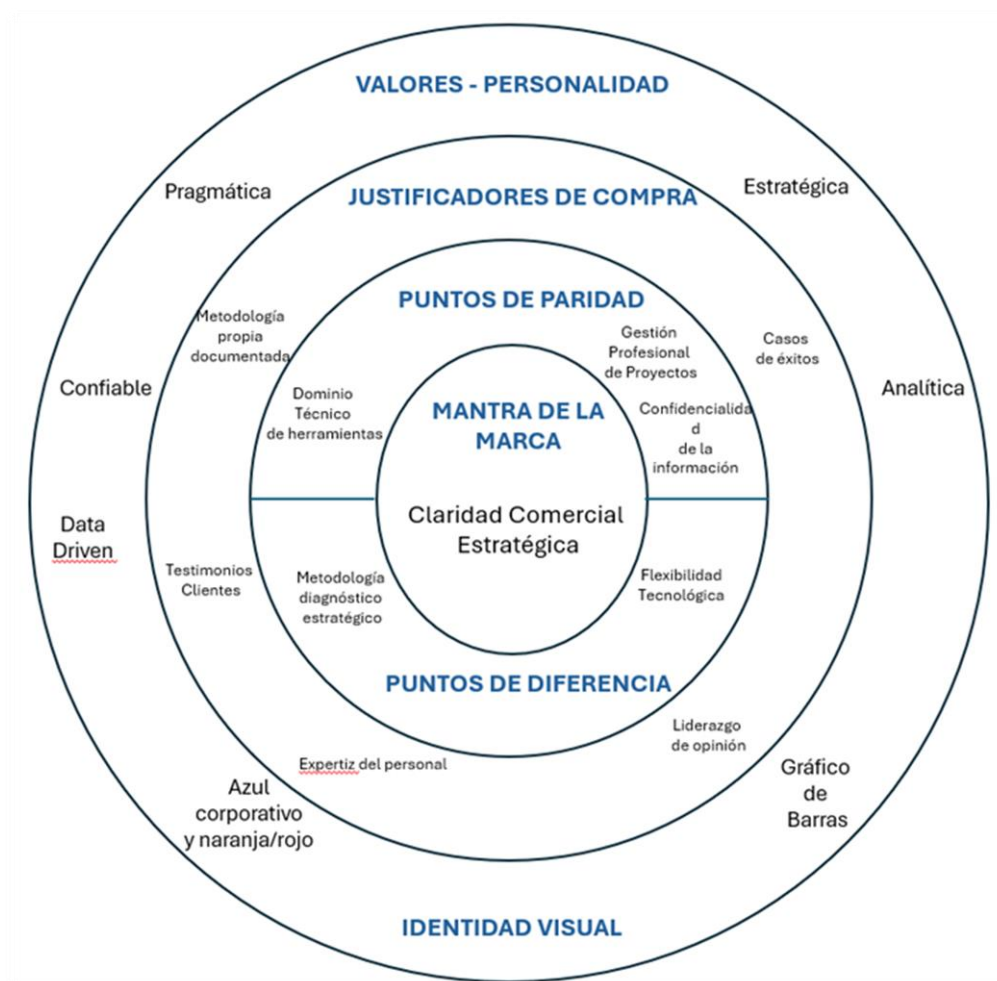
6.3 Mantra de Marca

A diferencia del slogan (externo), el mantra de marca es una frase corta e interna que sirve como guía para el equipo, capturando la esencia irrenunciable del negocio.

- **Mantra de Marca:**

Claridad Comercial Estratégica.

Figura 5. Mantra de Marca



Fuente: Elaboración propia, 2025.

6.4 Promesa de Marca

La promesa de marca es el compromiso fundamental que "Sales Data Driven" hace a cada uno de sus clientes.

La promesa de la marca es entregar CLARIDAD ESTRATÉGICA.

"Sales Data Driven" promete eliminar la ambigüedad de los datos para entregar una visión clara y accionable de la performance comercial, permitiendo a sus clientes tomar decisiones más inteligentes, rápidas y rentables.

7. Estrategia de clientes

La estrategia de clientes de *Sales Data Driven* se basa en una lógica de Marketing Relacional aplicada a proyectos con ciclos definidos. El propósito es establecer vínculos de alta confianza y colaboración durante la prestación del servicio, de modo que cada cliente se convierta en un aliado estratégico y en una fuente orgánica de referidos.

7.1 Enfoque de relación con el cliente

La interacción con el cliente se desarrollará bajo un modelo de venta consultiva. Cada instancia de contacto, desde la etapa de prospección hasta la entrega final, será concebida como una oportunidad para aportar valor real. Más que ofrecer un servicio, se busca construir conjuntamente una solución a un problema complejo del negocio. Este enfoque apunta a consolidar una relación de confianza sólida, posicionando a la firma como un socio estratégico clave en el cumplimiento de los objetivos del cliente.

7.2 Ciclo de Vida del Cliente

La gestión del cliente se estructurará en cuatro etapas claramente delimitadas, cada una con objetivos específicos

Adquisición: Abarca todos los esfuerzos para atraer al mercado objetivo y convertir su interés en un prospecto calificado (MQL). Esta etapa es impulsada por la estrategia de promoción, centrada en el marketing de contenidos de autoridad.

Conversión: Es el proceso de transformar un MQL en un cliente. El principal activo en esta etapa es la metodología de diagnóstico, que se utiliza durante el proceso comercial para

demostrar valor, generar confianza y diferenciar a la firma de competidores puramente técnicos.

Entrega y Valor: Corresponde a la ejecución de los dos productos principales: el Diagnóstico Estratégico y el Plan y Ejecución de los Sistemas de Información Comercial. El objetivo es superar las expectativas, entregando una solución impecable que genere un impacto medible en los KPIs del cliente.

Cierre y Capitalización del Éxito: Es la fase final y crucial del proyecto. Consiste en una entrega formal de la solución y la implementación de una estrategia para convertir el éxito del proyecto en un activo de marketing tangible para la adquisición de futuros clientes.

7.3 Tácticas de Adquisición y Conversión

Las tácticas para atraer y convertir clientes se centrarán en la construcción de credibilidad y la demostración de valor.

Programa "Cliente Fundador": Táctica prioritaria para el primer año de operación. Se seleccionará un número limitado de empresas del perfil ideal a las cuales se les ofrecerá el servicio a una tarifa preferencial. A cambio, estas se convertirán en los primeros y más potentes casos de éxito documentados, con testimonios detallados que servirán como la principal herramienta de prueba social.

Marketing de Contenidos de Autoridad: Se desarrollarán webinars mensuales y publicaciones en LinkedIn que aborden los principales desafíos del mercado meta, posicionando a la firma como una fuente confiable de conocimiento aplicado.

Networking Estratégico: Los socios fundadores participarán activamente en comités y eventos organizados por gremios empresariales relevantes (como la Cámara de Comercio de Lima o la Sociedad Nacional de Industrias). El objetivo será construir relaciones de largo plazo y consolidar la presencia de la firma como referente en su especialidad

CAPÍTULO V. TÁCTICAS DE MARKETING

Este capítulo tiene como objetivo operacionalizar el direccionamiento estratégico definido en el capítulo anterior. Se detallarán las tácticas específicas que "Sales Data Driven" empleará, utilizando el marco del *Marketing Mix* extendido para servicios (7 Ps). Cada táctica está diseñada para ejecutar la estrategia de Diferenciación Enfocada y para alcanzar los objetivos de *marketing* establecidos.

1. Estrategia de producto

La estrategia de producto de "Sales Data Driven" se fundamenta en una oferta de servicios modular, diseñada para guiar al cliente a través de un viaje de madurez analítica y para construir una relación de confianza basada en la entrega de valor tangible en cada fase. El portafolio se concentra en dos productos principales y sinérgicos.

Etapas 1: Diagnóstico Estratégico del Área de Ventas

Este es el producto de entrada y el principal diferenciador de la firma. Su objetivo no es técnico, sino consultivo: proporcionar al cliente una claridad absoluta sobre el estado actual de su operación comercial y una hoja de ruta precisa para su optimización.

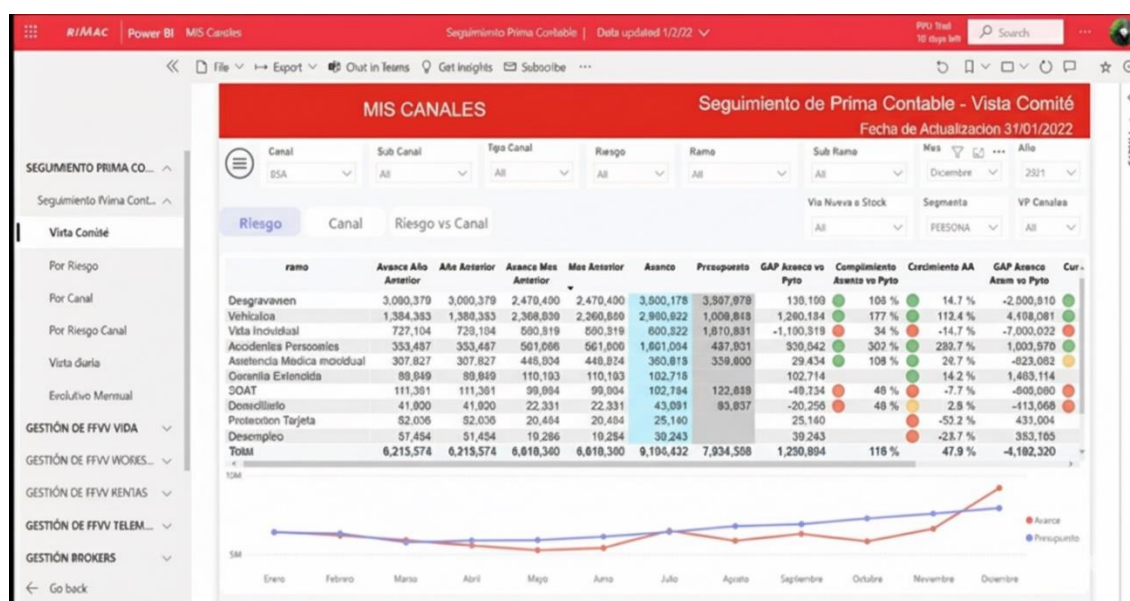
- **Objetivo del Servicio:** Identificar las causas raíz de la ineficiencia en los canales de venta, validar las hipótesis de la gerencia con datos y diseñar un plan de acción estratégico antes de que se realice cualquier inversión significativa en tecnología.
- **Proceso de Ejecución:** Consiste en una serie de workshops con los *stakeholders* clave del cliente, un análisis profundo de las fuentes de datos existentes y un mapeo de los procesos comerciales actuales.
- **Entregable Principal:** Un "Informe de Diagnóstico Estratégico", un documento de alto valor que incluye el análisis de la situación, una matriz de KPIs recomendados y la hoja de ruta detallada para la implementación del sistema de información.
- **Función Estratégica:** Actúa como un producto de bajo riesgo y alto impacto que genera una confianza inmensa, demuestra la pericia de la firma y califica al cliente para el segundo producto.

Etapas 2: Plan y Ejecución de los Sistemas de Información Comercial

Este servicio es la materialización de la hoja de ruta definida en el diagnóstico. Su objetivo es construir e implementar la solución de inteligencia de negocios a medida, que servirá como el nuevo sistema nervioso del área comercial del cliente.

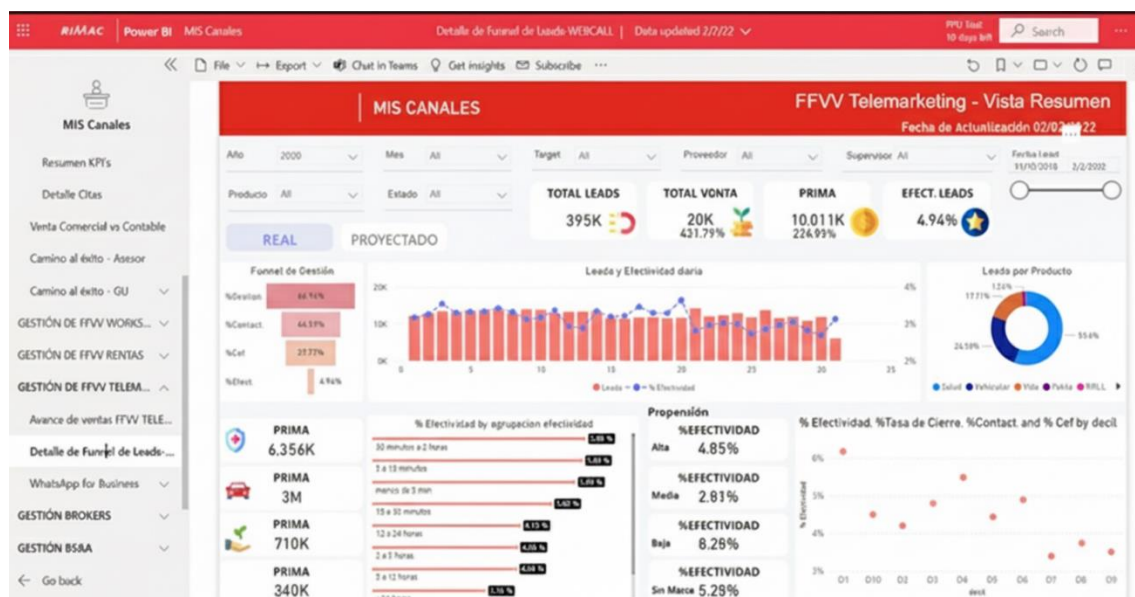
- **Objetivo del Servicio:** Traducir la estrategia de datos en una herramienta funcional, robusta y de alta usabilidad que permita al equipo comercial y a la gerencia monitorear los KPIs y tomar decisiones informadas.
- **Proceso de Ejecución:** Abarca el diseño de la arquitectura de datos, los procesos de integración (ETL), el modelamiento de la información, la construcción de los dashboards y un programa de capacitación para asegurar la adopción.
- **Entregable Principal:** Un Sistema de Información Comercial plenamente operativo, compuesto por los *dashboards* estratégicos y tácticos, junto con la documentación y la capacitación necesaria para su autonomía.
- **Función Estratégica:** Es la entrega de la solución final, el cumplimiento de la promesa de valor y la consolidación de la firma como un socio capaz de ejecutar con excelencia.

Figura 6. Sistema de información comercial : Cumplimiento de Venta



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura 7. Sistema de información comercial :Gestión TLMK



Fuente: Elaboración propia, 2025.

2. Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza define el modelo a través del cual "Sales Data Driven" se conectará con su mercado y entregará su propuesta de valor. La estrategia seleccionada es un modelo de Canal Directo Integrado, con una concentración geográfica en Lima Metropolitana, diseñada para ser el vehículo más eficiente para alcanzar los objetivos financieros y de mercado.

2.1 Canales de Venta: Modelo Bimodal de Autoridad y Consulta

Se empleará un Canal Directo (B2B), gestionado 100% por el equipo interno. Este canal opera de manera bimodal:

- **Componente Digital (Inbound):** Utiliza los canales digitales (LinkedIn, Sitio Web, Webinars) para ejecutar una estrategia de Liderazgo de Opinión, atrayendo y educando al mercado para generar un flujo de prospectos calificados (MQLs).
- **Componente Consultivo (Fuerza de Ventas):** Un equipo de Consultores Comerciales gestiona los prospectos generados y su propia cartera, guiándolos a través de un proceso de venta consultiva para cerrar los contratos.

2.2 Canales de Ejecución: Modelo Híbrido de Alto Impacto

La entrega del servicio se realizará a través de un modelo híbrido que optimiza la relación y la eficiencia:

- Canal Presencial: Reservado para los hitos del proyecto de alto valor estratégico, como el workshop de diagnóstico y el taller de capacitación final.
- Canal Remoto: Utilizado para el desarrollo técnico, las reuniones de seguimiento y las validaciones intermedias, empleando plataformas de colaboración digital.

3. Estrategia de precio

La estrategia de precio es un componente fundamental del posicionamiento y un reflejo directo de la propuesta de valor de la firma. Para "Sales Data Driven", la estrategia de precios no se basará en los costos internos ni en una réplica de los precios de la competencia, sino en el valor económico y estratégico que el servicio genera para el cliente.

3.1 Filosofía y Modelo de Precios

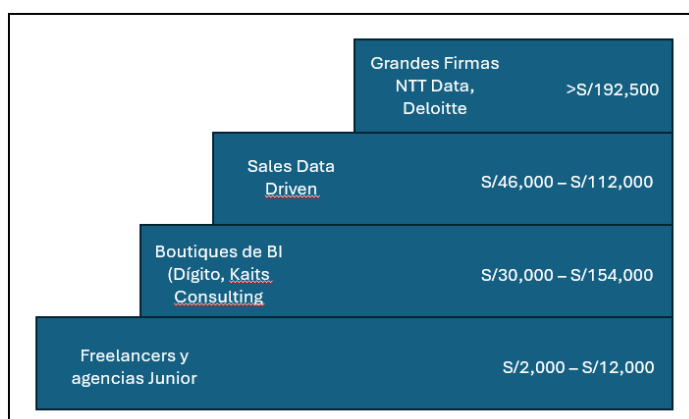
El modelo de precios adoptado es el de Precios Basados en el Valor. Esta elección deriva de la propuesta de valor de la firma. Dado que "Sales Data Driven" no vende horas de desarrollo, sino un resultado de negocio (claridad estratégica y optimización de ventas), el precio debe estar anclado al impacto.

Para la ejecución, se utilizará un modelo de Precios por Fases de Valor Fijo, que integra los dos productos en un único proyecto de seis meses, pero separa la contratación en dos etapas para mitigar el riesgo para ambas partes.

3.2 Posicionamiento de Precios (Price Brand Ladder)

Para contextualizar la estrategia, se ha construido una Escalera de Marca y Precios con los costos estimados por proyecto en el mercado peruano.

Figura 8. Grafica Price Brand Ladder



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Este posicionamiento ubica a "Sales Data Driven" en un nicho de premium accesible para el mercado PyME, justificando su precio a través del alto valor estratégico del diagnóstico.

El precio se determina tras el diagnóstico y se justifica anclando la inversión a un claro retorno. El costo total de un proyecto que va desde los S/46,000 es significativamente inferior al costo anual de contratar un Jefe de Inteligencia Comercial (cuyo costo, incluyendo beneficios, puede superar los S/ 120,000 anuales). Se posiciona, así como una inversión de capital intelectual que genera un activo perdurable, en lugar de un gasto recurrente.

4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción articula el conjunto de tácticas y canales que se utilizarán para comunicar la propuesta de valor de "Sales Data Driven" a su mercado objetivo.

4.1 Enfoque comunicacional

La comunicación se fundamentará en un enfoque de atracción, priorizando la generación de confianza a través del conocimiento experto. En lugar de recurrir a publicidad invasiva, se buscará captar el interés del cliente mediante contenido útil y relevante, que demuestre capacidad analítica y comprensión del entorno comercial. Esta lógica se alinea con el arquetipo de marca “El Sabio” y refuerza el carácter consultivo del modelo de negocio, posicionando a la firma como un referente confiable ante los desafíos del mercado.

4.1.1 Mix de Canales y Tácticas de Promoción

Se empleará un mix de canales digitales y relacionales, con un enfoque en la calidad y la pertinencia del contenido.

- **LinkedIn (Canal Primario de Autoridad):**

Se promoverá la publicación regular de artículos especializados, análisis de contexto y recomendaciones prácticas elaboradas por los socios fundadores. El objetivo es consolidar sus perfiles como referentes en gestión comercial, generando reconocimiento y autoridad entre los tomadores de decisión.

- **Sitio Web (Centro de Conversión y Credibilidad):**

El sitio web funcionará como repositorio de contenido estratégico, incluyendo blogs de formato extenso, casos de éxito con métricas verificables y testimonios de clientes. Cada

publicación estará optimizada para buscadores (SEO) y orientada a facilitar la conversión mediante llamados claros a la acción.

- **Webinars (Motor de Generación de *Leads*):**

Se organizarán seminarios virtuales gratuitos con frecuencia mensual o bimensual, abordando temas de alto interés para el público objetivo (por ejemplo: “Cómo calcular la rentabilidad real de tu fuerza de ventas”). Estos espacios permitirán captar datos de contacto de potenciales clientes y nutrir el embudo comercial.

- **Networking Estratégico (Canal Relacional):**

Los socios participarán activamente en eventos empresariales organizados por gremios relevantes (como CCL, SNI, entre otros), con el propósito de establecer vínculos, intercambiar ideas y recoger información clave del entorno. La intención no será vender directamente, sino construir relaciones que fortalezcan el posicionamiento de la firma

5. Estrategia de personas

La Estrategia de Personas define el perfil, el reclutamiento, el desarrollo y la cultura del capital humano de "Sales Data Driven". En un modelo de negocio de consultoría, donde el talento es el principal activo y el vehículo para la entrega de valor, esta estrategia es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

5.1 El Perfil del "Consultor Híbrido"

El recurso humano central de la firma es el "Consultor Híbrido". Este perfil profesional es la personificación de la propuesta de valor de la empresa y su principal punto de diferenciación. Se define por la posesión de una competencia dual:

- **Agudeza de Negocio (Business Acumen):** Un profundo entendimiento de los modelos de negocio, los procesos comerciales y los desafíos estratégicos que enfrenta el mercado objetivo (PyMEs). Debe ser capaz de dialogar al más alto nivel con Gerentes Comerciales y Generales.
- **Fluidez Tecnológica y Analítica (Data & Tech Fluency):** Una sólida capacidad para comprender arquitecturas de datos, modelar información y utilizar herramientas de inteligencia de negocios para traducir las preguntas de negocio en soluciones técnicas efectivas.

Este perfil se caracteriza por su habilidad para actuar como un "traductor" entre el mundo de la estrategia comercial y el mundo del análisis de datos, una capacidad escasa en el mercado.

6. Estrategia de Reclutamiento y Selección

La estrategia para adquirir este talento se basará en el principio de **"contratar por aptitud de negocio, entrenar por aptitud técnica"**. Se priorizará la identificación de profesionales con una trayectoria probada en roles comerciales o de gestión, que demuestren una fuerte inclinación analítica y curiosidad intelectual. Es estratégicamente más viable capacitar a un buen estratega de negocios en la metodología y las herramientas de la firma, que intentar inculcar una visión de negocio profunda a un perfil puramente técnico.

Los canales de reclutamiento serán:

- **Networking Estratégico:** Búsqueda activa en programas de MBA y postgrado de las principales escuelas de negocio del país.
- **Alianzas Universitarias:** Convenios con universidades para identificar a los mejores talentos en carreras de Ingeniería Industrial, Administración y Economía.
- **Headhunting Dirigido:** Búsqueda proactiva de profesionales que ocupan cargos de Jefatura de Ventas, *Business Intelligence* o Planeamiento Comercial en empresas del segmento objetivo.

7. Estrategia de Capacitación y Desarrollo

El desarrollo del talento será una función crítica para asegurar la calidad y consistencia del servicio.

- **Onboarding Metodológico:** Todo nuevo consultor pasará por un programa de inmersión intensivo en la metodología de diagnóstico propia de "Sales Data Driven", asegurando que todos los miembros del equipo hablen el mismo lenguaje estratégico.
- **Desarrollo Técnico Continuo:** Se fomentará y financiará la certificación continua en las principales plataformas de BI del mercado para mantener al equipo en la vanguardia tecnológica.
- **Plan de Carrera:** Se establecerá un plan de carrera claro que permita a los consultores crecer hacia roles de Liderazgo de Proyectos y, eventualmente, Socios, incentivando no solo la excelencia en la ejecución sino también en el desarrollo de negocio y la gestión de clientes.

8. Estrategia de procesos

La estrategia de procesos define y estandariza la manera en que "Sales Data Driven" genera valor y se relaciona con sus clientes. En un modelo de consultoría, un proceso bien diseñado es una ventaja competitiva fundamental, ya que garantiza la consistencia, la calidad y una experiencia de cliente superior. La estrategia se divide en dos macro-procesos: el Proceso de Adquisición de Clientes y el Proceso de Entrega del Servicio.

8.1 Proceso de Adquisición y Venta Consultiva

Este proceso mapea el viaje del prospecto desde el primer contacto hasta la firma del contrato. Está diseñado para ser consultivo y educativo, construyendo confianza en cada etapa y cualificando rigurosamente las oportunidades para asegurar el éxito del proyecto.

Tabla 24. Cuadro Resumen: Proceso de Adquisición de Clientes

Fase	Objetivo de la Fase	Actividades Clave	Herramientas / Canales
1. Atracción y Generación de Leads (MQLs)	Capturar el interés de prospectos que encajen en el perfil del cliente ideal (ICP).	- Publicación de contenido de valor (artículos, análisis). Realización de webinars educativos. Prospección activa segmentada. LinkedIn- Sitio Web (Blog, Formularios)	- LinkedIn- Sitio Web (Blog, Formularios) - Plataformas de Webinar
2. Cualificación y Primer Contacto	Validar el encaje del prospecto con la firma y establecer una primera conversación de valor.	- Análisis del perfil del prospecto. Llamada o correo electrónico de presentación. Aplicación de criterios de cualificación.	- CRM- LinkedIn Sales Navigator- Email
3. Diagnóstico Exploratorio	Entender en profundidad el "dolor" del negocio del cliente y demostrar la pericia de la firma.	- Sesión de consultoría de 60 minutos (sin costo).- Aplicación de un framework de preguntas estratégicas. Identificación de oportunidades preliminares.	- Plataformas de Videoconferencia (Zoom, Teams)
4. Propuesta de Valor	Presentar la oferta para el "Producto 1: Diagnóstico Estratégico del Área de Ventas".	- Elaboración de una propuesta comercial a medida. Presentación de la propuesta, enfocada en el valor y la hoja de ruta. - Resolución de dudas iniciales.	- Software de Propuestas - Videoconferencia
5. Cierre del Acuerdo	Formalizar la relación comercial y	- Negociación de términos contractuales.	- Firma Digital - CRM

	dar inicio al proyecto.	- Envío y firma del contrato. - Coordinación de la reunión de kick-off.	
--	-------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2025.

8.2 Proceso de Entrega del Servicio (Metodología a 6 Meses)

Este proceso describe la metodología de ejecución de los dos productos de la firma de manera integrada. Es el "cómo" se entrega el valor prometido al cliente, asegurando un resultado de alta calidad y el cumplimiento de los plazos.

Tabla 25. Cuadro Resumen: Proceso de Entrega del Servicio

Fase	Duración	Objetivo de la Fase	Actividades Clave	Entregable Principal
1. Kick-off y Alineamiento	Semana 1	Iniciar formalmente el proyecto, alinear a todos los stakeholders y validar los objetivos.	-Reunión presencial de inicio. - Presentación del equipo. -Definición de hitos y plan de trabajo.	Acta de Constitución del Proyecto.
Fase	Duración	Objetivo de la Fase	Actividades Clave	Entregable Principal
2. Diagnóstico Estratégico	Semanas 2-6	Ejecutar el Producto 1. Analizar a profundidad los procesos, datos y personas del área comercial.	-Workshops de procesos. -Entrevistas a stakeholders clave. -Análisis exploratorio de datos.	Informe de Diagnóstico Estratégico y Hoja de Ruta.
3. Diseño y Arquitectura	Semanas 7-12	Traducir la hoja de ruta en un plan técnico y funcional detallado para el Sistema de Información.	-Diseño del modelo de datos. -Diseño de la arquitectura de integración (ETL). -Creación de mockups y prototipos de los dashboards.	Documento de Diseño Técnico y Funcional.
4. Implementación y Desarrollo	Semanas 13-20	Construir la solución de inteligencia de negocios de acuerdo con el diseño aprobado.	- Desarrollo de los procesos ETL. - Construcción de los dashboards y reportes. - Pruebas internas de calidad y	Versión Beta del Sistema de Información Comercial.

			validación de datos.	
5. Validación y Capacitación	Semanas 21-24	Asegurar que la solución cumple con las expectativas y que el equipo del cliente está capacitado para usarla.	- Pruebas de Aceptación de Usuario (UAT). - Taller de capacitación presencial al equipo gerencial y de ventas. - Ajustes finales basados en el feedback.	- Solución final validada. - Manuales de Usuario.
6. Cierre y Capitalización	Semana 25	Cerrar formalmente el proyecto y convertir el éxito en un activo de marketing para la firma.	- Presentación del Informe de Impacto (ROI). - Proceso formal de offboarding. - Solicitud de testimonio y caso de éxito.	Acta de Cierre de Proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

9. Estrategia de Evidencia Física

En el *marketing* de servicios, la evidencia física (*Physical Evidence*) se refiere al conjunto de elementos tangibles y señales periféricas que el cliente utiliza para evaluar la calidad del servicio antes, durante y después de la compra. Para una firma de consultoría como "Sales Data Driven", cuya oferta es principalmente intelectual, la gestión de esta evidencia es fundamental para construir confianza, justificar un precio premium y reforzar el posicionamiento de la marca.

La estrategia se centrará en asegurar que cada punto de contacto con el cliente comunique de manera coherente los valores de la firma: rigor, claridad y excelencia estratégica.

9.1 Evidencia Digital (Presencia y Activos Online)

La presencia digital es, a menudo, la primera interacción que un prospecto tiene con la marca, por lo que debe proyectar credibilidad y autoridad de manera inmediata.

- **Sitio Web:** Deberá tener un diseño profesional, moderno y con una experiencia de usuario (UX) intuitiva. Más allá de la estética, deberá contener secciones robustas de "Casos de Éxito" y "Testimonios", que actúan como la principal prueba social del impacto de la firma.
- **Perfiles de LinkedIn:** Tanto el perfil de la empresa como los de los socios fundadores y consultores deberán estar meticulosamente completados, con fotografías

profesionales y resúmenes que reflejen la pericia y el posicionamiento de la marca como líder de opinión.

- **Webinars y Contenido Descargable:** Las presentaciones utilizadas en los *webinars* y los *whitepapers* o informes descargables deberán tener un diseño gráfico de alta calidad y una maquetación profesional, sirviendo como una muestra tangible del rigor intelectual de la firma.

9.2 Evidencia Documental (Entregables y Comunicaciones)

Los documentos que se intercambian durante el ciclo de vida del cliente son artefactos que materializan la calidad del trabajo.

- **Propuestas Comerciales:** No serán simples cotizaciones. Se estructurarán como documentos de diagnóstico preliminar, visualmente impecables y con un contenido que demuestre un profundo entendimiento del negocio del cliente. Cada propuesta es una prueba de la capacidad analítica de la firma.
- **Informes de Diagnóstico y Hojas de Ruta:** Siendo un entregable clave del Producto 1, este documento deberá tener una calidad editorial excepcional. Su claridad, la calidad de sus infografías y la profundidad de su análisis serán la principal evidencia tangible del valor estratégico que ofrece "**Sales Data Driven**".
- **Dashboards y Sistemas de Información:** El entregable final es la evidencia más potente. La interfaz de usuario (UI) y la experiencia de usuario (UX) de los dashboards deben ser intuitivas, estéticamente limpias y profesionales. Un *dashboard* bien diseñado es la prueba irrefutable de la capacidad de la firma para transformar el caos en claridad.

9.3 Evidencia Humana y Ambiental

Se refiere a las señales que emiten las personas y el entorno durante las interacciones directas.

- **Apariencia Profesional de los Consultores:** La vestimenta, la puntualidad y la conducta del equipo durante las reuniones presenciales (como los workshops de diagnóstico) son una manifestación física de la seriedad y el profesionalismo de la marca.
- **Material de Soporte Físico:** Cualquier material impreso utilizado en las reuniones (presentaciones, agendas, *worksheets*) deberá tener un diseño de alta calidad y una coherencia de marca absoluta.

- Entorno de las Interacciones: Aunque la mayoría de las reuniones presenciales serán en las oficinas del cliente, el orden y la calidad de los materiales presentados, así como los fondos de pantalla corporativos en las videollamadas, contribuyen a la percepción de una firma organizada y profesional.

En síntesis, la estrategia de evidencia física está diseñada para crear una experiencia de marca holística y coherente. Cada artefacto, desde un correo electrónico hasta el informe final, debe ser un embajador de la marca y reforzar la promesa de valor, haciendo que la calidad intangible del servicio de consultoría se vuelva tangible y evidente en cada punto de interacción

CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

1. Proyección de ventas

La proyección de ventas traduce los objetivos de mercado y la estrategia de crecimiento en un pronóstico de ingresos para el horizonte de planificación de cinco años. Este pronóstico es fundamental para evaluar la viabilidad económica y dimensionar los recursos necesarios para la operación.

1.1 Supuestos de la Proyección

La estimación de los ingresos se fundamenta en los siguientes supuestos, derivados de los capítulos anteriores:

- **Horizonte de Proyección:** 5 años, desde el inicio de operaciones en 2025 hasta el cierre de 2029.
- **Mercado:** Cobertura exclusiva en Lima Metropolitana.
- **Crecimiento:** Basado en la estrategia de dos fases: Penetración de Mercado (Años 1-2) y Desarrollo de Producto (Años 3-5).
- **Unidades de Venta:** El número de "Nuevos Clientes por Proyecto" se alinea con la meta de adquisición anual (10 en el primer año, con crecimiento sostenido).
- **Precio Promedio por Proyecto:** Se estima un valor promedio por proyecto completo (Diagnóstico + Ejecución) de S/ 46,200.
- **Ingresos Recurrentes:** En línea con la estrategia de Desarrollo de Producto, se introduce un servicio de "Retainer de Evolución Analítica" a partir del Año 3. Se proyecta que el 25% de la base de clientes acumulada contratará este servicio, con un valor promedio anual de S/ 19,250.

Tabla 26. Supuestos de proyección

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes	10	15	22	30	40
Precio por proyecto	S/ 46,200	S/ 46,200	S/ 46,200	S/ 46,200	S/ 46,200
Ingreso por Proyectos (S/)	S/ 462,000	S/ 693,000	S/ 1,016,400	S/ 1,386,000	S/ 1,848,000
Cientes Acumulados (al inicio de año)	0	10	25	47	77
Cientes con Retainer (25% de base)	0	0	6	12	19
Ingreso por Retainers (S/)	S/ 0	S/ 0	S/ 115,500	S/ 231,000	S/ 365,750
Ingreso Total Anual (S/)	S/ 462,000	S/ 693,000	S/ 1,131,900	S/ 1,617,000	S/ 2,213,750

Fuente: Elaboración propia, 2025.

La proyección de ingresos muestra un crecimiento robusto y sostenido, alcanzando más de 2.2 millones de soles al quinto año. Estratégicamente, se observa un cambio en la composición de

los ingresos a partir del tercer año. Mientras que en la fase inicial el 100% de la facturación depende de la adquisición de nuevos clientes, en la fase de maduración, los ingresos recurrentes por servicios de *retainer* llegan a representar aproximadamente el 16.5% del total. Esta diversificación no solo incrementa los ingresos, sino que también mejora la calidad y la predictibilidad del flujo de caja, aumentando la resiliencia y el valor de la empresa a largo plazo.

2. Proyección de gastos

La proyección de gastos operativos es fundamental para determinar la estructura de costos, el punto de equilibrio y la rentabilidad del proyecto. Los gastos se han estimado en base al plan de crecimiento organizacional y la estrategia de marketing, y están expresados en Soles peruanos (S/).

2.1 Gastos de Personal

Este representa el costo más significativo. La proyección se basa en el plan de crecimiento de personal (*Headcount Plan*) y en salarios anuales estimados que incluyen un 45% de sobre costo por cargas sociales y beneficios de ley.

Tabla 27. Gastos de Personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socios Fundadores (2)	S/ 334,950	S/ 334,950	S/ 334,950	S/ 334,950	S/ 334,950
Consultor Comercial			S/ 100,100	S/ 100,100	S/ 100,100
Consultor Senior					S/ 134,750
Jefe de Proyecto			S/ 200,200	S/ 200,200	S/ 200,200
Consultor / Analista Junior	S/ 67,375	S/ 67,375	S/ 67,375	S/ 67,375	S/ 67,375
Asistente administrativo					S/ 38,500
Total	S/ 402,325	S/ 402,325	S/ 702,625	S/ 702,625	S/ 875,875

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.2 Gastos de Marketing

El presupuesto de marketing se establece en un 10% de la facturación anual proyectada.

Tabla 28. Gastos de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad Digital (LinkedIn Ads)	S/ 6,200	S/ 9,300	S/ 23,190	S/ 41,700	S/ 66,375
Herramientas y Software (CRM,etc)	S/ 15,000	S/ 20,000	S/ 30,000	S/ 40,000	S/ 55,000
Creación de contenido y diseño	S/ 20,000	S/ 30,000	S/ 45,000	S/ 60,000	S/ 75,000
Eventos y networking	S/ 5,000	S/ 10,000	S/ 15,000	S/ 20,000	S/ 25,000
Total	S/ 46,200	S/ 69,300	S/ 113,190	S/ 161,700	S/ 221,375

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2.3 Gastos Administrativos

Esta partida incluye costos operativos fijos y variables necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 29. Gastos administrativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de Oficina (Co-working)	S/ 27,750	S/ 28,600	S/ 30,800	S/ 34,000	S/ 38,700
Licencias de Software (Office,etc)	S/ 10,000	S/ 12,000	S/ 15,000	S/ 18,000	S/ 20,000
Servicios Contables y Legales	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 14,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Servicios básicos y comunicaciones	S/ 6,000	S/ 7,000	S/ 7,500	S/ 8,000	S/ 9,000
Útiles de oficina y otros	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Total	S/ 57,750	S/ 61,600	S/ 69,300	S/ 77,000	S/ 84,700

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 30. Estructura de costos consolidada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de Personal	S/ 402,325	S/ 402,325	S/ 702,625	S/ 702,625	S/ 875,875
Gasto de Marketing	S/ 46,200	S/ 69,300	S/ 113,190	S/ 161,700	S/ 221,375
Gasto Administrativos	S/ 57,750	S/ 61,600	S/ 69,300	S/ 77,000	S/ 84,700
Total	S/ 506,275	S/ 533,225	S/ 885,115	S/ 941,325	S/ 1,181,950

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3. Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta de gestión financiera para determinar el volumen de ventas mínimo que "Sales Data Driven" debe alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables, operando sin generar pérdidas ni ganancias. Este cálculo es crucial para evaluar el riesgo del negocio y la viabilidad de las metas comerciales establecidas para el primer año.

Tabla 31. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/ 462,000	S/ 693,000	S/ 1,016,400	S/ 1,386,000	S/ 1,848,000
Costos Variables	S/ 2,310	S/ 2,310	S/ 2,310	S/ 2,310	S/ 2,310
Costos Fijos	S/ 506,275	S/ 533,225	S/ 885,115	S/ 941,325	S/ 1,181,950
Margen de Contribución	S/ 43,890	S/ 43,890	S/ 43,890	S/ 43,890	S/ 43,890
Punto de equilibrio unidades	11.5	12.1	20.2	21.4	26.9

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis concluye que "Sales Data Driven" necesita vender y completar aproximadamente 11.5 proyectos en su primer año para alcanzar el punto de equilibrio.

Este resultado debe ser contrastado con el objetivo de mercado establecido en el plan de marketing, que es la adquisición de 10 nuevos clientes en el primer año.

La conclusión es clara: la meta comercial de 10 proyectos sitúa a la firma muy cerca de su punto de equilibrio operativo. Si bien esto resulta en una pérdida neta proyectada para el primer año, demuestra que el modelo de negocio es estructuralmente sólido y viable. La diferencia de solo 1.5 proyectos para alcanzar la rentabilidad es un objetivo alcanzable y valida que el plan de crecimiento y la estructura de costos son realistas. El análisis del punto de equilibrio, por tanto, refuerza la viabilidad del proyecto, indicando que la rentabilidad es un hito cercano y predecible una vez superada la fase inicial de penetración de mercado.

4. Flujo de Caja

El Flujo de Caja Económico o Flujo de Caja Libre (FCL) es el indicador final de la viabilidad de un proyecto, ya que representa el efectivo generado por la empresa antes de considerar el financiamiento. A continuación, se detalla su proyección para el horizonte de cinco años.

4.1 Inversión Inicial

La puesta en marcha de **"Sales Data Driven"** requiere una inversión inicial para cubrir tanto los activos fijos como el capital de trabajo necesario para iniciar operaciones. El desembolso total se proyecta en S/ 77,000 y se ejecutará antes del inicio del primer año (Año 0).

Tabla 32. Inversión inicial

Concepto de Inversión	Monto	Justificación
Equipos informáticos (Laptops)	S/ 21,000	Adquisición de 3 laptops de alto rendimiento para los 2 socios y el analista junior (costo unitario aprox. S/ 7,000).
Software y licencias iniciales	S/ 11,500	Compra de licencias de software especializado (BI, CRM, etc.) y de productividad (Office 365).
Constitución y gastos legales	S/ 5,500	Honorarios para la constitución de la empresa (S.A.C.), registro de marca y elaboración de contratos.
Activos de marketing iniciales	S/ 10,000	Desarrollo del sitio web, diseño de identidad de marca y materiales comerciales.
Capital de trabajo inicial	S/ 29,000	Fondo de caja para cubrir los primeros meses de gastos operativos (salarios, alquiler) antes de que ingresen los pagos de los primeros clientes.
Total	S/ 77,000	

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Teniendo claro la inversión inicial se presenta el flujo de caja:

Tabla 33. Flujo de Caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Proyectos		462,000	693,000	1,016,400	1,386,000	1,848,000
Ingresos por Retainers		0	0	115,500	231,000	365,750
(-) Costo de Venta (5%)		-23,100	-34,650	-56,595	-80,850	-110,688
MARGEN BRUTO	-	438,900	658,350	1,075,305	1,536,150	2,103,062
(-) Gastos de Personal		-402,325	-402,325	-702,625	-702,625	-875,875
(-) Gastos de Marketing		-46,200	-69,300	-113,190	-161,700	-221,375
(-) Gastos Administrativos		-57,750	-61,600	-69,300	-77,000	-84,700
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)		-67,375	125,125	190,190	594,825	921,112
(+) Depreciación*		7,700	7,700	14,700	14,700	18,533
EBITDA		-59,675	132,825	204,890	609,525	939,645
(-) Impuestos sobre EBIT (29.5%)		0	-36,912	-56,106	-175,473	-271,728
FLUJO DE OPERACIONES		-59,675	95,913	148,784	434,052	667,917
(-) Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	-21,000			-21,000		-11,500
(-) Inversión en Gastos Pre-operativos	-25,500					
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-30,500					
FLUJO DE INVERSIONES	-77,000			-21,000		-11,500
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (FCL)	-77,000	-59,675	95,913	127,784	434,052	656,417
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-77,000	-136,675	-40,762	87,022	521,074	1,177,491

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Nota: La depreciación se ha recalculado para reflejar la incorporación de nuevos activos en los años 3 y 5, asumiendo una vida útil de 3 años para los equipos informáticos.

El análisis del flujo de caja demuestra que, tras una inversión inicial de S/ 77,000 y un primer año de operación con flujo negativo, la empresa comienza a generar flujos positivos a partir del segundo año. El flujo de caja acumulado se vuelve positivo durante el tercer año de operación, momento en el cual se recupera la inversión inicial.

5. Indicadores Financieros

Para evaluar la rentabilidad del proyecto, se han calculado los siguientes indicadores, utilizando una Tasa de Descuento (WACC) del 18%.

- Valor Actual Neto (VAN): S/ 517,245

Interpretación: El VAN positivo indica que el valor presente de los flujos de caja futuros es significativamente mayor que la inversión inicial. Por lo tanto, el proyecto crea valor económico y es financieramente atractivo.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): 79.8%

Interpretación: La TIR representa la rentabilidad intrínseca del proyecto. Un valor del 79.8% es sustancialmente mayor que la tasa de descuento (79.8% >> 18%), lo que confirma que el proyecto es altamente rentable.

- Periodo de Recupero de la Inversión (*Payback*): 2.34 años

Interpretación: La inversión inicial de S/ 77,000 se recupera aproximadamente a los 2 años y 4 meses. Este es un periodo de tiempo atractivo para un emprendimiento de esta naturaleza.

En Conclusión, los indicadores financieros validan de manera contundente la viabilidad económica del proyecto. Un VAN positivo, una TIR elevada y un periodo de recupero inferior a los tres años demuestran que el plan de negocio para "**Sales Data Driven**" es una oportunidad de inversión sólida y atractiva.

6. Estado de Ganancias y pérdidas

El siguiente estado de resultados se detalla la proyección de la rentabilidad de "**Sales Data Driven**" durante el horizonte de planificación de cinco años.

Tabla 34. Estado de Ganancias y pérdidas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	462,000	693,000	1,131,900	1,617,000	2,213,750
Ingresos por Proyectos	462,000	693,000	1,016,400	1,386,000	1,848,000
Ingresos por Retainers	0	0	115,500	231,000	365,750
(-) Costo de Venta (5%)	-23,100	-34,650	-56,595	-80,850	-110,688
MARGEN BRUTO	438,900	658,350	1,075,305	1,536,150	2,103,062
GASTOS OPERATIVOS	-513,975	-540,925	-899,815	-956,025	-1,200,483
(-) Gastos de Personal	-402,325	-402,325	-702,625	-702,625	-875,875
(-) Gastos de Marketing	-46,200	-69,300	-113,190	-161,700	-221,375
(-) Gastos Administrativos	-57,750	-61,600	-69,300	-77,000	-84,700
(-) Depreciación*	-7,700	-7,700	-14,700	-14,700	-18,533
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	-75,075	117,425	175,490	580,125	902,579
(-) Pérdidas Arrastrables		-75,075			
Base Imponible	0	42,350	175,490	580,125	902,579
(-) Impuestos sobre EBIT (29.5%)	0	-12,493	-51,770	-171,019	-266,261
UTILIDAD NETA	-75,075	104,932	123,720	409,106	636,318

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El estado de resultados proyectado muestra que la firma incurre en una pérdida neta en su primer año de operación, lo cual es consistente con la fase de inversión inicial y penetración de mercado. Sin embargo, gracias al sólido crecimiento de los ingresos y a una estructura de costos controlada, la empresa alcanza la rentabilidad operativa y neta a partir del segundo año. El beneficio de la pérdida arrastrable del primer año permite optimizar la carga fiscal en el segundo año. A partir del tercer año, la utilidad neta muestra un crecimiento exponencial, validando la sostenibilidad y el alto potencial de rentabilidad del modelo de negocio a mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Al culminar el plan de negocio para sales data driven se puede concluir lo siguiente:

- Se ha validado la existencia de una oportunidad de mercado significativa, consciente y desatendida. La investigación demuestra de manera concluyente que el mercado de PyMEs en Lima no solo posee el tamaño cuantitativo para sostener un nuevo negocio (un SAM de más de 21,000 empresas), sino que, cualitativamente, exhibe una necesidad estratégica que es a la vez consciente y urgente. Los hallazgos del PESTEL confirman que las empresas operan bajo una "tríada de presiones" —la eficiencia económica, la responsabilidad ante el cliente y la complejidad operativa— que las fuerza a buscar soluciones data-driven. Las entrevistas corroboraron que esta necesidad se manifiesta en "dolores" tangibles, como la desconfianza en los datos y la incapacidad para medir la rentabilidad, validando que existe una demanda dispuesta a invertir en una solución efectiva.
- El modelo de negocio propuesto para "Sales Data Driven" es estratégicamente coherente y posee una ventaja competitiva sostenible. La arquitectura de la firma, fundamentada en una estrategia genérica de Diferenciación Enfocada, está precisamente diseñada para capitalizar las brechas de la industria. Su principal ventaja competitiva no reside en un activo fácilmente imitable, sino en la sinergia de dos capacidades clave: una metodología de diagnóstico estratégico —que aborda la principal causa de fracaso de los proyectos de BI identificada en la investigación: la falta de alineamiento con el negocio— y una flexibilidad tecnológica total, que elimina las barreras de costo y riesgo para el segmento PyME. Este modelo permite a la firma eludir la competencia directa y crear un espacio de valor propio.
- La estrategia de marketing y de clientes propuesta es la más eficiente para penetrar el nicho y construir una marca de autoridad. La investigación del comportamiento del comprador B2B peruano demostró que la confianza y la prueba social son los principales factores de decisión. Por consiguiente, se concluye que la estrategia de *Inbound Marketing* de Autoridad, centrada en educar al mercado a través de contenido de valor (*webinars*, LinkedIn), es el enfoque más capital-eficiente y sostenible. Este modelo, combinado con una venta consultiva que demuestra pericia desde el primer contacto, está diseñado para construir la credibilidad necesaria para alcanzar los objetivos de adquisición de clientes y posicionamiento de marca.

- El plan de negocio es financieramente viable y presenta un perfil de inversión altamente atractivo. Las proyecciones a cinco años validan la sostenibilidad económica del modelo. A pesar de una pérdida inicial planificada, la firma alcanza la rentabilidad en el segundo año, demostrando un rápido camino hacia la autosuficiencia. Los indicadores financieros son excepcionalmente robustos: un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 472,438, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 73.6% —que supera con creces el costo de oportunidad del capital (18%)— y un periodo de recupero de la inversión de 2.32 años. Esto confirma que el proyecto no solo es viable, sino que tiene el potencial de generar un valor económico significativo.
- Se valida integralmente el plan de negocio como respuesta al problema de investigación. Como conclusión general, esta tesis ha cumplido con su objetivo principal: estructurar y validar un plan de negocio completo. Se ha demostrado la coherencia sistémica entre la oportunidad de mercado (análisis externo), el diseño de la firma (análisis interno), la estrategia de *go-to-market* (plan de marketing) y la viabilidad económica (plan financiero). Se concluye que el plan de negocio para **"Sales Data Driven"** es factible, defendible y representa una solución pertinente y robusta a un problema real y acuciante en el tejido empresarial peruano.

2. RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones de la presente investigación, se formulan las siguientes recomendaciones, tanto para la implementación práctica del plan de negocio de "Sales Data Driven" como para futuras líneas de investigación que puedan surgir a partir de este trabajo.

Recomendaciones para la Implementación del Plan de Negocio:

- Sistematización Inmediata del Capital Intelectual. La ventaja competitiva de la firma reside en su metodología de diagnóstico. Se recomienda, desde el primer día, invertir tiempo en la documentación, estandarización y creación de materiales de capacitación para este proceso. Esta acción mitigará la dependencia del talento fundador, asegurará la consistencia en la calidad del servicio a medida que el equipo crezca y formalizará la propiedad intelectual de la firma.
- Implementar una Gestión Financiera Prudente y Orientada al Flujo de Caja. Dado que el modelo proyecta una pérdida operativa en el primer año, es imperativo mantener una disciplina financiera estricta. Se recomienda mantener la estructura de costos lean, gestionar de manera proactiva los plazos de pago de los clientes para optimizar el capital de trabajo y establecer un fondo de reserva de efectivo. La compensación de

los socios debe permanecer en los niveles proyectados hasta que la rentabilidad del segundo año esté consolidada.

- Adoptar Internamente una Cultura Data-Driven. **"Sales Data Driven"** debe aplicar su propia filosofía a su gestión. Se recomienda implementar desde el inicio un CRM y un *dashboard* de control interno para monitorear semanalmente los KPIs del plan de marketing y ventas (e.g., MQLs generados, tasa de conversión, ciclo de venta). Esto permitirá tomar decisiones ágiles y optimizar la estrategia comercial basándose en evidencia.

2.1 Recomendaciones para Futuras Líneas de Investigación

- Análisis de la Replicabilidad del Modelo en Nuevos Mercados. La presente tesis se enfoca exclusivamente en el mercado de Lima. Se recomienda una futura investigación para analizar la viabilidad de adaptar y replicar el modelo de negocio de **"Sales Data Driven"** en otros polos económicos del Perú (como Arequipa o Trujillo) o en otras ciudades de la Alianza del Pacífico (como Bogotá o Santiago), evaluando las variables culturales y competitivas de cada mercado.
- Estudio sobre el Impacto de la Inteligencia Artificial en la Consultoría para PyMEs. El análisis del macroentorno identificó la IA como una fuerza tecnológica emergente. Se recomienda una futura línea de investigación que explore cómo las herramientas de Inteligencia Artificial Generativa y el aprendizaje automático (*Machine Learning*) podrían integrarse en la metodología de diagnóstico o en la oferta de servicios para crear soluciones más avanzadas (e.g., análisis prescriptivo) para el segmento PyME.
- Investigación Longitudinal del Impacto en la Madurez Analítica del Cliente. Este estudio valida un plan de negocio que proyecta un impacto positivo en sus clientes. Se recomienda realizar un estudio longitudinal que dé seguimiento a la primera cohorte de clientes de **"Sales Data Driven"** durante un periodo de 2 a 3 años. El objetivo sería medir cuantitativamente el impacto real del servicio en sus indicadores de negocio (rentabilidad, crecimiento) y en su evolución cultural hacia una organización data-driven.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Davenport, T. H. (2018). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- ManpowerGroup. (2025). *Encuesta de Escasez de Talento Perú*. Lima: ManpowerGroup.
- Ministerio de la Producción. (2024). *Informe de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa*. Lima: PRODUCE.
- Apoyo Consultoría. (2025). *Informe de Coyuntura Macroeconómica - Segundo Semestre 2025*. Lima: Apoyo.
- Arellano Consultoría. (2025). *El Nuevo Perfil del Gerente en el Perú*. Lima: Arellano.
- Arellano Consultoría. (2025). *Sostenibilidad y el Nuevo Consumidor Peruano*. Lima: Arellano.
- ASBANC. (2025). *Reporte de Crédito al Sector Empresarial*. Asociación de Bancos del Perú.
- Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. (2025). *Compendio de Resoluciones Sancionadoras*. MINJUS.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2025). *Informe Macroeconómico: I Trimestre de 2025*. BCRP.
- Cámara de Comercio de Lima - CCL. (2025). *Encuesta de Adopción Digital en las PyMEs*. Lima: CCL.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico - CAPECE. (2025). *Informe de Ciberseguridad en el E-commerce*. CAPECE.
- Gartner. (2025). *Hype Cycle for Artificial Intelligence*. Stamford, CT: Gartner, Inc.
- GFK. (2025). *Tendencias del Consumidor Peruano*. GFK.
- INDECOPI. (2025). *Reporte de Fiscalización de Prácticas Comerciales Q2-2025*. INDECOPI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2025). *Informe Técnico de Precios de la Economía*. INEI.

Ipsos Perú. (2025). *El Consumidor Omnicanal en el Perú 2025*. Ipsos.

La Cámara. (2025, junio 30). *Consumo privado crecería 3,1% en el 2025 y muestra señales de moderación para el 2026*. Cámara de Comercio de Lima.

Ley N° 27269. (2000). *Ley de Firmas y Certificados Digitales*. Congreso de la República del Perú.

Ministerio de la Producción. (2025). *Bases del Concurso ProInnovette 2025-II*. Lima: PRODUCE.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE. (2025). *Guía de Fiscalización del Teletrabajo*. MTPE.

Ministerio del Ambiente. (2025). *Actualización del Plan Nacional de Economía Circular*. MINAM.

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú - SENAMHI. (2025). *Pronóstico Climático Estacional*. SENAMHI.

Sociedad Nacional de Industrias. (2025). *Reporte de Madurez Digital de la Industria Peruana*. SNI.

Bumeran. (2025). *Reporte del Mercado Laboral de TI en Perú*. Lima: Bumeran.

Cámara de Comercio de Lima - CCL. (2025). *Encuesta de Adopción Digital en las PyMEs*. Lima: CCL.

Cámara Peruana de Comercio Electrónico - CAPECE. (2025). *El Ecosistema del Emprendimiento Digital en Perú*. CAPECE.

Datum Internacional. (2024). *Mapa del Sector de Servicios de TI en el Perú*. Lima: Datum.

GfK. (2024). *Estudio de Lealtad en Servicios B2B*. Lima: GfK.

Ipsos Perú. (2025). *El Viaje del Comprador B2B en el Perú Digital*. Lima: Ipsos.

ManpowerGroup. (2025). *Encuesta de Escasez de Talento Perú*. Lima: ManpowerGroup.

Microsoft. (2024). *Reporte Anual de Uso de Office 365 en LATAM*.

SAP. (2024). *Funcionalidades de Analytics en SAP Business One*.

ANEXOS

Anexo 1 : Brochure NTT DATA.

ALIANZA GLOBAL NTT SALESFORCE



CENTRO DE EXCELENCIA (COE)

Nuestro COE ofrece experiencia y conocimiento a los proyectos de desarrollo.

Y los mejores enfoques para cubrir las necesidades del negocio, tanto técnica como funcionalmente.



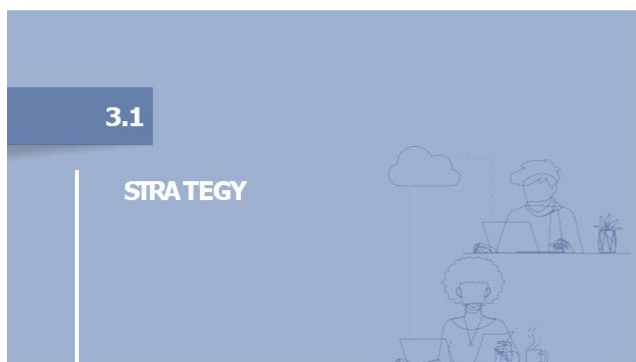
NTT DATA ASSETS

Como **valor añadido** a la Práctica de Salesforce, NTT DATA dispone de una **suite de activos propios** para facilitar, asegurar y monitorizar la correcta realización de este tipo de implementaciones.

Estos activos se implementan en todos los proyectos de NTT DATA bajo el ámbito de Salesforce, para garantizar el desarrollo uniforme y reaprovechar las mejores prácticas.

Las herramientas se enfocan en:

- Apoyo al desarrollo de software.
- Aseguramiento del aprovechamiento del estándar de Salesforce.
- Monitorización del uso de la solución.
- Facilitar la adopción de la herramienta y la realización de pruebas de usuario.



Customer – Captación, experiencia, fidelización y retención

NTT DATA



36

Customer – Captación, experiencia, fidelización y retención

NTT DATA

RIMAC Seguros

IMPLEMENTACIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RENOVACIÓN VEHICULAR

- Creación de un nuevo proceso de renovación vehicular que genere menores costos operativos y mejor experiencia al cliente.
- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

stix

PROGRAMA DE LEALTAD, BRASIL

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

BBVA

MODELO DE SENTIMIENTOS, ESPAÑA

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

37

Operations - captura de eficiencias para el negocio

NTT DATA

WOM

TRANSFORMACIÓN DE PROCESOS CON UNA MIRADA DE 360 CLIENTE

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

entel

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TERMINALES

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

transbank

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

38

Operations - captura de eficiencias para el negocio

NTT DATA

CREDICORP

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS DE BACK-OFFICE

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

Santander

TRANSFORMACIÓN DEL CORE

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

Santander

MODELO DE REFINAMIENTO DEL FRAUDE Y LAVADO DE DINERO

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

39

Talent & Transformación – Adopción tecnológica y transformación del talento

NTT DATA

Santander

CULTURA DE CIBERSEGURIDAD

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

BCP

ADOPTACIÓN DE DEVSCOPS

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

CPFL ENERGIA

Organización Data Driven - Journeys de Analítica

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

40

Agile – Convertir a nuestros clientes en organizaciones adaptativas

NTT DATA

M

CO DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

BCP

ALIDADOS ESTRATÉGICOS EN SU PROCESO DE O&B

- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

Santander

LIDERANDO LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN AGIL EN MÉXICO

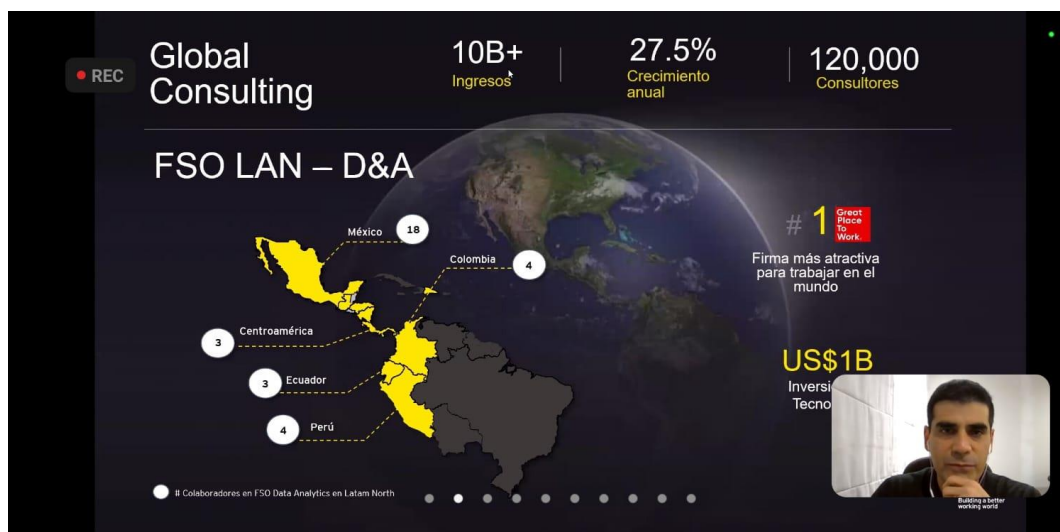
- Reducción de costos operativos de renovación vehicular en un 20%.
- Reducción de tiempos de procesamiento de renovación vehicular en un 50%.
- Reducción de errores en el procesamiento de renovación vehicular en un 90%.

41

3.2

SALESFORCE

Anexo 2 : Webinar EY Consultoría de DATA

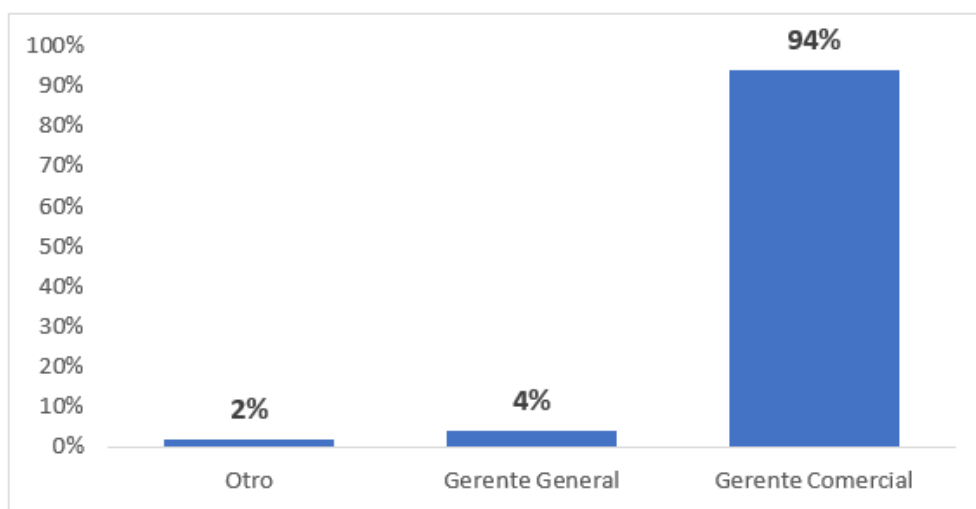


Anexo 3 : Encuesta Clientes Potenciales

Sección 1: Perfil del Encuestado

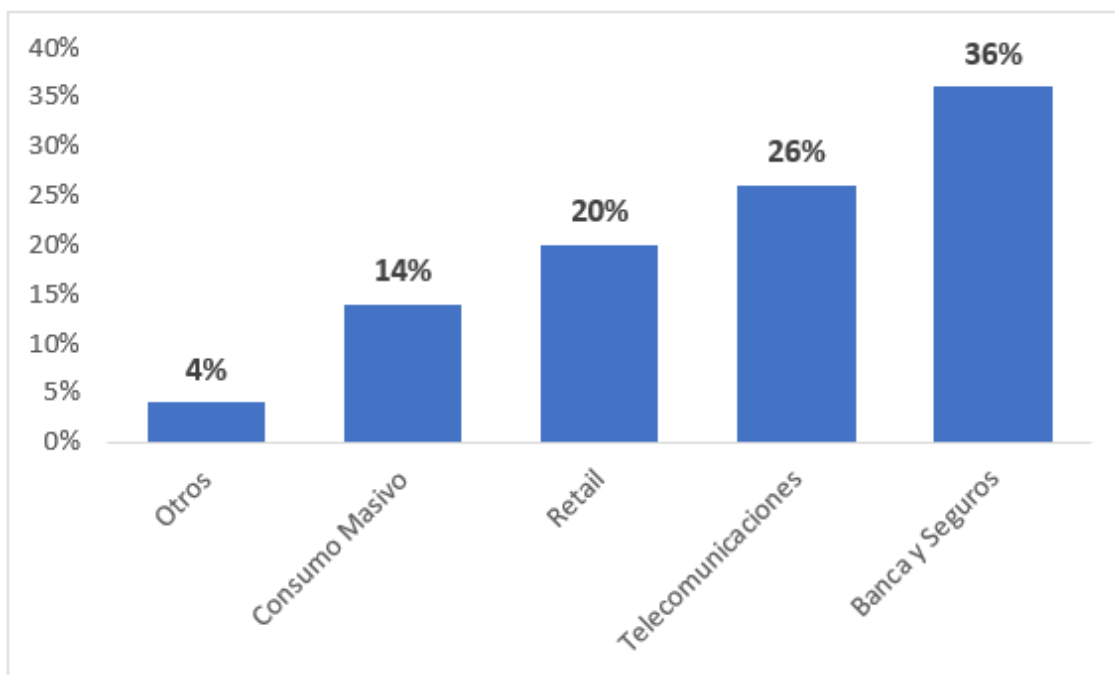
1. ¿Cuál es su cargo actual?

- ☐ Gerente Comercial / Jefe de Ventas
- ☐ Gerente General / Dueño
- ☐ Otro: _____



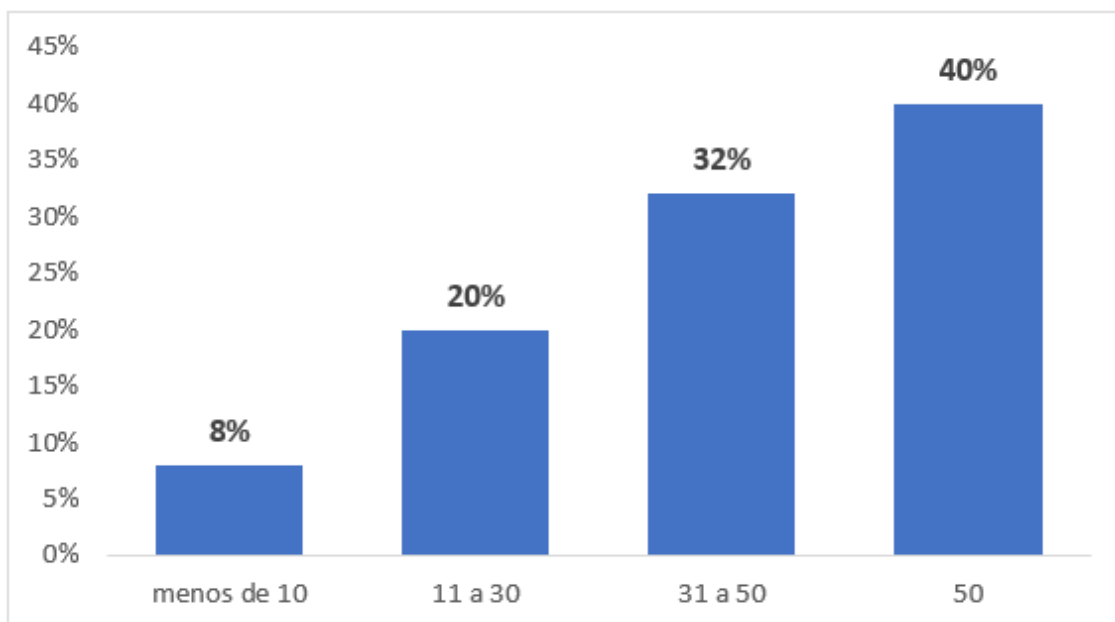
2. ¿A qué sector principal pertenece su empresa?

- ☐ Retail
- ☐ Consumo Masivo
- ☐ Distribución
- ☐ Servicios B2B
- ☐ Otro: _____



3. ¿Cuántas personas conforman su equipo comercial directo?

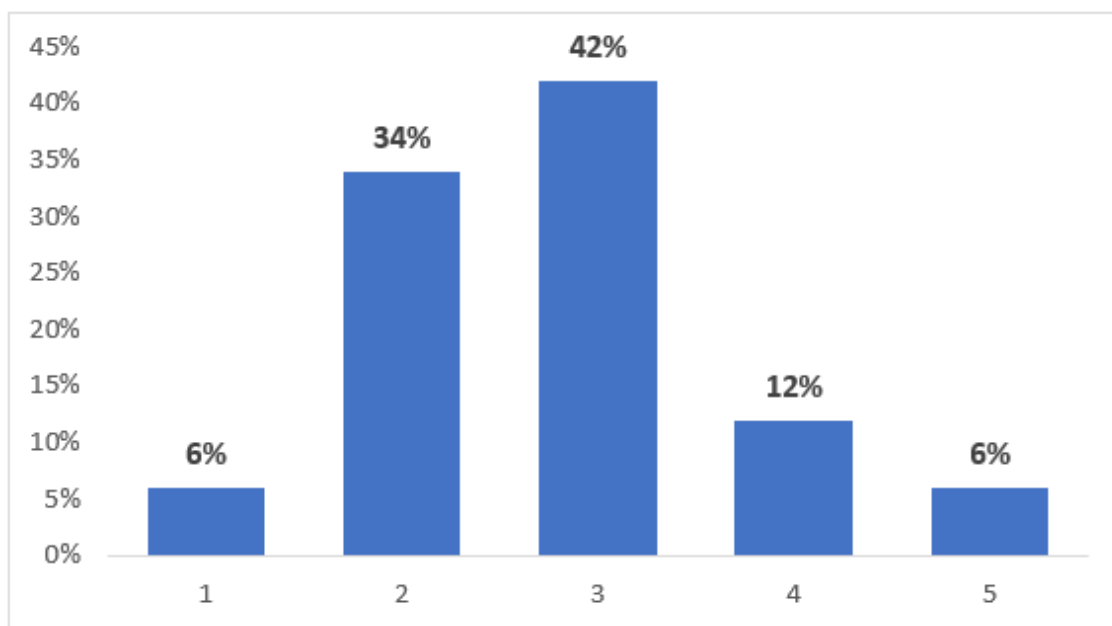
- Menos de 10
- Entre 11 y 30
- Entre 31 y 50
- Más de 50



Sección 2: Diagnóstico de la Situación Actual (Dolores)

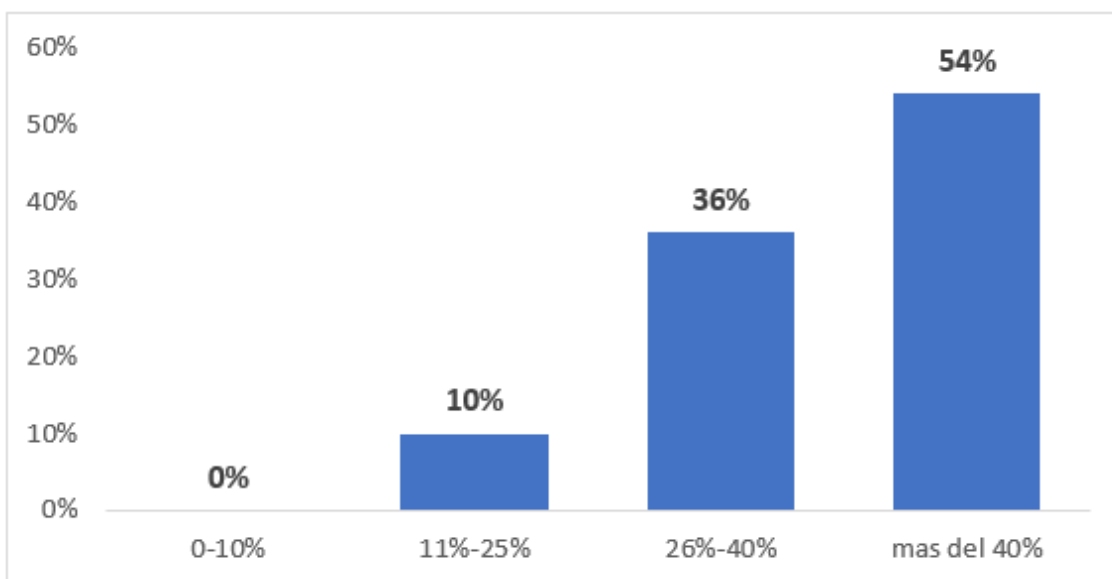
4. En una escala de 1 a 5 (donde 1 es "Muy Bajo" y 5 es "Muy Alto"), ¿cómo calificaría su nivel de confianza en la precisión de los reportes de ventas con los que toma decisiones actualmente?

- 1 - 2 - 3 - 4 - 5



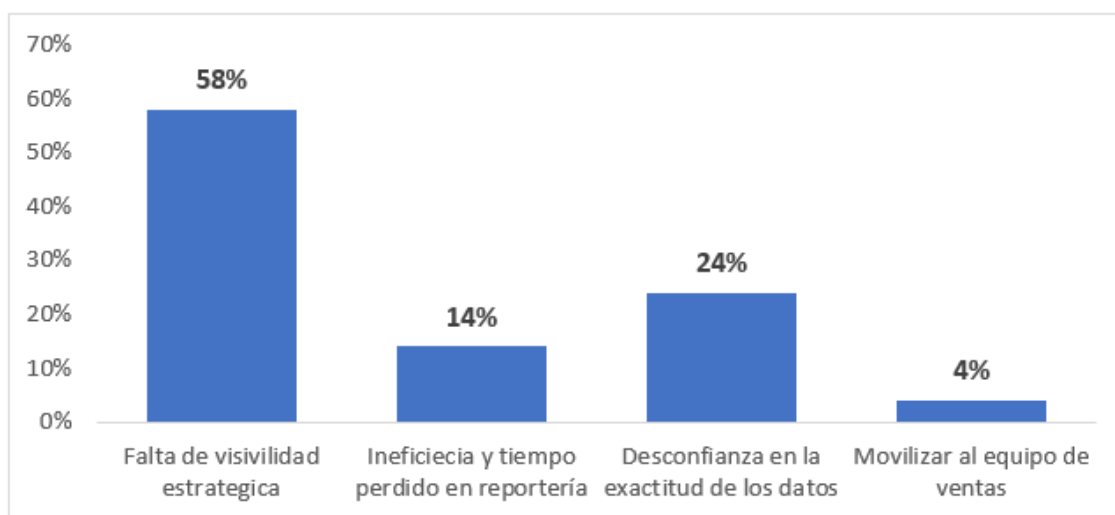
5. ¿Qué porcentaje de la jornada laboral de su equipo se dedica a la elaboración manual de reportes en Excel?

- 0% - 10%
- 11% - 25%
- 26% - 40%
- Más del 40%



6. Por favor, Elija entre estas opciones el principal dolor en su gestión.

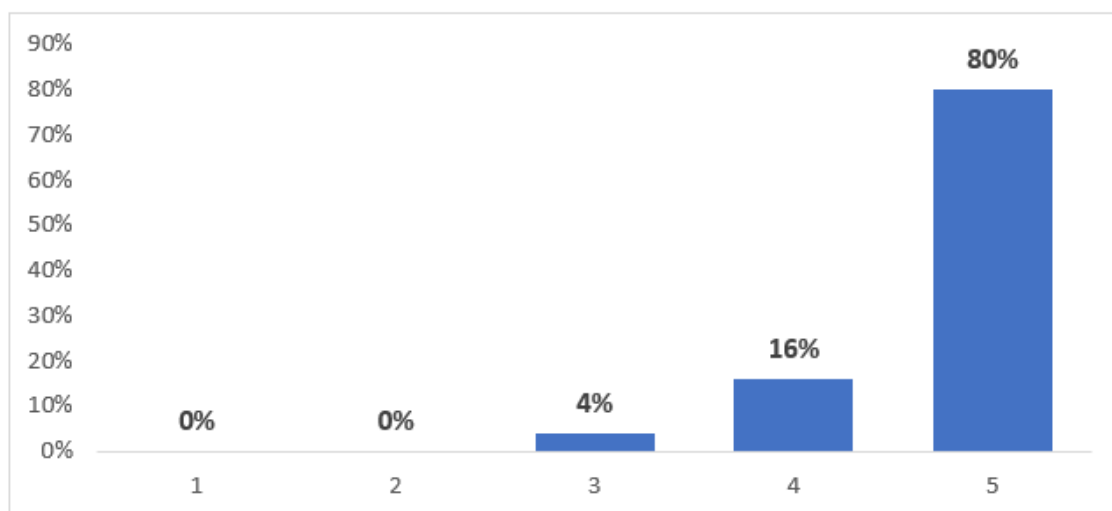
- ____ Falta de visibilidad estratégica para identificar rápidamente las oportunidades.
- ____ Ineficiencia y tiempo perdido en la reportería.
- ____ Desconfianza en la exactitud de los datos.
- ____ Movilizar el equipo de ventas.



Sección 3: Valoración de la Solución (Aceptación y Expectativas)

7. En una escala de 1 a 5 (donde 1 es "Poco importante" y 5 es "Esencial"), ¿qué tan importante considera la implementación de un Sistema de Información Comercial para la competitividad de su área en los próximos 2 años?

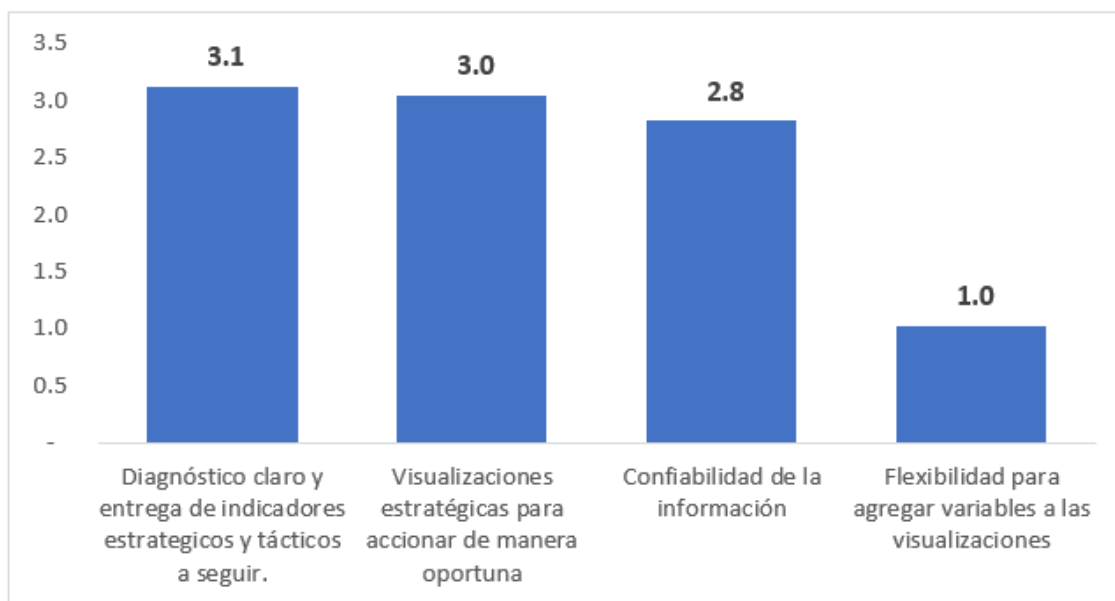
- 1 - 2 - 3 - 4 - 5



8. Al pensar en los beneficios de una solución de este tipo, por favor ordene lo que más valoraría, del más importante (1) al menos importante (4):

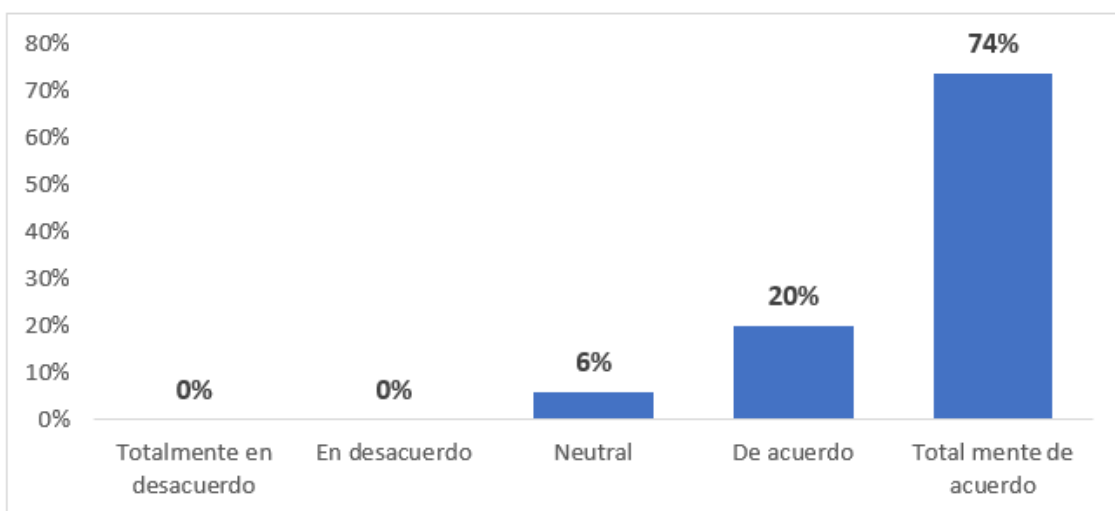
- ____ Diagnóstico claro y entrega de indicadores estratégicos y tácticos a seguir.
- ____ Visualizaciones estratégicas para accionar de manera oportuna.

- ____ Confiabilidad de la información.
- ____ Flexibilidad para agregar variables a las visualizaciones.



9. **"Un proveedor que realiza un diagnóstico estratégico de mi negocio *antes* de proponer una solución tecnológica me genera más confianza".**

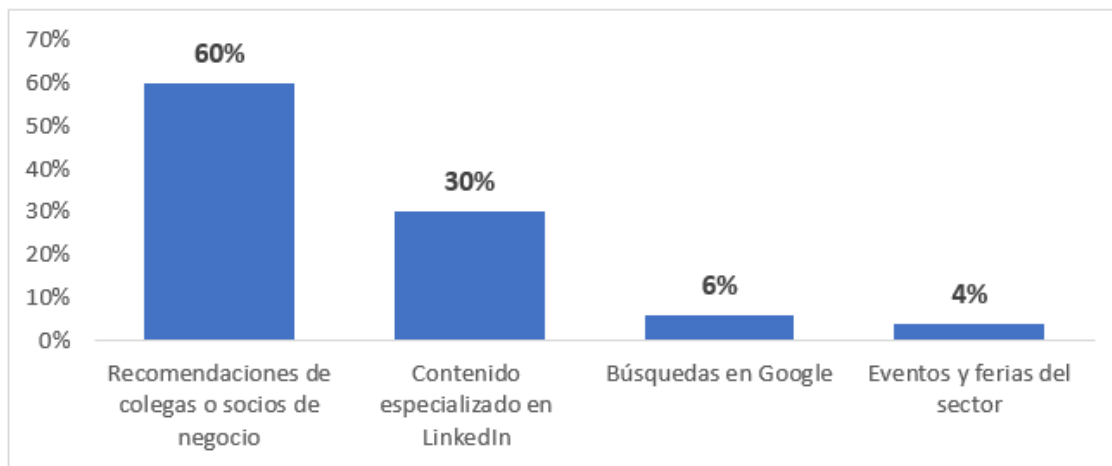
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Sección 4: Canales y Precios (Intención de Compra)

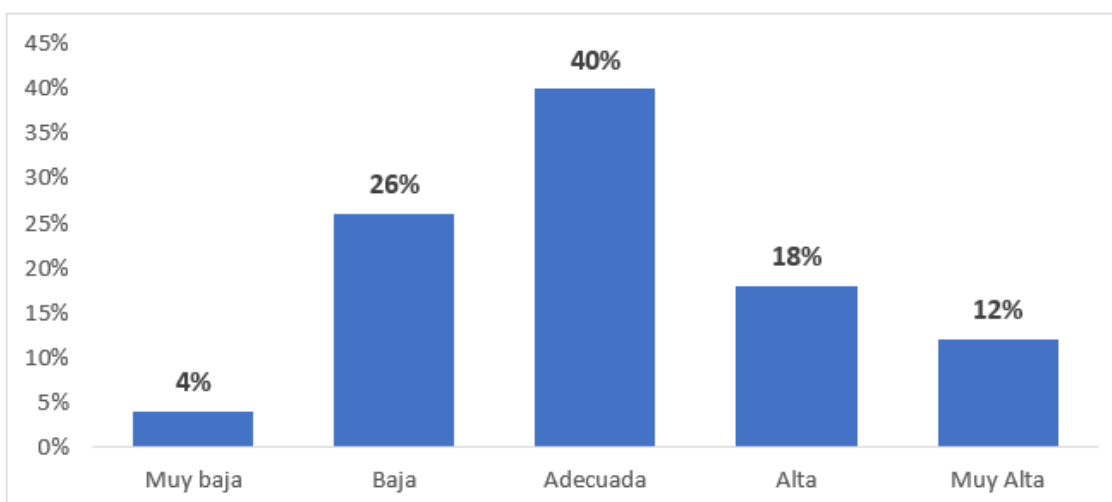
10. **¿A través de qué canales es más probable que usted busque o encuentre soluciones de consultoría para su negocio? (Marque hasta dos opciones)**

- Recomendaciones de colegas o socios de negocio.
- Contenido especializado en LinkedIn (artículos, webinars).
- Búsquedas en Google.
- Eventos y ferias del sector.



11. Considerando que el costo anual de un Jefe de Inteligencia Comercial puede superar los \$30,000 USD, una inversión única en un proyecto de consultoría de 6 meses por \$18,000 USD para implementar un sistema de dashboards estratégicos le parece:

- Muy baja
- Baja
- Adecuada
- Alta
- Muy alta



12. Si una consultora le demostrara, a través de un caso de éxito en su sector, que puede resolver sus principales dolores de gestión de información y maximizar su productividad de ventas, ¿qué tan probable sería que su empresa invirtiera en un servicio así en los próximos 12 meses? (1=Nada probable, 5=Muy probable)

- 1 - 2 - 3 - 4 - 5

