



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DEL
ESTUDIO DE DISEÑO KOETE DIRIGIDO A MIPYMES”**

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

Presentado por

Sr. Heler Mauro Pérez Gózar

Srta. Claudia Fiorella Salinas Bravo

Sr. Luis Enrique Sánchez Cruz

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

2019

Al amor de mi vida, que me alienta y apoya a alcanzar mis sueños. A mi madre, por su entrega incondicional. A mis compañeros de tesis, por su gran aporte en la realización de este proyecto, y a mis mascotas por estar siempre a mi lado.

Heler Mauro Pérez Gózar

A mis padres, por su apoyo, paciencia y consejos en los momentos de estrés; a mi hermano, por apoyarme y cuidarme; y a mis mascotas, por acompañarme en las noches de desvelo.

Claudia Fiorella Salinas Bravo

A mis padres, por estar siempre a mi lado brindándome apoyo en esta ardua y satisfactoria aventura académica.

Luis Enrique Sánchez Cruz

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestra asesora, Carla Pennano, quien, a pesar de las circunstancias, estuvo siempre a nuestro lado apoyándonos; a nuestros profesores, por compartir sus experiencias y conocimientos; a nuestros compañeros de maestría, por convertirse en amigos; y a la Universidad del Pacífico, por haber hecho posible este magnífico viaje académico.

Resumen ejecutivo

Desde la última década, las empresas peruanas están viviendo una serie de cambios. Uno de los principales es la transformación digital en la venta de productos y servicios. La tecnología ha hecho que la imagen de una empresa esté expuesta a un *click* de distancia de todos los usuarios de internet; las empresas, conscientes de ello, reconocen que transmitir una correcta y coherente identidad es un factor muy importante a la hora de obtener distinción por parte de sus clientes, prospectos y grupo de interés.

Koete es un proyecto de estudio de diseño gráfico y desarrollo digital que busca atender a las empresas que valoren el diseño y que estén interesadas en desarrollar su identidad y las aplicaciones impresas y digitales de sus marcas como elementos clave para su diferenciación y rentabilidad en el mercado.

Koete proyecta tener ingresos mediante la venta de múltiples servicios relativos al diseño, siendo el principal el desarrollo de identidad de marca para mipymes, por ser los estratos empresariales con mayor potencial, como se explicará en el presente trabajo de investigación. La inversión más importante para realizar estas actividades es el talento humano especializado.

Quien encabeza esta iniciativa de proyecto es Heler Pérez, CEO de Koete. Heler tiene formación en ingeniería y marketing y conocimiento en la gestión de proyectos, a través del uso de herramientas ágiles, como Design Thinking, UX y Scrum; además, posee estudios de diseño y fotografía, tiene experiencia en la gestión comercial de diferentes sectores e industrias a nivel local e internacional y, como CEO de Koete, se encargará de las operaciones del estudio de diseño en Lima, Perú.

Consideramos que la demanda de nuestros servicios estaría relacionada con el bajo índice de empresas que realizan el registro de sus marcas, 26.996 registros en el 2017, según Indecopi, versus el número de empresas formales registradas, las cuales son 1.899.584, según el Ministerio de la Producción.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PEST).....	2
1.1 Entorno político-legal	2
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico	4
2. Análisis del microentorno	5
2.1 Evolución del sector.....	5
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	6
2.2.1 Poder de negociación de los clientes (bajo)	6
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores (alto).....	6
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes (bajo)	7
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (bajo)	7
2.2.5 Rivalidad entre los competidores (alta).....	7
2.3 Análisis de la cadena de valor de Porter	7
2.3.1 Eslabones primarios	8
2.3.2 Actividades de apoyo	9
2.3.3 Margen de servicio.....	9
3. Análisis interno	10
3.1 Historia.....	10
3.2 Propuesta de visión	10
3.3 Propuesta de misión	10
3.4 Propuesta de valor	10
3.5 Estrategia.....	11
3.6 Organigrama.....	11
3.6.1 <i>Chief executive officer</i> (CEO)	11
3.7 Servicios que se ofrecen.....	11
3.7.1 Equipos de soporte	12

3.7.2 Cartera de servicios	13
4. Matriz FODA	13
4.1 Fortalezas	13
4.2 Debilidades.....	14
4.3 Oportunidades	14
4.4 Amenazas	14

Capítulo II. Investigación de mercado15

1. Objetivos de investigación	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos	15
2. Metodología	15
2.1.1 Las mipyme en cifras 2017	16
2.1.2 Empresas familiares	19
2.1.3 Indecopi.....	19
2.2 Primera etapa.....	21
2.2.1 Análisis de los resultados	21
2.3 Segunda etapa – encuesta a líderes empresariales	22
2.3.1 Análisis de los resultados	23
2.4 Segunda etapa – entrevistas en profundidad	25
2.4.1 Análisis de los resultados	25
2.5 Estimación del mercado objetivo	26
2.5.1 Mercado total	26
2.5.2 Mercado potencial.....	27
2.5.3 Mercado objetivo	27
3. Conclusiones	28

Capítulo III. Planeamiento estratégico29

1. Definición de los objetivos de marketing.....	29
1.1 Objetivos generales	29
1.2 Objetivos específicos	29
2. Estrategias competitivas y funcionales	30
3. Estrategia de crecimiento	31
4. Estrategia de segmentación.....	31
5. Estrategia de marca	32

5.1 Posicionamiento	32
5.2 El nombre	33
5.3 Promesa de marca	33
5.4 Personalidad	33
5.5 El logo	33
Capítulo IV. Tácticas del marketing	34
1. Estrategia de producto / servicio	34
2. Estrategia de precio	34
3. Estrategia de plaza	37
4. Estrategia de promoción.....	38
5. Estrategia de procesos	41
5.1 Fase inicial	41
5.1.1 Paso 1: Contacto comercial.....	41
5.1.2 Paso 2: Investigación inicial.....	41
5.1.3 Paso 3: Diagnóstico.....	42
5.1.4 Paso 4: Oferta técnica.....	42
5.1.5 Paso 5: Oferta económica.....	42
5.1.6 Paso 6: Seguimiento.....	43
5.1.7 Paso 7: Adjudicación / Contrato	43
5.2 Fase de planificación.....	43
5.2.1 Paso 1: Desarrollo conjunto de <i>brief</i> enfocado en el <i>business model Canvas</i>	43
5.2.2 Paso 2: <i>Kick off meeting</i>	44
5.2.3 Paso 3: <i>Workshop</i> - Propuesta única de valor / Clientes centrales.....	44
5.2.4 Paso 4: Necesidades y objetivos	44
5.3 Fase estrategia.....	45
5.4 Ejecución.....	45
6. Estrategia de personas	45
7. Estrategia de <i>physical evidence</i>	46
Capítulo V. Implementación y control	47
1. Presupuestos.....	47
1.1 Premisas y supuestos generales.....	47
1.2 Presupuesto de venta.....	47
1.3 Presupuesto de inversión.....	49

1.4 Presupuesto de gastos.....	50
1.5 Presupuesto de producción.....	50
1.6 Financiamiento.....	51
1.7 Estados financieros proyectados	52
1.8 Análisis de sensibilidad.....	55
Conclusiones y recomendaciones.....	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones.....	57
Bibliografía	58
Anexos	60
Nota biográfica	78

Índice de tablas

Tabla 1. Metodología para la investigación de mercado.....	15
Tabla 2. Estrato empresarial por sector económico	16
Tabla 3. Distribución geográfica de mipymes	17
Tabla 4. Tasa de crecimiento anual según sector económico	17
Tabla 5. Tasa de crecimiento anual según región	18
Tabla 6. Distribución de ventas totales según estratos empresariales.....	19
Tabla 7. DSD - expedientes presentados, según tipo de procedimiento, 2017	20
Tabla 8. DSD - expedientes presentados, según sede u oficina de atención, 2017.....	20
Tabla 9. DSD - expedientes de registro presentados, según tipo de signo distintivo.....	21
Tabla 10. Resultados de encuesta a mipymes	23
Tabla 11. Resultados de encuesta a mipymes con intención de contratar el servicio	23
Tabla 12. Mipymes formales por región.....	26
Tabla 13. Mipymes formales por ventas anuales en rangos de UIT	27
Tabla 14. Número de empresas de nuestro segmento de mercado.....	27
Tabla 15. Numero de empresas de nuestro mercado objetivo.....	27
Tabla 16. Objetivos específicos	29
Tabla 17. Estrategias genéricas de enfoque en diferenciación.....	30
Tabla 18. Acciones y tácticas por estrategia	31
Tabla 19. Análisis de la estrategia de precio.....	35
Tabla 20. Producción y ventas	48
Tabla 21. Inversión	49
Tabla 22. Gastos administrativos	50
Tabla 23. Costos operativos	51
Tabla 24. Estado de la situación financiera.....	52
Tabla 25. Estado de resultados (en soles)	53
Tabla 26. Flujo de efectivo.....	53
Tabla 27. Flujo de caja – escenario conservador	54
Tabla 28. Análisis de sensibilidad.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor de servicio	8
Gráfico 2. Frecuencia de uso del servicio	24
Gráfico 3. Medios por el que contactaron alguna agencia de diseño/publicidad	24
Gráfico 4. Logotipo de Koete.....	33
Gráfico 5. <i>Price brand leader</i>	36
Gráfico 6. Maqueta de web Koete.....	37
Gráfico 7. Anuncio de <i>talk</i> de Koete.....	38
Gráfico 8. <i>Inbound</i> marketing de Koete.....	39
Gráfico 9. Modelo de publicación en otros canales	40
Gráfico 10. Modelo de tarjetas de presentación	46
Gráfico 11. Modelo de firma digital	46

Índice de anexos

Anexo 1. Business model Canvas	61
Anexo 2. Guía de preguntas a expertos.....	62
Anexo 3. Lista de expertos entrevistados.....	62
Anexo 4. Cuestionario de encuesta	63
Anexo 5. Guía de preguntas a clientes potenciales	64
Anexo 6. Ficha de entrevistados	65
Anexo 7. <i>Packs</i> propuestos	68
Anexo 8. Anuncios de eventos de <i>networking</i>	71
Anexo 9. Concurso de diseño gráfico en Latinoamérica	72
Anexo 10. Estructura de costos por <i>pack</i> / punto de equilibrio / utilidad en el punto de equilibrio	73
Anexo 11. Utilidad al máximo de nuestra capacidad operativa por <i>pack</i>	76
Anexo 12. Capacidad de producción / punto de equilibrio / <i>mix</i> de producto	77

Introducción

La presente tesis es un plan de marketing para el lanzamiento del estudio de diseño gráfico y desarrollo digital Koete, que brinda, como principal servicio, el desarrollo de identidad de marca, que se interpreta como la representación visual y todos los elementos de comunicación de una empresa.

El servicio de Koete va dirigido a las mipymes, ya que su tasa de creación viene en aumento año tras año, lo cual evidencia un potencial de nuevos negocios que buscarían una identidad visual que los diferencie de su competencia. Además, nuestros servicios también van dirigidos a empresas ya existentes que buscan rediseñar la imagen de sus marcas para un mejor posicionamiento entre sus clientes.

La investigación se inicia con un diagnóstico de la situación de la industria, mediante el análisis del macroentorno y microentorno. Seguidamente, se hace el análisis FODA, para poder comprender el estado del mercado y su potencial. Así mismo, se desarrolla una investigación de mercado, con la finalidad de conocer mejor la situación de este rubro, la competencia, las necesidades y el comportamiento de los futuros clientes, mediante la metodología de uso de fuentes secundarias, entrevistas en profundidad a expertos, entrevistas al *target* (mipymes) y encuestas, así como la estimación de nuestro mercado objetivo. A partir de los resultados, se diseñará el planeamiento estratégico y definirá las tácticas de marketing para profundizar en las 7 P de este servicio, acompañado de un análisis financiero del proyecto como parte del capítulo de implementación y control. Finalizando nuestro estudio, se plasman las conclusiones y las recomendaciones del equipo investigador.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PEST)

1.1 Entorno político-legal

Estamos viviendo una crisis política que se inició en el año 2018 con la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, debido al escándalo del indulto concedido por él a Alberto Fujimori, tras acuerdo con su hijo Kenji Fujimori, y al destape de los audios que revelaban corrupción en el sistema de justicia del país, incluido el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM). Sumado a ello, se ordenó la prisión preventiva de la lideresa de uno de los partidos políticos con mayoría en el congreso, por el caso Lava Jato y el referéndum para reformas constitucionales. El caso Odebrecht ha causado una inestabilidad política que continúa el presente año. Sin embargo, la economía tuvo una expansión de 4%¹ debido a la solidez del ámbito económico y el buen manejo de las políticas económicas por parte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

Con respecto del entorno legal y su impacto en la economía del país, el año pasado se promulgaron dos decretos legislativos importantes. Uno, con número 1399, publicado el 9 de setiembre del 2018, para la creación del Fondo Crecer, el cual tiene como objetivo: «[...] impulsar el desarrollo productivo y empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa y de las empresas exportadoras por su alto impacto en la economía nacional, a través del Fondo CRECER para el financiamiento, otorgamiento de garantías y similares, y otros productos financieros» (Vizcarra 2018). Y el segundo decreto legislativo, con número 1409 y publicado el 12 de setiembre del 2018, también por el Ejecutivo, tiene por objeto: «[...] crear y regular un régimen societario alternativo de responsabilidad limitada para la formalización y dinamización de la micro, pequeña y mediana empresa, denominado Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada». En nuestra opinión, estas dos políticas económicas tienen un impacto fortísimo en el crecimiento y la formalización de las mipymes y un efecto dominó positivo para el país.

1.2 Entorno económico

El producto bruto interno del país del año 2018 tuvo un comportamiento irregular, ya que presentó índices de crecimiento, pero también estancamiento y caída en ciertos meses. Sin embargo,

¹ Mercados&Regiones (2019). “Panorama político: ¿un 2019 más estable”.

termina con un balance positivo, acumulando un crecimiento anual de 3,99, teniendo como motores de crecimiento la inversión privada, la inversión pública y el consumo privado en cuanto a gasto. Con respecto de sectores, la economía fue impulsada por el agropecuario, la pesca, la construcción y la manufactura.²

Para el presente año, las proyecciones del PBI oscilan entre 3,6 y 4,2³, según el BCRP, el MEF y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), lo cual nos indica que el escenario económico seguirá comportándose de manera estable, siempre y cuando haya inversión pública, inversión privada y, además, inversión minera.

El año 2018, la inversión publicitaria fue de 620 millones de dólares, que representó el 0,28% de participación del Producto Bruto Interno (PBI), pero si lo comparamos con las cifras del año 2017, se evidencia un decrecimiento de 7,2%⁴, aun cuando el año pasado cerró con un PBI positivo. Probablemente las causas del comportamiento negativo de la inversión publicitaria en estos tres últimos años están relacionadas con la coyuntura política, económica y jurídica del país.

Para el 2019, se proyecta que las empresas grandes tendrán la misma inversión en publicidad que el año pasado, para mantener su cuota de mercado, y un crecimiento por las campañas de la Copa América y los Juegos Panamericanos en el primer semestre⁵.

1.3 Entorno social

Para Koete, los posibles integrantes de su mercado son las mipymes, por ser parte de su estrategia de venta B2B. Por tal motivo, analizaremos su configuración e impacto desde el punto de vista social.

Las mipymes son estratos empresariales importantes para la estructura del empleo y la generación de empleo en el país y representa un 88% del sector privado, teniendo la micro, la pequeña y la mediana empresa una participación de 48,2%, 9,6% y 2,2% de la población económicamente activa, respectivamente. Además, la mayoría de las pequeñas y las medianas empresas se encuentran en los sectores de comercio y servicio, y en menor número en minería y pesca. No

² Gonzáles Izquierdo, Jorge. (2018) “¿Qué le espera a la economía nacional en el 2019?”.

³ Diario La República (2018). Proyecciones para el PBI en los años 2018 y 2019.

⁴ Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. Market Report (2019). Inversión publicitaria 2018.

⁵ Trigos, Mirtha (2019). Despegue en inversión publicitaria se verá recién en segundo trimestre.

obstante, a pesar de que existe un mayor centralismo en esos estratos, no genera empleo de calidad, verbigracia, protección social, buen nivel salarial y potencial de desarrollo laboral, entre otros. (Las MiPymes en cifras, 2017)

Por lo que se refiere al conductor de la pequeña empresa, el 72,8% son hombres y 27,2% mujeres, con un nivel educativo de postgrado en un 10% y 5,7%, respectivamente. Además, el 60,1% tiene nivel educativo superior universitario y 12,6% superior no universitario. En cuanto a la conducción empresarial femenina, el 53,3% tiene nivel superior universitario y 19% un nivel superior no universitario. Sin embargo, para la mediana y gran empresa, se registran cifras más altas, por ejemplo, el 78,4% son conductores empresariales masculinos y un 21,6% femeninos con un nivel educativo de postgrado del 27,1% y 11,5%, asimismo, un nivel superior universitario de 58,1% y 60,1%, y superior no universitario de 7,7% y 16,2%, correspondientemente. (Las MiPymes en cifras, 2017)

1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico de nuestra investigación está relacionado con la transformación digital del país y su impacto en las mipymes de las diferentes industrias. Lamentablemente, el Perú ocupa el puesto 60 de 63 países en competitividad digital, según The IMD World Digital Competitiveness Ranking⁶ 2018 y, además, en el indicador de facilidad para hacer negocios estamos en el lugar 68⁷ de 190 países, según el Banco Mundial.

En los últimos años, las pequeñas y medianas empresas se expandieron rápidamente gracias al internet, representando el 23% de los negocios en el mercado peruano. Además, ha aumentado el uso de herramientas tecnológicas, como páginas web, redes sociales y POS, mayoritariamente por dos razones: la reducción de costos administrativos y la promoción de bienes y servicios. Sin embargo, solo el 6% cuenta con tiendas virtuales, lo cual representa una gran oportunidad para Koete.

Según la Encuesta Nacional de Empresas (2017), el 95,4% contó con internet en el año 2016 a nivel nacional y los sectores económicos que tuvieron mayor porcentaje fueron comercio y servicios, con un 40,3% y 40,4%, respectivamente, seguido de manufactura, con 10,3%, y construcción, con 3,9%. No obstante, el uso que las empresas hacen de internet está relacionado

⁶ Bris, Arturo. IMD World Digital Competitiveness Ranking# 2018.

⁷ Datos Macro. 2018. "Perú cae en el ranking de facilidad para hacer negocios".

con comunicación: *email*/chat, en un 85,3%, búsqueda de productos o servicios, en un 53,0%, y un porcentaje lamentablemente menor en actividades productivas, tales como la promoción de sus productos, en un 23,1%, y la venta en sí de sus productos o servicios, en un 15,6 %. Adicionalmente, solo el 13,4% de las capacitaciones a las que asistieron los conductores de pequeñas y medianas empresas en el 2016 fue en temas relacionados con tecnologías de la información y la comunicación⁸.

Por otro lado, las compras en línea tuvieron un aumento de 27,1%⁹ en el año 2017 y, según proyecciones de Mario Ramos Meléndez, CEO de la agencia EXE, las ventas por comercio electrónico tendrían un crecimiento promedio de 20%¹⁰, con picos de 30% en el año 2019. En consecuencia, se infiere que se engendra una fuerte necesidad por parte de las empresas de invertir en su desarrollo digital.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución del sector

Koete busca ofrecer servicios de diseño gráfico y desarrollo digital a las empresas, por lo que, según el tipo de actividades económicas que está realizando, esta se ubica en el sector de servicios prestados a empresas.

En el último año, el índice de producción de servicios prestado a empresas ha tenido un crecimiento constante, si se le compara con el año 2017, y ha cerrado con un promedio anual de 3,26% de crecimiento, según INEI, con base en la muestra de 2.031 empresas¹¹, determinado por el buen desarrollo de sus cuatro grandes componentes: servicios administrativos y de apoyo, agencia de viajes y operadores turísticos, publicidad e investigación de mercados y actividades profesionales científicas y técnicas.

De los cuatro componentes del sector, los servicios de Koete están relacionados con la publicidad e investigación de mercados, lo cual ha tenido un crecimiento constante en los veinte últimos meses, con un 4,47% en el 2018. El desarrollo de esta área del sector se ha producido porque durante el año las empresas han invertido en proyectos publicitarios (lanzamiento o reactivaciones

⁸ García Carpio, Juan Manuel. Ministerio de Producción (2017). Investigación Mipyme en cifras.

⁹ Peru Retail (2018). El e-commerce en Perú crecería 30,2% en el 2018.

¹⁰ Diario Gestión (2019). Ticket promedio de e-commerce en Perú estaría entre \$120 y \$150 en el 2019.

¹¹ Business Empresarial (2018). Sector servicio prestados a empresas creció 3,28% en noviembre de 2018 y sumó 19 meses de crecimiento.

de marcas, logos y productos), campañas de marketing y difusión de eventos, entre otras actividades, a través de medios *offline* y *online* para diversos segmentos publicitarios: consumo masivo, *retail*, telecomunicaciones y automotriz. Además, se ha evidenciado un crecimiento en estudios de mercado y encuestas de opinión pública, en su mayoría por temas de coyuntura política y social¹²

Con referencia a la industria del diseño gráfico, el área más demandada por las empresas es el diseño de comunicación y marca, con un 52% del total, seguido por el diseño industrial y de productos, con un 30% y, finalmente, con un menor porcentaje, el diseño digital y multimedia, con un 18%. Sin embargo, el uso de estos servicios es, de manera recurrente, solo el 10% de las empresas y un 15% es situacional.¹³

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los clientes (bajo)

Se considera que el poder de negociación de los clientes de Koete es bajo, por las siguientes razones:

- El número de compradores es alto, ya que nuestro servicio se pueda brindar a empresas de diferentes industrias, por lo que Koete puede elegir con quién trabajar.
- Este tipo de servicio hace que las empresas tengan pocos costos de cambio, ya que se requiere una sola vez.
- La calidad de este tipo de diseño es importante para el comprador, por lo que lo hace poco sensible al precio.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores (alto)

Nuestros principales proveedores de Koete son diseñadores gráficos, por lo que valoramos esta fuerza de Porter como alta, por los siguientes factores:

- El costo de cambio de proveedores es alto, ya que Koete invierte recursos en inducción y capacitación en la metodología de trabajo.
- Koete trabaja con proveedores que han sido elegidos debido a su talento especializado en diseño y su pluriculturalidad, haciendo de este un recurso humano limitado.

¹² INEI: Informe Técnico N.º 2, Febrero 2019, de producción nacional: Índice de Producción de Servicios Prestados a Empresas.

¹³ Vega, Katheryne (2017). ASGRAP da a conocer las cifras del panorama actual del diseño gráfico publicitario en el Perú.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes (alto)

Las barreras de entrada de la industria son bajas y los nuevos entrantes esperan pocas represalias por parte de las empresas ya consolidadas; por lo tanto, la amenaza es alta. Se consideran las siguientes razones:

- La inversión de capital requerido para disuadir a los competidores es prácticamente nula.
- El crecimiento de la industria es dinámico, por lo que cada vez hay nuevos negocios que solicitan diversos servicios relacionados con el diseño, disipando la necesidad de poner barreras a nuevos competidores.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (bajo)

Calificamos la amenaza de productos sustitutos como baja por el siguiente factor:

- Este tipo de servicios es el resultado de un proceso creativo, que lo hace único e irrepetible.

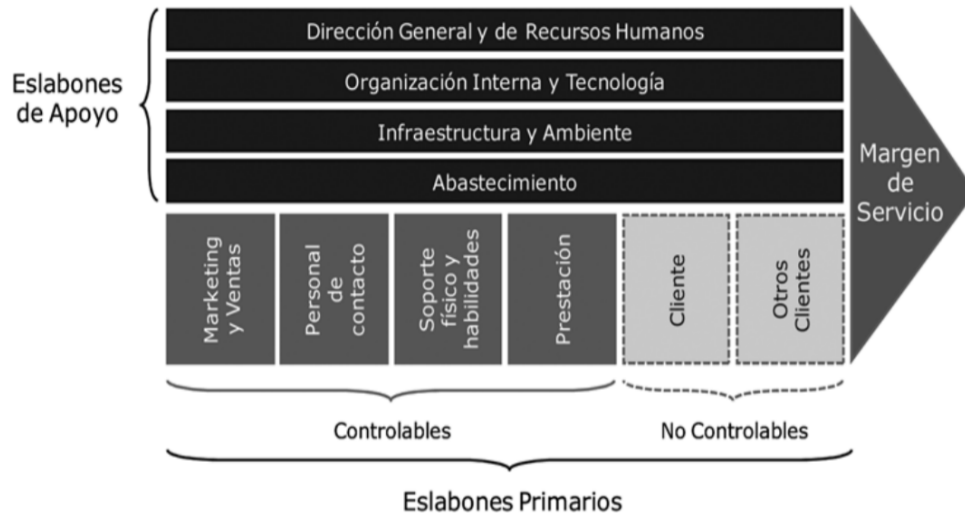
2.2.5 Rivalidad entre los competidores (alta)

Debido a que las barreras de entrada son bajas, y la industria tiene un lento crecimiento que precipita a los rivales a una la lucha por una cuota de mercado, se considera esta fuerza como alta.

2.3 Análisis de la cadena de valor de Porter

A continuación, mostraremos la cadena de valor propuesta para Koete, según el modelo de Porter, adaptado a empresas de servicios.

Gráfico 1. Cadena de valor de servicio



Fuente: Alonso, G. Marketing de Servicio: Reinterpretando la cadena de valor, 2008

2.3.1 Eslabones primarios

- **Controlables**
 - **Marketing y ventas**

Las herramientas del marketing a ser utilizadas por Koete serán el *networking* y el *word of mouth*, que se irá generando por la contratación de sus servicios. El cierre de las ventas estará a cargo del *project manager*, quien será el responsable de comunicar las características de los servicios, la metodología de trabajo, el valor diferencial, el precio y los tiempos de entrega.

- **Personal de contacto**

El principal actor que intervendrá directamente en la prestación del servicio e interactuará con el cliente potencial será el *project manager*, cuya función es, además, la de ser líder del proyecto.

- **Soporte físico y habilidades**

El soporte físico estará conformado por las computadoras, las herramientas audiovisuales, los equipos de oficina, las licencias de software y otras herramientas digitales. En cuanto a las habilidades, el conocimiento de las metodologías ágiles y el talento especializado que se ofrecerá, según el servicio, serán variables importantes para la generación de valor al cliente.

- **Prestación**

La prestación que se ofrecerá será la participación activa del cliente en el desarrollo del servicio, como sugieren las metodologías ágiles. Nuestra propuesta es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, construyendo juntos las mejores ideas, en un tiempo óptimo.

- **No controlables:**

- **Clientes**

Koete considerará como clientes a aquellos conductores de las empresas, líderes del área de marketing y cualquier otra persona interesada en la propuesta de valor y los servicios que ofrece Koete.

- **Otros clientes**

Serán las agencias de publicidad que tercericen algunos de los servicios que ofrece Koete, el *networking* internacional y personas naturales.

2.3.2 Actividades de apoyo

- **Dirección general y recursos humanos**

Todos los colaboradores de Koete estarán alineados con la cultura organizacional del estudio. Por tal razón, se les brindará una inducción acerca de la visión y la misión de la empresa, así como una capacitación de lineamientos básicos para poder garantizar la calidad y uniformidad de los servicios que se le brindará a nuestros clientes.

- **Organización interna y tecnología**

La organización interna será de forma horizontal y las funciones de cada integrante del equipo estarán claramente establecidas para que no exista cruce de funciones entre ellos.

- **Infraestructura y ambiente**

El espacio físico donde se prestará el servicio será, principalmente, una oficina (casa) ubicada en Barranco, Lima, Perú. Sin embargo, gracias a las herramientas digitales, tales como Slack (aplicación para la gestión de proyectos), OneDrive (servicio de nube *online* de alta capacidad de almacenamiento) y Apear (software para hacer video llamadas múltiples) se permitirá a los colaboradores a trabajar de forma no presencial. Además, se arrendará ocasionalmente espacios de *coworking* para las reuniones con el cliente o con el equipo completo. El equipo completo se reunirá para alinear y organizar los requerimientos del cliente las veces que sean necesarias.

- **Abastecimiento**

El mayor costo será la adquisición de equipos, licencias de software, membrecías y materiales de uso instructivo que permitirá ofrecer productos de alta calidad que cumplan con los requerimientos del cliente.

2.3.3 Margen de servicio

Koete buscará que el proceso y el desarrollo de los proyectos sean un trabajo colaborativo con el cliente, para que tenga un impacto significativo en el resultado del servicio.

3. Análisis interno

3.1 Historia

Vertical Art SAC nace el 29 de mayo del 2017 como un proyecto de venta de arte digital impreso (*posters, prints*, fotografía y otros) a través de un e-Commerce del tipo galería virtual. En ese momento se contó con la asesoría de artistas y diseñadores, a nivel local e internacional, que permitieron dar una mirada profunda y crítica a la gestión de proyectos creativos en el Perú y su potencial de desarrollo. Así empieza la idea primigenia de formar un estudio de diseño gráfico.

Inspirados en la metodología disruptiva de predicción de tendencias de WGSN, y apoyados en la metodología ágil *design thinking*, se armó un grupo de trabajo con personas de distinta formación profesional, para hacer el prototipo de lo que, según su parecer, debía apuntar a un estudio de diseño. Desde entonces, y hasta la fecha, se han venido haciendo una serie de pruebas ensayo-error que han permitido moldear el proyecto que es materia de estudio del presente trabajo de investigación, el estudio de diseño y desarrollo digital Koete, *design + development*.

Koete es una palabra en japonés que significa ir más allá, palabra que retará constantemente a los miembros del estudio y clientes a ir más allá en todas las actividades del desarrollo de un proyecto.

3.2 Propuesta de visión

Koete aspira a aportar un nuevo enfoque del diseño gráfico en el país, esforzándose junto a otros actores de la industria creativa para posicionar a Lima como una de las capitales referentes del diseño en el mundo.

3.3 Propuesta de misión

Para lograr este cometido, Koete propone desarrollar sus procesos creativos mediante tres ejes principales: el marketing, como base para el entendimiento real del mercado y las necesidades de sus clientes y sus consumidores; la innovación, como medio de búsqueda constante de eficiencia en tiempo y costos, usando tecnología y siendo socialmente responsables; y, finalmente, las artes visuales, como medio de interpretación de funcionalidad y estética.

3.4 Propuesta de valor

De acuerdo con los lineamientos de la misión y el desarrollo del *business model Canvas* del proyecto (ver anexo 1), Koete propone que sus clientes tengan una real participación en el

desarrollo de sus servicios y, junto con ellos, construir los mejores proyectos en el tiempo más óptimo posible. La propuesta de valor de Koete es la siguiente:

«*Let's design together, faster & better*».

«Diseñemos juntos, más rápido y mejor».

3.5 Estrategia

Koete ha ofrecido servicios de diseño a algunas empresas de forma experimental, principalmente negocios de amistades del CEO, con muy buenos resultados y recomendaciones, lo cual está haciendo que el boca a boca se active y que otras empresas deseen contar con sus servicios. Sin embargo, estas primeras acciones no han sido ejecutadas bajo ninguna estrategia que ayude a su crecimiento, participación y posicionamiento. Por tal motivo, el objeto de esta investigación es diseñar la sinergia de su propuesta de valor y su estrategia para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

3.6 Organigrama

Para poder ofrecer un servicio adaptable a los diferentes tipos de clientes y ser competitivo en calidad y costos, Koete propone una estructura flexible, tanto a nivel de la administración interna como de la puesta en marcha de cada proyecto. Para la ejecución de los proyectos basamos nuestros procesos en la metodología Scrum.

3.6.1 Chief executive officer (CEO)

El CEO de Koete toma la visión del estudio como suya y se rodea de los colaboradores para conseguir ese cometido. Entre sus funciones principales está determinar qué tipo de productos y servicios ofrecer, definir la estrategia de cómo llegar a los clientes y desarrollar los planes a largo plazo del estudio. Es responsable de las finanzas y también se encarga de buscar el mejor talento para el estudio y retenerlo.

3.7 Servicios que se ofrecen

Koete brinda servicios de diseño gráfico enfocado en el desarrollo de identidad de marca (*branding*) a clientes que buscan un posicionamiento visual coherente de sus productos y servicios. También brinda servicios de desarrollo digital, como diseño y desarrollo web, aplicaciones móviles y otras *interfaces* digitales, a través de procesos basados en el marketing, la innovación y las artes visuales. El servicio se hace a través del gerenciamiento de talento creativo en proyectos en conjunto, en los que se potencia el conocimiento individual de cada miembro del

equipo y las responsabilidades son compartidas y rotativas. Koete busca, además, que sus clientes no solo representen un beneficio económico, sino también un impacto positivo a la sociedad.

3.7.1 Equipos de soporte

- **Gestores comerciales - *project managers*:** son embajadores de la marca Koete y conocedores de primera mano de las metodologías ágiles aplicadas a proyectos creativos.
- **Contabilidad y finanzas:** está a cargo de registrar las operaciones contables y datos financieros; planifica, analiza y evalúa dicha información. Controla las operaciones ejecutadas y registradas.
- **TI (tecnología de la información):** responsable del óptimo funcionamiento de los equipos (mantenimiento, reparación y cambio), instalación y mantenimiento de software y actualización de licencias.
- **Equipos por proyecto:** con base en la metodología Scrum, se propone la siguiente organización por proyecto.
 - **Líder del cliente:** cliente/ gestor comercial - *project manager*: es dueño de toda la información del proyecto; conocedor de primera mano de las necesidades y las circunstancias en las cuales se solicita el servicio. Esta persona es la encargada de transmitir todo este conocimiento al líder del proyecto y conseguir la información adicional que sea requerida en todo el proceso de desarrollo del servicio.
 - **Líder del proyecto:** director creativo / gestor comercial - *project manager*.: es el responsable de administrar la información del cliente, ordenar al equipo de trabajo, delegar las responsabilidades y controlar los *key performance indicators* (KPI) del equipo de desarrollo, bajo los estándares que han sido determinados por la supervisión del proyecto. En consenso con el equipo de desarrollo, acuerda el tiempo de ejecución de cada actividad. Posee experiencia en proyectos de diseño, publicidad, marketing o desarrollo digital a diferentes niveles de cliente.
 - **Supervisor del proyecto:** dirección creativa / asesor externo: de acuerdo con el requerimiento del cliente y su presupuesto, se considera agregar al equipo un supervisor que sea del equipo Koete (investigador del ecosistema de la necesidad) o un externo, experto del sector, capaz de determinar cuáles son los lineamientos cualitativos y cuantitativos para el desarrollo de la necesidad.
 - **Desarrolladores del proyecto:** diseñadores y desarrolladores, según especialidad. Se trata de profesionales de artes visuales y desarrolladores digitales, distribuidos en equipos, según sus especialidades y los requerimientos del cliente, encargados de

producir lo que necesita el cliente, hacer bocetos, prototipos, testarlos, analizarlos y ponerlos en marcha, según corresponda.

3.7.2 Cartera de servicios

Design:

- Diseño gráfico
- *Branding*
- Estrategia de marca
- Creación de identidad de marca
- Experiencia de marca
- Aplicaciones impresas y digitales
- *Packaging*
- Producción editorial
- Ambientes arquitectónicos
- Arquitectura efímera
- Arquitectura 3D & VR

Development:

- *Web development*
- *Online portal system*
- *Content management system*
- e-Commerce
- Aplicaciones web corporativas
- *Mobile app development*
- IOS / Android / Hybrid

4. Matriz FODA

4.1 Fortalezas

- *Network* de clientes en diferentes sectores económicos.
- Flexibilidad y rapidez en los procesos creativos.
- Expertos en metodologías y herramientas de innovación.
- Pluriculturalidad de los líderes del equipo.

4.2 Debilidades

- No somos conocidos.
- Alta rotación de diseñadores.
- Bajo capital inicial.

4.3 Oportunidades

- Son pocas y costosas las empresas de diseño y desarrollo digital que destacan por la calidad de sus productos.
- Mayor apertura de las mipymes a los servicios relativos al desarrollo de identidad de marca y sus aplicaciones.
- Índice de crecimiento positivo y constante de nuevas empresas en los últimos tres años.

4.4 Amenazas

- Mipymes asignan presupuestos reducidos a los servicios relativos al desarrollo de identidad de marca y sus aplicaciones.
- Las barreras de entrada a la industria son bajas.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivos de investigación

1.1 Objetivo general

Validar el lanzamiento del estudio de diseño de Koete dirigido al sector de mipymes.

1.2 Objetivos específicos

- Obtener *insights* del servicio, el mercado objetivo, la competencia y los precios, para definir la estrategia corporativa y las estrategias operativas.
- Validar la propuesta de valor y el modelo de negocio de Koete para definir las estrategias de marketing.
- Analizar el mercado de las mipyme para construir el perfil de nuestro *target*.
- Identificar el tipo de empresas o sector económico con mayor potencial para nuestros servicios.
- Conocer las razones de preferencia por alguna agencia creativa en particular, el servicio de mayor requerimiento y su frecuencia de demandas.
- Conocer el rango de precios/presupuestos designados a los servicios relativos al desarrollo de identidad de marca por parte de los diferentes sectores empresariales.

2. Metodología

Para lograr los objetivos de investigación, hemos dividido la metodología en dos etapas.

Tabla 1. Metodología para la investigación de mercado

Primera etapa	Fuentes secundarias / Entrevistas a expertos /
Segunda etapa	Encuestas con el <i>target</i> / Entrevistas con el <i>target</i>

Fuente: Elaboración propia, 2019

En una primera etapa, se empezará por revisar fuentes secundarias y luego hacer entrevistas con expertos en el rubro de agencias creativas, para conocer más respecto de la industria y explorar la validez de la propuesta de valor y el perfil del *target*. Luego de ello, en una segunda etapa, se realizará entrevistas y encuestas al *target*, para profundizar en sus necesidades, medir el potencial de nuestros productos, terminar de validar la propuesta de valor y estimar la demanda.

2.1 Investigación secundaria externa

2.1.1 Las mipyme en cifras 2017

- **Empresas formales por estrato empresarial, según sector económico:** según el Ministerio de la Producción, en el año 2017 había 1.899.584 mipymes formales, representando el 99,52% del total de las empresas en el territorio nacional. Además, dentro de los sectores que tienen más participación, están el sector comercio, que posee el 40% de las empresas, aproximadamente.

Tabla 2. Estrato empresarial por sector económico

Sector económico	Estrato empresarial				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Agropecuario	23.034	841	129	347	24.351
Pesca	2.605	309	24	78	3.016
Minería	8.751	568	30	402	9.751
Manufactura	151.359	6.642	232	1.343	159.576
Construcción	37.500	4.286	130	506	42.422
Comercio	853.609	23.868	808	3.471	881.756
Servicios	759.990	24.188	681	3.098	787.957
Total	1.836.848	60.702	2.034	9.245	1.908.829
Mipyme	1.899.584				

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data del Ministerio de la Producción: Investigación Mipyme en cifras, 2017

- **Distribución espacial:** en los últimos años, la concentración de mipymes se ha dado en las regiones de Lima, Callao, Arequipa, La Libertad, Piura y Cusco, confirmando la relación que existe entre el crecimiento económico de la región y la concentración de esos estratos empresariales. Por el contrario, las regiones que registraron menos participación en cantidad de empresas en el 2017 fueron Apurímac (0,9%), Madre de Dios (0,7%), Moquegua (0,6%), Amazonas (0,6%) y Pasco (0,6%)

Tabla 3. Distribución geográfica de mipymes

	2013	2017	Participación 2017
Regiones			
Lima	722.372	869.537	45.78%
Arequipa	85.556	106.234	5.59%
La Libertad	78.944	100.589	5.30%
Piura	59.195	84.675	4.46%
Cusco	58.588	74.056	3.90%
Callao	48.537	64.481	3.39%
Otras	459.814	600.012	31.59%
Total	1.513.006	1.899.584	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data del Ministerio de la Producción: Investigación Mipyme en cifras, 2017

- **Tasa de crecimiento promedio anual:**
 - **Según sectores 2013-2017:** la tasa de crecimiento promedio nacional es del 7,2%, siendo superado por el sector servicios, el cual presenta mayor dinamismo que los demás.

Tabla 4. Tasa de crecimiento anual según sector económico

Sectores	2013-2017
Servicios	9.20%
Comercio	6.90%
Manufactura	3.70%
Agropecuario	1.50%
Minería	1.20%
Construcción	1.10%
	-3.10%

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data del Ministerio de la Producción: Investigación Mipyme en cifras 2017

- **Según regiones 2013-2017:** las regiones que superan el crecimiento promedio nacional son Apurímac (11,5%), Ayacucho (11,3%), Huancavelica (10,6%) y, por el contrario, las regiones que presentaron menor tasa de crecimiento son Tacna, Pasco y Moquegua, con un 4% y 6%, respectivamente. A continuación, se presentan las tasas de crecimiento de las regiones que tienen mayor concentración de mipymes.

Tabla 5. Tasa de crecimiento anual según región

Regiones	2013-2017
Lima	6,3%
Arequipa	6,8%
La Libertad	7,4%
Piura	10,0%
Cusco	7,90%
Callao	8,6%
Total	7,2%

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data del Ministerio de la Producción: Investigación Mipyme en cifras 2017

- **Distribución de ventas totales, según estrato empresarial:** las ventas del segmento mipyme tuvieron una participación de 22,6%, mientras que la de las grandes empresas fue de un 77,4% a nivel nacional en el año 2017. Por consiguiente, se podría validar que existe una relación directamente proporcional entre el tamaño de la empresa y el nivel de ventas. En el siguiente cuadro, se muestra la distribución de ventas totales según estratos económicos:

- Micro empresa: hasta 150 UIT
- Pequeña empresa: desde 150 a 1700 UIT
- Mediana empresa: desde 1700 a 2300 UIT

Tabla 6. Distribución de ventas totales según estratos empresariales

UIT	Número	Participación	Acumulado
[0 - 2]	915.375	48.19%	48.19%
<2 - 5]	257.450	13.55%	61.74%
<5 - 13]	349.357	18.39%	80.13%
<13 - 25]	152.392	8.02%	88.15%
<25 - 50]	76.995	4.05%	92.21%
<50 - 75]	37.716	1.99%	94.19%
<75 - 100]	22.041	1.16%	95.35%
<100 - 150]	25.522	1.34%	96.70%
<150 - 300]	29.228	1.54%	98.24%
<300 - 500]	14.240	0.75%	98.99%
<500 - 850]	9.599	0.51%	99.49%
<850 - 1700]	7.635	0.40%	99.89%
<1700 - 2300]	2.034	0.11%	100.00%
Total	1.899.584	100%	

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data del Ministerio de la Producción: Investigación Mipyme en cifras 2017.

2.1.2 Empresas familiares

Según el especialista Jose Boero, Coordinador del Centro de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en el Perú aproximadamente el 90% de las empresas, entre micro, pequeñas, medianas y grandes, son de origen familiar. Sin embargo, el 70% de dichas empresas familiares no llega a la segunda generación y solo el 15% sobrevive una tercera¹⁴. Luego del periodo familiar, pasan a ser dirigidas por terceros o son cerradas.

2.1.3 Indecopi

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) es el organismo nacional encargado de defender y promover la competencia leal en los mercados. Una forma de lograr este objetivo es mantener un registro de todas las marcas de productos, servicios, lemas o nombres comerciales a través de la Dirección de Signos Distintivos

¹⁴ Diario Gestión (2018). Empresas familiares en el Perú: solo el 30% pasan a la segunda generación ¿por qué?

(DSD) que, al cierre del año 2017, publicó que el procedimiento que más se realiza es el de registro de una marca, seguido por el de renovación y, luego, el de acto de modificatorios.

Tabla 7. DSD - expedientes presentados, según tipo de procedimiento, 2017

Tipo de procedimiento	Total	%
Registro	26.996	63,33
Renovación	9.419	22,10
Actos modificatorios	4 052	9,51
Infracciones	904	2,12
Cancelación	820	1,92

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data de la Dirección de Signos Distintivos del Indecopi, 2017

La mayoría de estos procedimientos se realizaron en la sede u oficinas locales de Lima y Callao. La sede central está ubicada en San Borja y registra el mayor movimiento.

Tabla 8. DSD - expedientes presentados, según sede u oficina de atención, 2017

Sede u oficina	Total	%
Sede central	36.626	85,92
Sede Lima Norte	1.156	2,71
Oficina local Lima y Callao	491	1,15
Oficinas regionales	2.986	7
Página web	1.368	3,21

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data de la Dirección de Signos Distintivos de Indecopi, 2017

Indecopi presenta los registro DSD que tienen mayor porcentaje de la siguiente forma:

Tabla 9. DSD - expedientes de registro presentados, según tipo de signo distintivo

Signo distintivo	Total	%
Marca de producto	15.419	57,12
Marca de servicio	7.771	28,79
Multiclase (mp y ms)	3.141	11,64
Lema comercial	345	1,28
Nombre comercial	259	0,96
Marca colectiva	59	0,22
Marca de certificación	2	0,01
Total	26.996	100

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data de la Dirección de Signos Distintivos del Indecopi, 2017

2.2 Primera etapa

Se desarrolló una investigación cualitativa mediante entrevistas a expertos ubicados en grandes, medianas y pequeñas agencias creativas del mercado actual, con la finalidad de conocer la industria y la competencias. Así mismo, para poder validar o rechazar las siguientes hipótesis:

- El estrato empresarial mipyme le da mayor valor a las agencias creativas para el desarrollo de identidad de marca y sus aplicaciones.
- La captación de clientes para las agencias creativas es a través de áreas comerciales.
- La propuesta de valor de Koete es diferente y única entre las agencias creativas.
- Las empresas consideran como opción tomar los servicios de diseñadores *freelancers* o los servicios que ofrece el Centro Comercial Wilson, para ahorrarse costos.

2.2.1 Análisis de los resultados

- **Opiniones coincidentes entre agencias**
 - Todos los sectores económicos requieren servicios de agencias creativas.
 - Las agencias creativas ofrecen servicios en forma de paquetes completos y servicios muy específicos, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
 - Las agencias creativas tercerizan algunos de sus servicios con otras agencias de menor tamaño.

- No existe un servicio con mayor demanda entre todos los que ofrecen las agencias creativas.
- La creación de identidad de marca y su aplicación en entornos digitales es un requerimiento que piden, en su mayoría, las nuevas empresas.
- La captación de clientes es a través del *networking* y el *word of mouth*.
- Las agencias creativas no consideran como competencia a los diseñadores *freelancers* o los servicios que ofrece el Centro Comercial Wilson.

- **Opiniones divergentes entre agencias**

- Las agencias grandes creen que el cliente busca respaldo internacional, prestigio de marca, asesoría y confianza.
- Las agencias grandes indican que el cliente se ha vuelto más exigente y solicita una mayor cantidad de modificaciones al producto final.
- Las agencias medianas y pequeñas creen que el cliente busca rapidez y exclusividad.
- Las agencias medianas y pequeñas indican que los nuevos modelos de negocio de formato digital contribuyen a la alta demanda de los servicios digitales, tales como diseño web y presencia en *social media*.
- Las agencias medianas y pequeñas consideran que el mercado está cambiando. En la actualidad, empresas medianas y grandes buscan pequeñas agencias creativas para el desarrollo de servicios relativos al diseño de marca, cosa que antes era exclusividad de las agencias grandes.
- Las agencias medianas y pequeñas consideran que para obtener productos de calidad es fundamental entender la real necesidad del cliente y el entorno donde esta se desarrolla.

2.3 Segunda etapa – encuesta a líderes empresariales

En la investigación cuantitativa se realizó una encuesta aleatoria a 196 líderes de empresas en distintos rubros económicos, provenientes de los cuatro estratos empresariales, con el objetivo de medir la intención de compra. Asimismo, la información obtenida de las encuestas nos permitió conocer el grado de relación entre la marca y las ventas, la frecuencia de uso y el presupuesto promedio designado para este servicio, según cada estrato empresarial.

2.3.1 Análisis de los resultados

Del total de las 196 encuestas, el 34% (66 encuestados) reconocen la intención de contratar servicios relativos al desarrollo de identidad de marca, teniendo mayor representación las pequeñas empresas.

Tabla 10. Resultados de encuesta a mipymes

Microempresas	77
Empresas pequeñas	87
Empresas medianas	30
Empresas grandes	5
Total encuestadas	196

Fuente: Elaboración propia, 2019

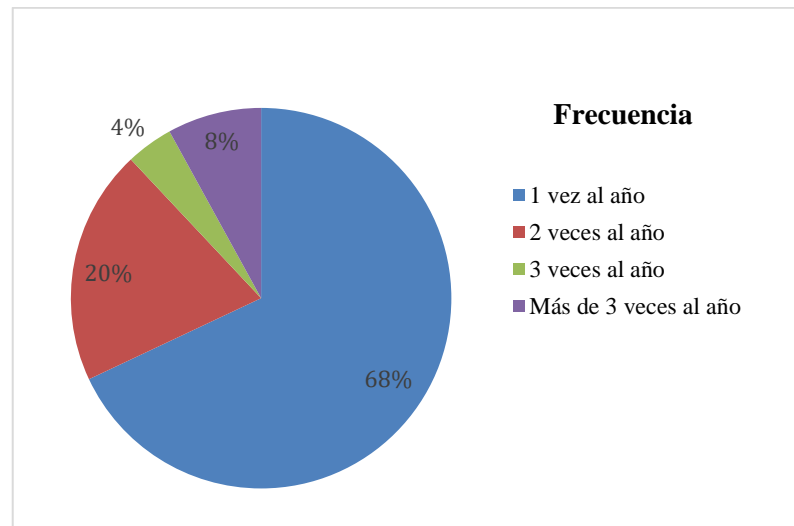
Tabla 11. Resultados de encuesta a mipymes con intención de contratar el servicio

Microempresas	23
Empresas pequeñas	33
Empresas medianas	9
Empresas grandes	1
Total con intención de contratar este tipo de servicio	66

Fuente: Elaboración propia, 2019

- Todas las personas relacionadas con la contratación de este tipo de servicio reconocen la importancia que tiene la marca y su correcta comunicación en la venta de sus productos y servicios.
- El rango de presupuesto anual para los servicios de identidad de marca y aplicaciones, según estrato empresarial, oscila entre menos de US\$ 1.500 hasta más de US\$ 8.500.
- Las microempresas consultadas asignan, en promedio, menos de US\$ 1.500 a la contratación de este tipo de servicio.
- Las pequeñas empresas consultadas asignan en promedio entre US\$3.500 y US\$5.500 a la contratación de este tipo de servicio.
- Las medianas empresas consultadas asignan en promedio más de US\$ 8.500 a la contratación de este tipo de servicio.
- El total de grandes empresas consultadas asignan más de US\$ 8.500 a la contratación de este tipo de servicio.
- El 68% de las empresas encuestadas indican que requieren este tipo de servicio solo una vez al año.

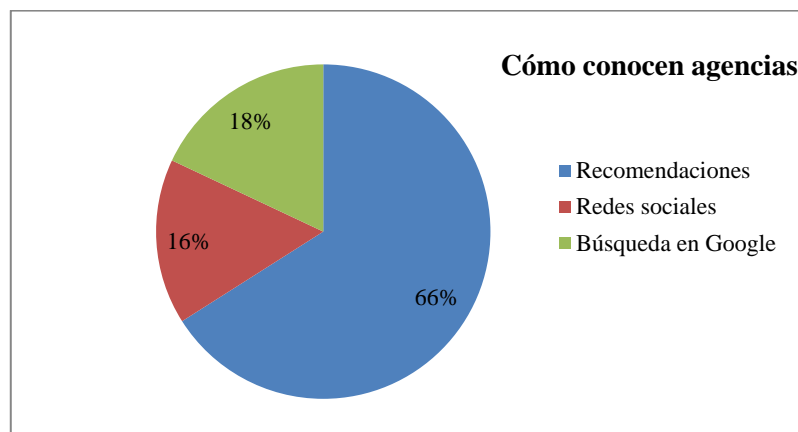
Gráfico 2. Frecuencia de uso del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2019

El 66% de las empresas encuestadas mencionan que contactaron a alguna agencia creativa por recomendación.

Gráfico 3. Medios por el que contactaron alguna agencia de diseño/publicidad



Fuente: Elaboración propia, 2019

Finalmente, solo 30 (15%) del total de los encuestados consideraría contratar los servicios de Koete para alguno de sus proyectos. Su distribución, según estrato económico, es como sigue:

- 10 microempresas
- 15 empresas pequeñas
- 4 empresas medianas

- 1 empresa grande

2.4 Segunda etapa – entrevistas en profundidad

Luego de estos resultados, tomamos contacto con los líderes decisores de las empresas que consideraron contratar los servicios de Koete y se realizaron treinta entrevistas en profundidad para conocer sus frustraciones, necesidades no atendidas, su experiencia en general a la hora de recibir el servicio de una agencia creativa y, adicionalmente, se les hizo preguntas filtro para estimar la demanda de la empresa.

2.4.1 Análisis de los resultados

- **Frustraciones al contratar el servicio**

- Según los entrevistados, su mayor frustración es hacerle comprender a las agencias lo que ellos desean expresar con su marca.
- Son conscientes de que las agencias se demoran en cumplir con el servicio. Sin embargo, les gustaría hacer un seguimiento más detallado para tener el trabajo terminado lo más pronto posible.
- La mayoría no dimensiona, no entiende o no tiene claros los alcances del proceso de desarrollo de identidad.
- Algunas empresas expresaron su decepción respecto de las agencias contratadas, ya que esperaban que estas mostrasen su compromiso con la empresa mediante un contacto permanente durante el desarrollo del servicio, lo cual no ocurría.
- Casi todos los entrevistados confesaron que les hubiera gustado que las agencias los involucraran más en el proceso de creación de sus marcas; sin embargo, creen que no podrían dedicarle mucho tiempo a esto por sus responsabilidades del día a día.

- **Motivaciones para la selección de una agencia**

- Les genera confianza que quienes brinden el servicio muestren seguridad y firmeza a la hora de exponer las bondades de sus productos o servicios y el mercado al que va dirigido.
- Sienten seguridad en el servicio cuando la agencia/diseñador comprende sus necesidades y sus objetivos en forma rápida.
- Desean que el servicio esté acompañado de un asesoramiento.

- Les agrada que las propuestas estén desglosadas en forma detallada en cuanto al contenido, el precio y el plazo, para poder personalizarlas y priorizar de acuerdo con su requerimiento.
- **Comportamiento del consumidor**
 - La mayoría de las empresas entrevistadas confunden lo que es una agencia de diseño, agencia de publicidad y agencia creativa, entre otras, y no saben cómo se diferencian a la hora de comparar sus ofertas técnico-económicas, pues hay mucha diferencia de precios.
 - Todos los entrevistados confirmaron que para posicionarse en el mercado y captar nuevo clientes es necesario contar con una buena comunicación y exposición de marca. También realizaron la necesidad de una presencia digital (página web y redes sociales).
 - Las empresas que trabajan B2B no suelen darle tanta importancia al uso del *branding* como las empresas que se dirigen a consumidores finales.
 - La mayoría de los encuestados tienen la percepción de que las agencias con mayor reconocimiento son excesivamente caras, por lo que las descartan inmediatamente, sin solicitar las propuestas. Por otra parte, dudan de la calidad y la seriedad en el trabajo de las que son muy económicas.
 - Llegaron a las agencias por recomendación y antes de contactarse con ellas revisaron su portafolio en la web y las redes sociales.

2.5 Estimación del mercado objetivo

Según la investigación cuantitativa y la segmentación que aplicaremos a las empresas pertenecientes a las mipymes, se estableció el mercado objetivo donde enfocaremos nuestra propuesta de venta.

2.5.1 Mercado total

Nuestro mercado total son todas las empresas formales pertenecientes al sector económico mipymes con domicilio fiscal en Lima Metropolitana.

Tabla 12. Mipymes formales por región

Región	2017	Tasa de crecimiento promedio anual
Lima	869.537	6,3%

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en el Ministerio de la Producción: Investigación Mipyme en cifras 2017

2.5.2 Mercado potencial

Para determinar nuestro mercado potencial, primero se ha considerado a las empresas que tienen un rango de ventas anuales mayores a 75 UIT y hasta 2.300 UIT.

Tabla 13. Mipymes formales por ventas anuales en rangos de UIT

	Rango de ventas UIT anuales						Mipyme
	Hasta 13]13-75]]75-150]]150-850]]850-1700]]1700-2300]	
Lima	656.003	143.347	29.176	34.253	5.300	1.458	869.537

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en el Ministerio de la Producción: Investigación Mipyme en cifras 2017

Tabla 14. Número de empresas de nuestro segmento de mercado

	Cantidad	%
Mercado total	70.187	8,07%
Micro	29.176	3,36%
Pequeña	39.553	4,55%
Mediana	1.458	0,17%

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.5.3 Mercado objetivo

Para la estimación del mercado potencial, consideramos el dato del mercado potencial y el resultado del porcentaje de las encuestas acerca de las empresas que, tras conocer nuestra propuesta de valor, estarían dispuestas a contratar nuestro servicio.

Tabla 15. Numero de empresas de nuestro mercado objetivo

Mercado total	70.187
Intención de compra a Koete	15%
Mercado objetivo	10.592

Fuente: Elaboración propia, 2019

3. Conclusiones

- Todas las industrias requieren de servicios de diseño o *branding*.
- Debido a que el mercado y los clientes que buscan servicios de diseño han evolucionado, es más atractivo, al momento de presentar las propuestas, que se detalle el precio de cada requerimiento. La tendencia es presentar las cotizaciones con el desglose de precios.
- Los presupuestos que designan las empresas están claramente divididos por el estrato económico al que pertenecen, siendo las micro y las pequeñas empresas las que cuentan con menor presupuesto. Esto repercute en las prioridades de sus requerimientos al momento de cotizar por el servicio y hace que la propuesta más económica sea la más atractiva.
- Debido a que la frecuencia de la contratación de servicios de *branding* es muy baja, nuestra prioridad es satisfacer al cliente al 100%, para que nos pueda referir a otras empresas.
- Las recomendaciones (*networking*) son el medio por el cual la mayoría de las agencias logra contactar a futuros clientes, indiferentemente del tamaño de esta.
- La confianza a la agencia o al diseñador es el elemento clave para poder cerrar el contrato entre la agencia y el cliente.
- Los clientes se frustran cuando las agencias no entienden sus aportes en el desarrollo de los proyectos, lo cual se traduce en mayor cantidad de cambios en el producto final, por lo que consideran un plus el estar involucrados durante el proceso de creación de la marca.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

1.1 Objetivos generales

Que la marca Koete sea reconocida como un estudio de diseño y desarrollo digital, lo cual se logrará a través de las relaciones públicas y una oferta de precio competitivo, contando con la mayor eficiencia posible, mediante el uso de metodologías ágiles.

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 16. Objetivos específicos

Área de desarrollo	Objetivos específicos	Indicadores	Nivel en que se plantea la estrategia	Tipo de estrategia	Característica de la estrategia	Año 1	Año 2	Año 3
Publicidad	Elaboración de un plan de acción para la captación de nuevos clientes	Número de cotizaciones anuales	Alta dirección	Promoción	Relaciones públicas	125	138	152
Venta	Alcanzar una cantidad de contratos para sobrepasar el punto de equilibrio al finalizar el año	Número de contratos anuales / Meta comercial anual	Alta dirección	Precio	Penetración	25	28	31
Marca	Desarrollar una plataforma digital para dar a conocer la empresa, nuestra propuesta de valor, ventaja competitiva y <i>book</i> de trabajo	Encuesta de percepción de marca / Encuesta de conocimiento de marca / Tráfico web	Alta dirección	Posicionamiento	Diseño	50%	60%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Estrategias competitivas y funcionales

La estrategia genérica de la empresa es de enfoque en diferenciación, porque la producción interna de Koete no permite abarcar una cantidad amplia de proyectos a la vez. Es por eso que a Koete solo le interesará+ brindar sus servicios a aquellas empresas que valoran el diseño y que estén dispuestas a involucrarse en el proceso creativo de su propio proyecto, ya que nos interesa que nuestra ventaja competitiva sea el talento de nuestro equipo y su forma de trabajo. Esta estrategia se apalanca en nuestra propuesta de valor del modelo de negocio de Koete: «Let’s design better, faster and together» (Diseñemos de mejor manera, más rápido y juntos).

Tabla 17. Estrategias genéricas de enfoque en diferenciación

Estrategia genérica de enfoque en diferenciación		
Recurso humano (talento) + Forma de trabajo (metodologías ágiles)		
Estrategia funcional de marketing		
Posicionamiento	Precio	Promoción
Diseño	Penetración	Relaciones públicas
Ser reconocidos como un estudio especializado en diseño y desarrollo digital.	Ofrecer un servicio percibido como de alto valor por el cliente, a un precio competitivo.	Participación en eventos de <i>networking</i> y presencia de industrias creativas.

Fuente Elaboracion propia, 2019

Además, se ha considerado tres estrategias funcionales de marketing, tal como se detalla a continuación:

- **Posicionamiento:** la estrategia de posicionamiento será basada en el diseño del trabajo y la diversidad de estilos que podemos trabajar.
- **Precio:** la estrategia de precio es de penetración, ya que Koete busca añadir atributos a su servicio de acuerdo con las necesidades y los requerimientos del cliente, a un precio competitivo.
- **Promoción:** una de las características que el cliente objetivo debe poseer es el de valorar el diseño, por lo que se usará la estrategia de relaciones públicas a fin de que, a través de visitas y reuniones con las empresas, Koete pueda dar a conocer su servicio y portafolio.

Tabla 18. Acciones y tácticas por estrategia

Objetivo	
Reconocimiento de la marca Koete como un estudio de diseño y desarrollo digital.	
Estrategia	Acciones / Tácticas
Posicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración del manual de marca de Koete. ● Desarrollo de una plataforma digital para la exhibición del portafolio. ● Elaboración de un mapa de experiencia del cliente para identificar aquellos puntos de contacto que son críticos para rediseñar una experiencia de cliente efectiva.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de un <i>price brand ladder</i> para identificar un precio competitivo de acuerdo con la calidad del producto que queremos ofrecer. ● Hacer un análisis de costos (punto de equilibrio) para determinar el mejor precio competitivo, sin que Koete vaya a pérdida.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación de eventos de <i>networking</i>, congresos, ferias y otros eventos en los que se pueda tomar contacto con potenciales clientes. ● Desarrollo de contenidos relevantes en todos los canales de comunicación con el cliente. ● Desarrollo de un plan de prospección de ventas, para asegurar la cantidad de visitas y reuniones mensuales.

Fuente: Elaboración propia, 2019

3. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff, tanto en el corto como en el mediano plazo se trabajará con una estrategia de penetración de mercados con un producto / servicio existente para el mercado actual. A través de la aplicación de este plan de marketing, se buscará seguir creciendo y capturando participación de mercado. En el largo plazo, se evaluará la estrategia de desarrollo de mercados, con la intención de expandirnos a nuevos mercados, ofreciendo el servicio de *branding* a micro y pequeñas empresas, a través de plataformas digitales.

4. Estrategia de segmentación

Al brindar nuestro servicio a otras empresas (B2B), se ha definido que la segmentación principal será el tamaño de la empresa. La meta es dirigirnos a mipymes con necesidades y características comunes, como las siguientes:

- Segmentación geográfica: domicilio fiscal en Lima Metropolitana.
- Segmentación demográfica:
 - Constitución de la empresa con mínimo de dos años.
 - En caso de empresas familiares, estas deberán estar dirigidas por la segunda o la tercera generación, como máximo.

- Segmentación económica: que hayan alcanzado un monto de facturación igual o mayor a 75 UIT, que corresponde a un importe de S/ 315.000 anuales.
- Segmentación psicográfica:
 - La empresa debe compartir los mismos valores que Koete.
 - Debe reconocer el valor agregado que puede traer a la empresa una coherente identidad de marca.
- Segmentación conductual:
 - Que el gerente o el encargado del proyecto en la empresa pueda disponer de tiempo para trabajar en conjunto con nuestros diseñadores.
 - Que la contratación de los servicios sea parte de una estrategia de la empresa.

5. Estrategia de marca

En su tesis sobre cultura de marca, Albín Casanova señala lo siguiente:

«La marca como representación visual es una herramienta importante para la estrategia de cualquier negocio, así como la gestión de sus activos vinculados, con el fin de que los clientes potenciales lleguen a conocer su existencia y puedan identificarla con todos los valores que conlleva». ¹⁵

Para poder garantizar la correcta comunicación a distintos medios y niveles, así como un correcto uso de la marca Koete, desarrollaremos lineamientos que serán incluidos en el manual de marca.

5.1 Posicionamiento

Koete, design + development será un estudio de diseño gráfico y desarrollo digital que operará en Lima, Perú. Koete se enfocará en la producción de ideas y conceptos de diseño relevantes para diferentes industrias. Estas ideas y conceptos podrán ser aplicados en diversas plataformas de comunicación. Los servicios se desarrollan en tres ejes principales: el marketing, la innovación y las artes visuales.

¹⁵ Albín Casanova, A. (2017). *Cultura de marca: La influencia del branding en el emprendimiento del Perú actual*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

5.2 El nombre

Koete proviene del japonés 超える (koeru), y significa pasar, traspasar, atravesar, cruzar. En su forma imperativa 超えて (koete), significa más allá.

5.3 Promesa de marca

Vamos más allá.

5.4 Personalidad

- Valiente
- Profesional
- Multicultural
- Multidisciplinario
- Tecnológico

5.5 El logo

Nuestro logotipo es tipográfico, en color negro, lleva la respectiva marca del registro y acompaña al descriptivo *design + development* en dos pisos. Ambos van en color negro y están conectados por el signo +. Es importante que nuestra identidad luzca coherente, por lo que la marca Koete contempla el uso del logo tipográfico en vertical

Gráfico 4. Logotipo de Koete



Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo IV. Tácticas del marketing

1. Estrategia de producto / servicio

Si bien Koete ofrecerá una amplia gama de servicios de diseño gráfico y desarrollo digital, el presente trabajo de investigación se centra en el servicio de desarrollo de identidad de marca para los sectores empresariales mipyme. Con base en los resultados de nuestra investigación de mercado, proponemos manejar tres tipos de *packs* (ver anexo 6). Cada *pack* mantiene un precio dentro del rango presupuestal, según cada sector empresarial (micro, pequeña o mediana empresa), dato obtenido también en nuestra investigación.

Todos los *packs* han sido diseñados para que el cliente tenga opción de formar parte del proceso creativo a distintos niveles de involucramiento. Los servicios siguen un proceso creativo claro en tiempos y alcances, con hitos de entrega parcial de productos funcionales, lo cual debe generar valor al cliente. Toda la experiencia del producto se soporta en la metodología Scrum y se usa herramientas de apoyo *online* para la optimización de la comunicación y, por ende, en los tiempos de respuesta.

- Pack 1:* Desarrollo de identidad de marca *standard*
 + aplicaciones corporativas impresas

- Pack 2:* Desarrollo de identidad de marca pro
 + aplicaciones corporativas impresas & digitales
 + diseño web *one page* CMS, plantilla *standard* Koete.

- Pack 3:* Desarrollo de identidad de marca empresarial
 + aplicaciones corporativas impresas & digitales
 + diseño web CMS, plantilla *premium* Koete

2. Estrategia de precio

Para definir la estrategia de precio, se hizo uso de la herramienta Price Brand Leader, tomando en cuenta el costo de nuestro servicio, el precio de los productos sustitutos y el posicionamiento que deseamos tener en el mercado.

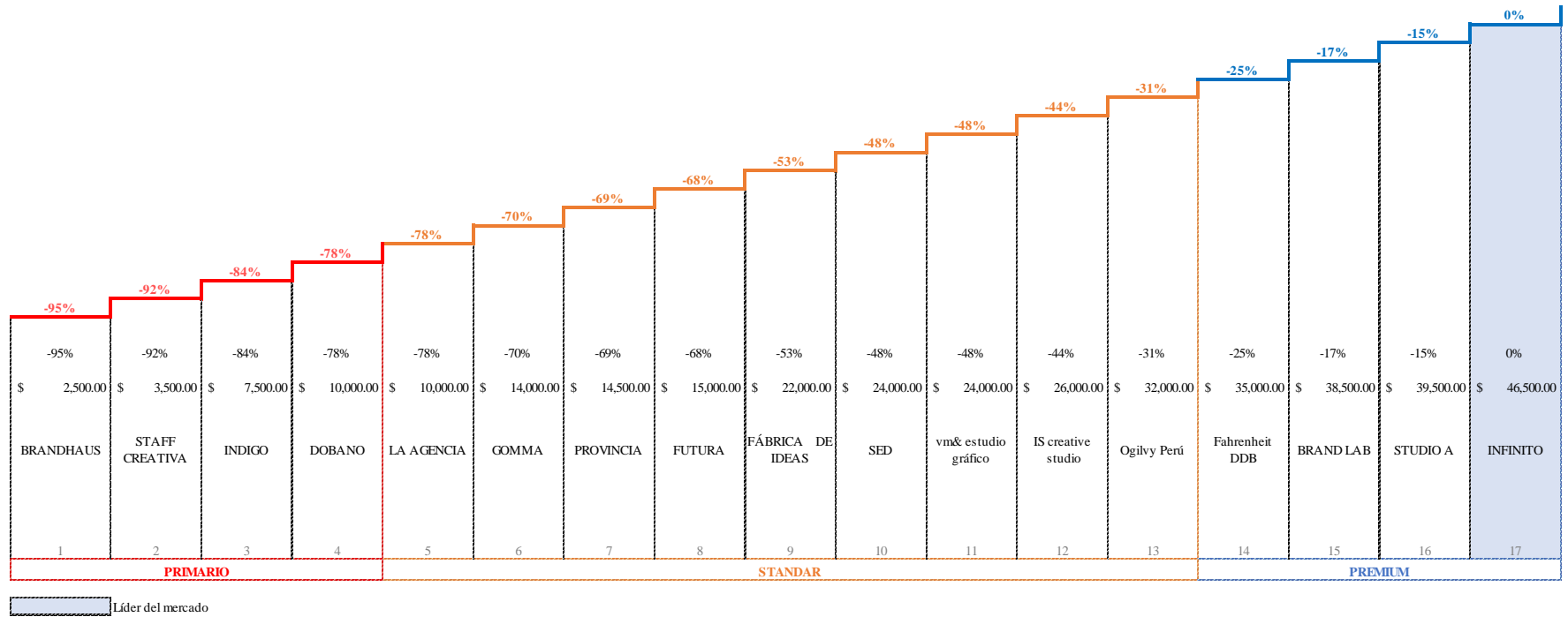
Tabla 19. Análisis de la estrategia de precio

Costos del servicio (<i>pack</i> empresarial)	Costo fijo + costos variables = S/ 26.450
Precio de los servicios sustitutos	Primario: S/ 8.400 Standard: S/ 55.507 Premium: S/ 156.240
Posicionamiento	Expertos en diseño

Fuente: Elaboración propia, 2019

El punto de partida para la investigación de nuestros referentes fue con base en un supuesto cliente del rubro inmobiliario con una facturación de diez millones de soles y un requerimiento de servicio de desarrollo de identidad.

Gráfico 5. Price brand ladder



Fuente: Elaboración propia, 2019

Por lo tanto, la estrategia de precio que más se adecua a nuestra situación es la estrategia de penetración, ya que consideramos que Koete está brindando un servicio con la misma calidad visual que los referentes en la categoría *standar* y con un precio similar a los referentes en la categoría primario.

3. Estrategia de plaza

La distribución de los servicios se hará por canal directo de forma activa. Los gestores comerciales de Koete, que a su vez son *project managers*, tomarán contacto directo con el promotor, responsable, gerente, dueño o las personas que toman la decisión de compra, para desarrollar una gestión comercial basada en exponer de primera mano las características y los atributos de nuestros servicios, poniendo énfasis en las metodologías usadas para el desarrollo de los proyectos y el talento humano que nos respalda.

Los gestores comerciales contarán con el apoyo de una comunicación visual en todos los entornos, principalmente el digital, donde el cliente podrá acceder libremente a nuestro portafolio de trabajos y clientes y de esa forma reafirmar que lo expresado por el el gestor sobre el estudio Koete guarde coherencia. En la web estará habilitada una central de citas *online* para que el cliente pueda colocar en agenda reuniones, luego de ver nuestra disponibilidad para atenderlo en tiempo real.

Gráfico 6. Maqueta de web Koete



Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en fotos tomadas de <http://charactersf.com/>

4. Estrategia de promoción

Para conseguir el reconocimiento de la marca Koete en el mercado objetivo, planteamos una serie de acciones basadas, principalmente, en las relaciones públicas y en el desarrollo de contenido relevante en todos los canales de comunicación con el cliente.

Para ello, buscaremos la participación de nuestros expertos como expositores en diversos eventos, de forma gratuita, tales como *talks* en *coworks*, conferencias, congresos, webinars y otros.

Gráfico 7. Anuncio de *talk* de Koete

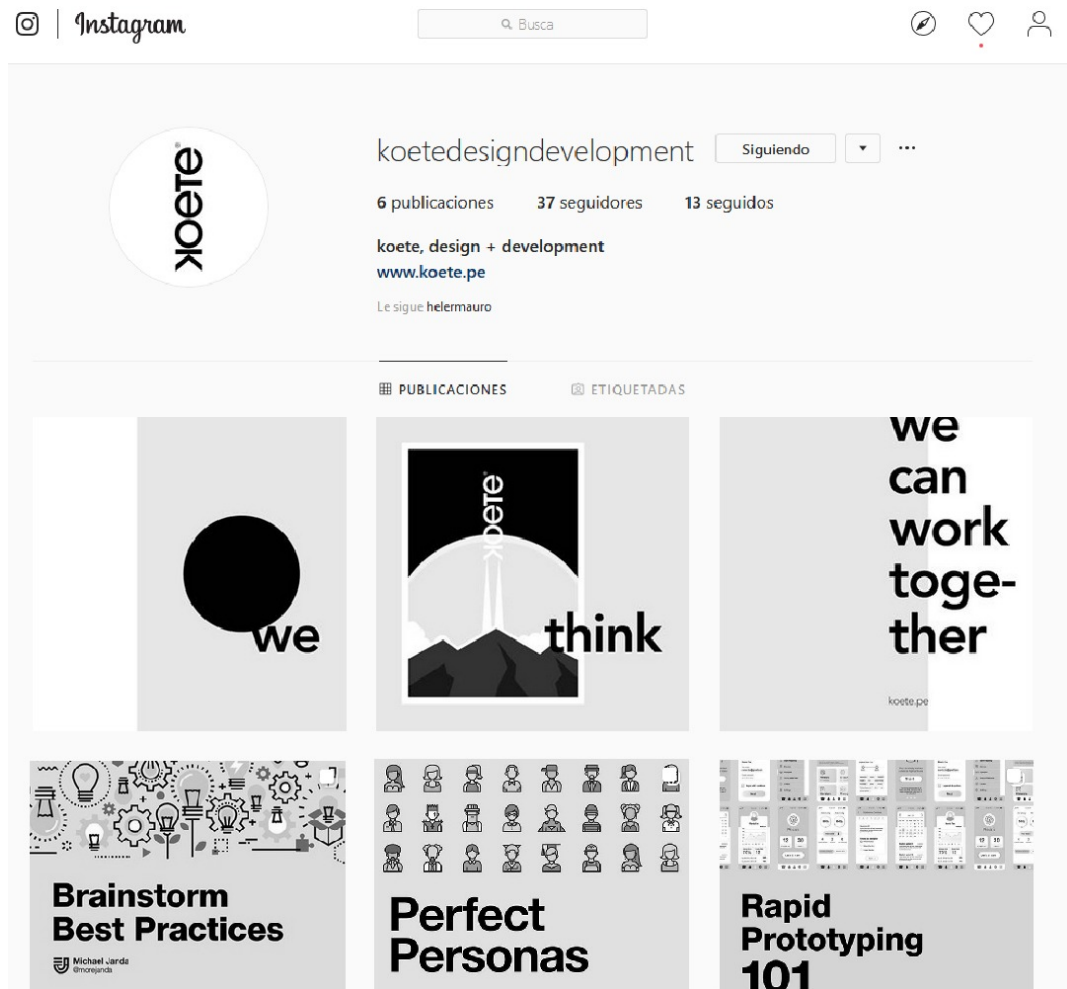


Fuente: Seedspace Lima

Así mismo, se tendrá presencia activa en eventos de *network* (ver anexo 8), tales como desayunos empresariales, charlas en las cámaras de comercio, ruedas de negocios, ferias anuales de

industrias diversas y otros. Trabajaremos la base de datos que tenemos para generar visitas a clientes, con el fin de mostrar nuestro producto y que nos refieran a otros clientes. También desarrollaremos contenidos de interés en nuestras redes sociales que sean útiles y prácticos para nuestros clientes potenciales. Para ello se usará el soporte de *inbound* marketing¹⁶.

Gráfico 8. *Inbound* marketing de Koete



¹⁶ *Inbound* marketing, según Wikipedia, es una técnica de mercadotecnia diseñada para atraer a potenciales clientes, ofreciendo contenidos de interés orientados a sus necesidades y consultas como consumidores.



Fuente: Elaboración propia, 2019

Así mismo, buscaremos escribir publicaciones en revistas y boletines diversos con temas de interés para nuestro *target*, por ejemplo, en Semana Económica.

Gráfico 9. Modelo de publicación en otros canales



Fuente: Elaboración propia, 2019

Por último, participaremos en concursos relativos al *branding*, como por ejemplo el Latin American Design Festival - Perú. Los Latin American Design Awards, organizadores de LASFEST (ver anexo 9), reconocen las mejores ideas y piezas de diseño, con base en su innovación, impacto y creatividad, al igual que buscan promover la industria creativa y la comunicación visual en América Latina.

5. Estrategia de procesos

Para garantizar que la experiencia conjunta cliente-Koete sea homogénea y eficiente, trazamos una hoja de ruta para los proyectos, en general, indicando con claridad cada uno de los puntos de contacto, las acciones a tomar, las herramientas a usar y los involucrados. La ejecución de todos los pasos u omisiones se determina de acuerdo con el tipo de *pack* contratado. La ruta siguiente es como sigue:

5.1 Fase inicial

5.1.1 Paso 1: Contacto comercial

En este paso, se identifica y busca establecer contacto con clientes potenciales. El objetivo es recoger toda la información sobre las necesidades del cliente y conseguir la invitación para participar en el concurso o la adjudicación directa del proyecto.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Equipo en general

Herramientas:

- Web
- Portafolio completo
- Presentación de Koete
- *Social media*
- Elementos corporativos impresos

5.1.2 Paso 2: Investigación inicial

Esta actividad se realiza en dos ejes: uno empresarial (características generales de la industria, posición del cliente en el mercado, monto de facturación y competidores, entre otros, además de un mapeo de poder que ubique a los decisores, ‘influenciadores’ o personas que sean *sponsors* en la adjudicación del proyecto) y otro eje visual (un primer *bench* de su identidad y de sus referentes en el mercado nacional e internacional).

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Director creativo

Herramientas:

- Ficha de cliente
- *Brief* inicial
- *Media research*

5.1.3 Paso 3: Diagnóstico

Conclusiones de la investigación inicial. Se define el tipo de cliente mipyme, el potencial de nuestro servicio en su mercado y su posición visual (impresa y digital) respecto de sus principales referentes.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Director creativo

Entregable:

- *Bench* visual
- Conclusión de clasificación del cliente.

5.1.4 Paso 4: Oferta técnica

Determinación clara de todos los alcances del proyecto y la ruta a seguir, según las expectativas del cliente (bocetos, de ser el caso). Además, se hará una estimación de tiempos, se conformará el equipo de trabajo y se decidirá los subcontratos y los asesores, según sea el caso.

Participantes:

- Director creativo
- Diseñadores

Herramientas:

- *Network* de colaboradores
- *Social media* laboral

Entregable:

- PPT con presentación para el cliente

5.1.5 Paso 5: Oferta económica

Validada la oferta técnica, se determinan los costos asociados con desarrollo del proyecto. Es importante determinar los márgenes de negociación, las condiciones financieras, los bancos con los que se trabajará, la moneda y el cronograma de pago, entre otros.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Director creativo

Herramientas:

- Identificar costos de otros competidores.
- Conocer el presupuesto del cliente.

Entregable:

- PPT con presentación para el cliente

5.1.6 Paso 6: Seguimiento

Se acompaña al cliente en la toma de decisión, resolviendo dudas, levantando observaciones y otras acciones necesarias para la adjudicación de proyecto. Los ajustes económicos están condicionados al otorgamiento del proyecto.

Participantes:

- Gestor comercial - *Project manager*

5.1.7 Paso 7: Adjudicación / Contrato

Se acompaña al cliente en la toma de decisión, resolviendo dudas, levantando observaciones y desarrollando otras acciones necesarias para la adjudicación del proyecto. Los ajustes económicos están condicionados al otorgamiento del proyecto.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*

5.2 Fase de planificación

5.2.1 Paso 1: Desarrollo conjunto de *brief* enfocado en el *business model Canvas*

Los comprometidos con el proyecto por parte del cliente, según sea el caso, desarrollan un *brief*, cuyo resultado da a conocer la perspectiva de los líderes respecto de la empresa y el negocio que desarrollan.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Cliente

Herramientas:

- *Brief*

5.2.2 Paso 2: *Kick off meeting*

Se presenta a los componentes del equipo de trabajo, se explica la metodología de trabajo, se designa a los líderes y se precisa sus responsabilidades, se acuerdan la jerarquía y los canales de comunicación y se sincera el cronograma. Además se desarrolla una interpretación conjunta del *brief*.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Director creativo
- Diseñadores
- Cliente

Herramientas:

- WhatsApp / Slack
- Scrum *tools*
- Nube

5.2.3 Paso 3: *Workshop* - Propuesta única de valor / Clientes centrales

Se desarrolla o reafirma el porqué del negocio, la propuesta única de valor y el cliente central.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Diseñadores
- Cliente

Entregable:

- *Why*
- *Value proposition Canvas & Empathy map*

5.2.4 Paso 4: Necesidades y objetivos

Con base en los resultados obtenidos, se reafirman o ajustan las necesidades y los objetivos arraigados a la solicitud del servicio.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Director creativo

Entregable:

- PDF con conclusiones

5.3 Fase estrategia

Se construye el concepto de posicionamiento para la marca y las definiciones alrededor de ella, como son el carácter, la personalidad, el *styling* y el tono de la comunicación. En ese marco, se define la arquitectura de la marca, que es el contenido de los elementos a desarrollar.

Participantes:

- Gestor comercial - *project manager*
- Director creativo
- Diseñadores

Entregable:

- PDF con desarrollo

5.4 Ejecución

Se da inicio al proceso creativo, enfocado en la producción del diseño visual de la identidad de la marca y sus aplicaciones en medios impresos y digitales, según corresponda.

6. Estrategia de personas

En general, los líderes de proyecto en Koete deben cumplir las siguientes características: hablar dos idiomas, por lo menos, haber viajado fuera de su país de origen, romper barreras culturales, tener predisposición a compartir conocimientos, trabajar en equipo, tener más de una carrera u especialización y tener conocimiento acerca de indicadores cuantitativos y cualitativos.

En el caso de los desarrolladores (diseñadores, según especialidad), Koete se plantea descubrir al mejor talento joven. Para ello, se busca conseguir practicantes de los últimos ciclos de las mejores escuelas de diseño. Gracias a nuestra metodología de trabajo, buscamos que los desarrolladores se involucren en todas las fases del proceso creativo. De esta forma, encontraremos sus habilidades personales y el lugar dónde se sientan más cómodos para trabajar, quedándonos solo con los mejores. En general, y sin ser excluyentes, buscamos que sean nativos digitales, de rápido aprendizaje de plataformas *online* y autogestionables respecto de su tiempo. En el caso de

tercerización, los tercerizadores deben demostrar experiencia real de trabajos realizados y estar alineados con el estilo visual propuesto por Koete

7. Estrategia de *physical evidence*

Las acciones para dejar evidencia física de la marca incluyen tarjetas de presentación, firmas de correo, estilo digital y sugerencias en el discurso de presentación del personal clave y el estilo visual de las oficinas. Estas características son muy importantes en la experiencia de los clientes y serán incluidas en la construcción del manual de marca.

Gráfico 10. Modelo de tarjetas de presentación



Fuente: Elaboración propia, 2019

Gráfico 11. Modelo de firma digital



Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuestos

1.1 Premisas y supuestos generales

- Las fuentes de ingreso consideradas para el desarrollo del siguiente plan de marketing son la prestación de servicios de diseño gráfico y desarrollo digital, dividido en tres *packs*: *standar*, *pro* y *empresarial*.
- De acuerdo con lo indicado en nuestra táctica de precios, hemos asignado los siguientes costos a cada *pack*: *pack standar*: S/ 4.500, con una duración de un mes; *pack pro*: S/ 12.000, con una duración de dos meses; y *pack empresarial*: S/ 25.000, con una duración de tres meses.
- En el modelo financiero se usó una tasa de crecimiento de la producción anual de 5% para los tres paquetes. Este porcentaje se determinó usando la media ponderada de crecimiento de los tres niveles socioeconómicos a los que nos dirigimos, micro, pequeña y mediana empresa, como se ha determinado en nuestra investigación.
- El origen del costo de venta proviene de licencias y software de producción, planilla del equipo de producción y depreciación de equipos de producción.
- Los gastos de venta están ligados a la gestión comercial inicial, la cual se encuentra incluida dentro de los gastos administrativos. Dicha labor la realiza el CEO.

1.2 Presupuesto de venta

- A partir de la investigación, se determinó el *mix* de productos, según cada estrato empresarial. El *pack standar* está desarrollado para micro empresas, el *pro* para pequeñas empresas y el *empresarial* para empresas medianas. El porcentaje de participación de la venta de cada *pack* es igual al porcentaje de participación de cada segmento de tamaño de empresa en el requerimiento de nuestro servicio y nuestra capacidad operativa.
- La tasa de crecimiento de precios sigue el mismo indicador de incremento que el de la producción.
- Los precios iniciales de cada *pack* han sido determinados tomando en cuenta la escalera de precios para nuestro *pack empresarial*, el rango de presupuesto asignado para el servicio de desarrollo de identidad de marca y aplicaciones por cada estrato empresarial hallado en nuestra investigación y el análisis unitario de cada *pack*.

Tabla 20. Producción y ventas

	Módulo de producción					
	2019 1er Sem.	2019 2do Sem.	2020	2021	2022	2023
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Pack 3: empresarial</i>	-	1	1	2	2	2
<i>Pack 2: pro</i>	-	6	13	13	14	15
<i>Pack 1: standard</i>	-	5	11	11	12	12
Total	0	12	25	26	28	29

	Módulo de ventas					
	2019 1er Sem.	2019 2do Sem.	2020	2021	2022	2023
Precios unitarios:						
<i>Pack 3: empresarial</i>	-	25,000	26,250	27,563	28,941	30,388
<i>Pack 2: pro</i>	-	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
<i>Pack 1: standard</i>	-	4,500	4,725	4,961	5,209	5,470
Ventas empresariales	-	25,000	26,250	55,125	57,881	60,775
Ventas pro		72,000	163,800	171,990	194,481	218,791
Ventas <i>standard</i>		22,500	51,975	54,574	62,512	65,637
Total ventas (ER)		119,500	242,025	281,689	314,874	345,204
IGV		21,510	43,565	50,704	56,677	62,137
Total (flujo)		141,010	285,590	332,393	371,551	407,340

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.3 Presupuesto de inversión

La composición de la inversión inicial está conformada por mobiliario de oficina y equipos de producción, tales como muebles, *laptops*, cámaras, accesorios digitales y otros. También incluimos el capital de trabajo necesario para el inicio del proyecto. En el horizonte proyectado de cinco años, se considera un CAPEX que corresponde al reemplazo de mobiliario y algunos equipos de producción y no de aumento de capacidad de producción.

Tabla 21. Inversión

	Módulo de inversión					
	2019 1er Sem.	2019 2do Sem.	2020	2021	2022	2023
Muebles de oficina						
Inversión	3,500	-	1,400	-	1,400	-
Depreciación de muebles		421	841	841	841	841
Equipos de producción						
Inversión	31,150	-	-	-	14,250	-
Depreciación de equipos lote 1	2,800	2,320	4,640	4,640	4,640	4,640
Capital de trabajo	15,200					
Desarrollo de marca	14,000					
Licencia	6,000					
IGV	534	-	214	-	214	-
Inversión (Flujo)	69,850	-	1,400	-	15,650	-

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.4 Presupuesto de gastos

Se toma en cuenta los gastos para el alquiler del espacio donde operamos, gastos administrativos, que incluye los gastos para la generación de contenido en todos nuestros canales de comunicación, gastos de biblioteca, que son las suscripciones de revistas y compra de libros de interés, y, finalmente, los gastos de depreciación de los muebles.

Tabla 22. Gastos administrativos

Conceptos:	Módulo de gastos administrativos					
	2019 1er Sem.	2019 2do Sem.	2020	2021	2022	2023
Alquiler	-	7,800	15,600	15,600	15,600	15,600
Planilla administrativa	-	10,800	21,600	21,600	21,600	21,600
Depreciación de muebles	-	421	841	841	841	841
Biblioteca (libros y revistas)	-	847	1,695	1,695	1,695	1,695
Amortización de intangible	-	1,400	2,800	2,800	2,800	2,800
Total gastos administrativos	-	21,268	42,536	42,536	42,536	42,536
IGV	-	153	305	305	305	305
Total gastos adm + IGV (flujo)	-	19,600	39,200	39,200	39,200	39,200

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.5 Presupuesto de producción

Los costos de producción están determinados por un miembro diseñador fijo y el resto de componentes variables, como son el *project manager*, el director creativo y un equipo de soporte conformado por diseñadores especializados, en caso de que el proyecto lo requiera.

Tabla 23. Costos operativos

	Módulo de costos operativos					
	2019 1er Sem.	2019 2do Sem.	2020	2021	2022	2023
Software / Licencias	-	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Planillas fijas producción		6,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Planillas variables		61,100	119,800	130,800	139,400	146,500
Depreciación de equipos		2,320	4,640	4,640	4,640	4,640
Total costos operativo (ER)	-	72,420	142,440	153,440	162,040	169,140
IGV	-	-	-	-	-	-
Total costos con IGV (flujo)	-	70,100	137,800	148,800	157,400	164,500

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.6 Financiamiento

El plan de marketing considera que el proyecto se inicie con un financiamiento total de S/ 69.850. Las fuentes de financiamiento serán recursos propios en un 58,91% (S/ 41.150) y financiamiento bancario en un 41,09% (S/ 28.700). Las condiciones del financiamiento bancario son las siguientes: tasa anual de 28,46%¹⁷, tasa mensual de 2,11%, a 24 y con un plan de cuota constante.

¹⁷ Tasa de interés promedio del sistema bancario. Superintendencia de Banca y Seguro. (2019).

1.7 Estados financieros proyectados

Tabla 24. Estado de la situación financiera

	Estado de situación financiera					
	2019 1er Sem.	2019 2do Sem.	2020	2021	2022	2023
Efectivo y equivalente	14,400	52,748	107,824	174,433	250,246	357,669
Crédito fiscal	534	-	-	-	-	-
Gastos pagados por anticipado	6,000	3,000	-	-	-	-
Total activos corrientes	20,934	55,748	107,824	174,433	250,246	357,669
Garantía de alquiler	800	800	800	800	800	800
Activos fijos:						
Equipos diversos	31,150	28,830	24,190	19,550	29,160	24,520
Muebles	2,966	2,545	2,891	2,049	2,394	1,553
Intangibles	14,000	12,600	9,800	7,000	4,200	1,400
Total activos no corrientes	48,916	44,775	37,681	29,399	36,554	28,273
Total activos	69,850	100,523	145,504	203,832	286,800	385,942
<u>Pasivos</u>						
IGV por pagar	-	20,824	43,046	50,399	56,159	61,832
Obligaciones financieras	28,700	22,812	8,573	-	-	-
Total pasivos	28,700	43,635	51,619	50,399	56,159	61,832
<u>Patrimonio</u>						
Capital social	41,150	41,150	41,150	41,150	41,150	41,150
Resultados acumulados	-	-	15,738	52,735	112,283	189,491
Resultado del ejercicio	-	15,738	36,997	59,548	77,208	93,469
Total patrimonio	41,150	56,888	93,885	153,433	230,641	324,111
Total patrimonio y pasivo	69,850	100,523	145,504	203,832	286,800	385,942

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 25. Estado de resultados (en soles)

	Estado de resultados					
	2019 1er Sem.	2019 2do Sem.	2020	2021	2022	2023
Ingresos operativos	-	119,500	242,025	281,689	314,874	345,204
Costo de ventas	-	(72,420)	(142,440)	(153,440)	(162,040)	(169,140)
Margen operativo	-	47,080	99,585	128,249	152,834	176,064
Gastos administrativos	-	(21,268)	(42,536)	(42,536)	(42,536)	(42,536)
Gastos financieros	-	(3,329)	(4,196)	(644)	-	-
Utilidad antes de impuesto a la renta	-	22,483	52,853	85,069	110,298	133,528
Impuesto a la renta	-	(6,745)	(15,856)	(25,521)	(33,089)	(40,058)
Utilidad neta	-	15,738	36,997	59,548	77,208	93,469

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 26. Flujo de efectivo

Flujo de efectivo	Flujo de efectivo					
	2019 1er Sem.	2019 2do Sem.	2020	2021	2022	2023
Cobro de ventas	-	141,010	285,590	332,393	371,551	407,340
Costos de producción	-	(67,100)	(134,800)	(148,800)	(157,400)	(164,500)
Gastos administrativos	-	(19,600)	(39,200)	(39,200)	(39,200)	(39,200)
Requerimientos de inversión	(24,300)	-	(1,400)	-	(15,650)	-
Abono de préstamos	28,700					
Pago de préstamos (amortización e intereses)		(9,217)	(18,434)	(9,217)		
IGV por pagar	-	-	(20,824)	(43,046)	(50,399)	(56,159)
Impuesto a la renta por pagar	-	(6,745)	(15,856)	(25,521)	(33,089)	(40,058)
Movimiento	4,400	38,348	55,076	66,609	75,813	107,424
Saldo inicial	10,000	14,400	52,748	107,824	174,433	250,246
Saldo final	14,400	52,748	107,824	174,433	250,246	357,669

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 27. Flujo de caja – escenario conservador

Concepto	Flujo de caja					
	2019 1do sem.	2019 2do sem.	2020	2021	2022	2023
Inversión	(69,850)	-	(1,400)	-	(15,650)	-
Ingresos por ventas		141,010	285,590	332,393	371,551	407,340
Costos operativos		(70,100)	(137,800)	(148,800)	(157,400)	(164,500)
Costos administrativos		(19,600)	(39,200)	(39,200)	(39,200)	(39,200)
FC económico	(69,850)	51,310	107,190	144,393	159,301	203,640
<u>Servicio de deuda:</u>	28,700					
Amortización	-	(5,888)	(14,238)	(7,218)	-	-
Intereses	-	(3,329)	(4,196)	(644)	-	-
Escudo fiscal	-	999	1,259	193	-	-
FC financiero	(41,150)	43,091	90,014	136,724	159,301	203,640

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.8 Análisis de sensibilidad

- El factor más importante para poder crecer en el negocio es poder incrementar la cantidad de proyectos contratados. El análisis de sensibilidad contempla tres escenarios:
- Escenario pesimista, cuando el crecimiento de proyectos es de 0% y el incremento en precios es 2,5%, ajustado según la inflación.
- Escenario conservador, cuando el crecimiento de proyectos y el aumento de precio es de 5%.
- Escenario optimista, cuando el crecimiento de proyectos es de 10% y el crecimiento de precios de 5%.

Tabla 28. Análisis de sensibilidad

Variables	Escenarios		
	Pesimista	Conservador	Optimista
Tasa de crecimiento de la producción	0%	5%	10%
Tasa de crecimiento de los precios	2,50%	5%	5%
VAN financiero	182.962	252.914	305.812
TIR	146,03%	165,20%	172,97%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La inestabilidad política afecta de alguna forma la proyección de crecimiento del PBI las empresas, en general, están más cautelosas en sus inversiones. Esto puede interpretarse que el actual escenario económico es conservador.
- Las fortalezas y las oportunidades identificadas pueden ayudar a mantener a Koete vigente en el mercado; sin embargo, no aseguraría su crecimiento en un mediano/ largo plazo.
- Con una participación de 45,8% a nivel nacional, Lima es el mercado propicio para el crecimiento de las mipymes y, por ende, sería la principal área geográfica de ingresos para el servicio.
- Según las estadísticas de Indecopi, identificamos una demanda creciente para el registro de identidad de marca en diversos sectores.
- La investigación también determinó que la demanda de este tipo de servicio no parte de una industria en particular, sino que proviene de distintos sectores empresariales de diferentes tamaños.
- El networking y las recomendaciones son la forma cómo se aborda a los clientes y genera oportunidades de negocio.
- Los indicadores financieros de inversión, ingresos y gastos, a partir de la estrategia de precio propuesto, muestran rentabilidad para el proyecto a corto, mediano y largo plazo.

2. Recomendaciones

- Elaborar una cartera de clientes provenientes de diversas industrias, principalmente aquellas con mejor proyección de crecimiento en el corto plazo.
- Ya que nuestras barreras de entrada son bajas y la rivalidad alta, debe acelerar su diferenciación y posicionamiento.
- Diseñar un programa de fidelización para sus proveedores.
- Elaborar un plan de inversión durante el corto y mediano plazo que me permita aumentar la capacidad de producción.
- Desarrollar herramientas de seguimiento de índices de satisfacción del cliente con relación a nuestro trabajo, para que nos recomiende con otras empresas/clientes.

Bibliografía

- Albín Casanova, A. (2017). *Cultura de marca: La influencia del branding en el emprendimiento del Perú actual*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. *Palermo Business Review*, No.2, pp. 83-96
- Bris, Arturo (2018). “IMD World Digital Competitiveness Ranking# 2018”. *IMD*, fecha de consulta: 1/04/2019. <<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2018/>>
- Caceres, César (2018). “Empresas familiares en el Perú: solo el 30% pasan a la segunda generación ¿por qué?”, *Diario Gestión*, fecha de consulta: 17/04/2019. <<https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525>>
- Casabonne, Luis (2019). “Panorama político: ¿un 2019 más estable?”. *Mercado y Regiones*, fecha de consulta: 20/04/2019. <<https://www.mercadosyregiones.com/2019/03/08/panorama-politico-un-2019-mas-estable/>>
- Datos Macro (2019). “Perú cae en el ranking de facilidad para hacer negocios”. *Datos Macro*, fecha de consulta: 5/04/2019. <<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/peru>>
- García Carpio, Juan Manuel (2019), “Las mipyme en cifras 2017”. *Produce.gob.pe*, fecha de consulta: 5/04/2019. <<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oeedocumentos-publicaciones/publicaciones-anales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>>
- García Zanabria, José (2019). Informe técnico de Producción Nacional, *INEI*, fecha de consulta: 6/04/2019. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n-04-produccion-nacional-feb2019.pdf>>
- Gonzáles Izquierdo, Jorge (2018). “¿Qué le espera a la economía nacional en el 2019?”. *Panamericana*, fecha de consulta: 21/03/2019. <<https://panamericana.pe/buenosdiasperu/nacionales/257264-espera-economia-nacional-2019>>
- Julca Vargas, Verónica (2018). “Sector servicios prestados a empresas creció 3,28% en noviembre de 2018 y sumó 19 meses de crecimiento continuo”, *Business Empresarial*, fecha de consulta: 6/04/2019. <<http://www.busesempresarial.com.pe/sector-servicios-prestados-a-empresas-crecio-328-en-noviembre-de-2018-y-sumo-19-meses-de-crecimiento-continuo/>>

- Mendoza, Armando (2018). “Proyecciones para el PBI en los años 2018 y 2019”. *Diario La República*, fecha de consulta: 21/3/2019. <<https://larepublica.pe/economia/1381225-proyecciones-pbi-peru-anos-2018-2019>>
- Mercados&Regiones (2019). “Panorama Político. ¿Un 2019 más estable?”. *mercadosyregiones.com*. 8/3/19, fecha de consulta 22/3/19. <<https://www./2019/03/08/panorama-politico-un-2019-mas-estable/>>
- Peru Retail (2018). “El e-commerce en Perú crecería 30.2% en el 2018”, *Peru-Retail*, fecha de consulta: 5/04/2019. <<https://www.peru-retail.com/el-e-commerce-en-peru-creceria-30-2-en-el-2018/>>
- Ramos, Mario (2019). “El e-commerce en Perú crecería 30.2% en el 2018”, *Diario Gestión*, fecha de consulta: 5/04/2019. <<https://gestion.pe/tu-dinero/ticket-promedio-e-commerce-peru-estaria-us-120-us-150-2019-256537>>
- Trigos, Mirtha (2019). “Despegue en inversión publicitaria se verá recién en segundo trimestre”. *Diario Gestión*, fecha de consulta: 25/03/2019. <<https://gestion.pe/economia/empresas/despegue-inversion-publicitaria-vera-recien-segundo-trimestre-259081>>
- Tuero, Germán (2019). “Inversión Publicitaria 2018”. *Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública*, fecha de consulta: 22/03/2019. <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_publicitaria_2019.pdf>
- Vega, Katheryne (2017). “ASGRAP da a conocer las cifras del panorama actual del diseño gráfico publicitario en el Perú”, *Mercado Negro*, fecha de consulta: 10/04/2019. <<https://www.mercadonegro.pe/agrap-da-conocer-las-cifras-del-panorama-actual-del-diseno-grafico-publicitario-peru/>>
- Vizcarra Cornejo, Martín (2018). “Decreto Legislativo”. *El Peruano*, fecha de consulta: 20/03/2019 <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-impulsa-el-fortalecimiento-de-la-mic-decreto-legislativo-n-1399-1689445-3/>>

Anexos

Anexo 1. Business model Canvas

<p>#8 key partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertos creativos nacionales e internacionales 	<p>#7 key activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en profundidad del cliente y sus necesidades • Eficiencia en tiempos y gestión de talento • Gestión de nuestra imagen 	<p>#2 value proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologías ágiles que buscan la colaboración del cliente • Rapidez • <i>Expertise</i> de colaboradores <p>«<i>Let's design together, faster & better</i>»</p>	<p>#4 customer relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación colaborativa (estudio-cliente) • Asistencia personalizada 	<p>#1 customer segment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona de 30 años, gerente de una empresa mipyme familiar. Busca desarrollar la imagen del producto/servicio que comercializa. Anhela, a través de la imagen, destacar sobre los competidores y reflejar lo que hace a la empresa única y diferente. Esta persona ve en esta actividad una buena oportunidad para ser reconocido y seguir creciendo junto con su empresa. Como todo en su vida, quiere un servicio de calidad, a precio razonable y teme fallar y perder dinero.
<p>#6 key resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo creativo • Plataformas y herramientas digitales 			<p>#3 channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal de comunicación: <i>Network /Medios digitales</i> • Canal de venta: <i>Face to face</i> 	
<p>#9 cost structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión comercial hacia el cliente • Promoción (web/ social/ ferias) • Colaboradores • Mobiliario, herramientas de trabajo y licencias 			<p>#5 revenue streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago por servicios 	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 2. Guía de preguntas a expertos

1. ¿Cuántos años tiene en el mercado?
2. ¿Cómo entró al mundo de la asesoría creativa / la publicidad/ el diseño gráfico?
3. ¿Cómo ve (percepción) la industria del diseño gráfico en el país?
4. ¿Cómo siente el crecimiento/cambio en las agencias de diseño?
5. ¿Qué industria genera mayor demanda en este tipo de servicios?
6. ¿Qué tipo de profesionales en el diseño se encuentran en el país?
7. ¿Cuáles han sido las diferencias entre lo que le pide una empresa grande, mediana o pequeña?
8. ¿Qué tipo de servicios son los que generan mayor demanda? ¿Con qué frecuencia?
9. ¿Prefiere paquetes ya estandarizados?
10. ¿Qué considera que genera mayor valor a los clientes?
11. ¿Qué considera que debe tener una agencia para ser exitosa?
12. ¿Qué opina sobre la aparición de servicios *freelance* alrededor del mundo o en la Galería Wilson?
13. ¿Cuál ha sido el proyecto del que mejores resultados obtuvo?
14. ¿Cómo ve el futuro de nuestra industria? ¿Tiene alguna predicción?

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 3. Lista de expertos entrevistados

1. Daniel Ramírez Gastón, gerente general
Agencia: Virgen
2. Freddy Linares Torres, director
Agencia: Neurometrics LLC // laboratorio de analítica cognitiva
3. Rodrigo Isasi Ruiz Eldredge, CEO
Agencia: Insitum
4. Pedro José Zavala, CEO
Agencia: Circus Grey
5. Melissa Rodríguez, directora de cuentas
Agencia: Wunderman Phantasia
6. Carlos Díaz Artola, gerente general
Agencia: Poko Guerrilla Marketing
7. Sandra Zarak
Agencia: Zavalita Brand Building

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 4. Cuestionario de encuesta

1. ¿En qué tipo de empresa trabaja?
Microempresa
Pequeña empresa
Mediana empresa
Gran empresa
2. ¿Es usted quien decide o influye en la contratación de alguno de los servicios creativos relativos con el desarrollo de identidad de marca: diseño de estrategias de marca, diseño de logo, aplicaciones impresas como papelería corporativa, empaques, diseño editorial, *stands* de ferias; y aplicaciones digitales como *interfaces* web, *app*, *dashboards* u otros proyectos creativos?
Sí
No
3. ¿ Está de acuerdo con que el desarrollo de una correcta identidad de marca es clave para la experiencia de consumo de sus productos o servicios y que tener una buena imagen incrementa el valor percibido e impacta sus utilidades?
Sí
No
4. ¿Con qué presupuesto aproximado cuentan para contratar servicios relativos al desarrollo de identidad de marca y aplicaciones en elementos impresos y digitales?
Menos de US\$ 1.500
US\$ 1.501 - US\$ 3.500
US\$ 3.501 - US\$ 5.500
US\$ 5.501 - US\$ 8.500
Más de US\$ 8.501
5. ¿Con qué frecuencia contrata este tipo de servicio?
1 vez al año
2 veces al año
3 veces al año
Más de 3 veces al año
6. ¿A través de qué canales se entera usted usualmente acerca de este tipo de servicios?
Recomendaciones
Búsqueda en Google
Redes sociales
Página web

7. Nosotros somos Koete, design + development, un estudio de diseño gráfico y desarrollo digital de gente apasionada por idear experiencias increíbles de *branding* y marketing. Somos lo suficientemente grandes como para aportar una potente energía creativa en proyectos que traspasan fronteras y lo suficientemente pequeños como para brindar una experiencia íntima, de confianza y muy ágil. ¿Estaría dispuesto a contratar nuestros servicios para alguno de sus proyectos?

Sí

No

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 5. Guía de preguntas a clientes potenciales

1. ¿Cómo han sido las ventas en el año 2018?
2. ¿Ha tenido crecimiento en los tres últimos años?
3. ¿Qué factores externos ha detenido o contribuido al crecimiento de su empresa?
4. ¿Qué factores internos ha detenido o contribuido al crecimiento de su empresa?
5. ¿Cuáles son sus principales recursos / estrategias / planes de acción para diferenciarse de sus competidores?
6. ¿Ha contratado una asesoría especializada o servicio para mejorar una área de su empresa? ¿Cuál fue?
7. ¿Qué canales de comunicación usa para interactuar con sus clientes?
8. ¿Su empresa es representada por un logo? (¿Símbolo? ¿Nombre de la empresa?)
9. ¿Sus clientes y proveedores lo identifican por el logo de su empresa o solo por el nombre?
10. ¿Cree que su competencia invierte en su imagen? ¿Por qué?
11. ¿Dónde trabajó su imagen? / ¿Conoce otras agencias que podrían trabajar su imagen?
12. ¿Qué lo motivó a decidirse por ese diseñador/agencia?
13. ¿Qué es lo que más le gustó del servicio que contrató?
14. ¿Qué es lo que más le frustró del servicio que contrató?
15. ¿Volvería a contratarlo? ¿Por qué?
16. ¿Cree que su marca o imagen de la empresa haría alguna diferencia para atraer nuevos clientes? ¿Por qué?
17. ¿Cuánto es el promedio de su inversión en algún proyecto de imagen o *branding*?
18. La inversión que hace para trabajar en su marca o en alguna campaña de marketing, ¿está presupuestada con anterioridad, o solicita cotizaciones dependiendo de la necesidad que la empresa tenga en un momento determinado?
19. ¿El presupuesto lo planifica de forma anual o varía mensualmente?

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 6. Ficha de entrevistados

<p>Rossmory Murphy Empresa Go Consultores Peru Industria Consultoría de recursos humanos Tipo de empresa Pequeña</p>	<p>Carlos Mendoza Prado Empresa Grupo Prado Industria Corredores de Seguro Tipo de empresa Pequeña</p>
<p>Miguel Salinas Empresa Cecateco Industria Capacitación y Asesorías Tipo de empresa Pequeña – familiar</p>	<p>Gemma Martin Empresa AIC Equip Industria Construcción Tipo de empresa Pequeña</p>
<p>Giuliana Gozalo Borra Empresa Libélula Films Industria Cine, publicidad, comunicaciones Tipo de empresa Microempresa</p>	<p>Leonardo Berdejo Empresa Villacacia SAC Industria Actividades inmobiliarias Tipo de empresa Microempresa – familiar</p>
<p>Justo Carbajal Empresa Carsil Trading SAC Industria Maquinarias y bombas de agua Tipo de empresa Pequeña</p>	<p>Sara Nalvarte Empresa Dogs Garden SAC Industria Mascotas Tipo de empresa Microempresa</p>
<p>Lisset Seminario Empresa Do Morango Industria Comercio minorista Tipo de empresa Microempresa</p>	<p>Carmen Seminario Empresa El Atelier de Carmen Seminario Industria Moda Tipo de empresa Microempresa</p>
<p>Priscilla Mendoza Empresa Latash Industria Textil Tipo de empresa Microempresa</p>	<p>Manuel Hinojosa Empresa Colorex S.A.C. Industria Exportación de alimentos Tipo de empresa Pequeña</p>
<p>Enrique Ruiz Empresa International Camiones del Peru Industria Transporte por carretera Tipo de empresa Pequeña</p>	<p>Jose Pérez Yance Empresa America Dent Industria Salud Tipo de empresa Pequeña - familiar</p>

<p>Moisés Bravo Empresa MB Ingenieros Industria Constructora Tipo de empresa Pequeña – familiar</p>	<p>Úrsula Baca Empresa Creativa Industria Publicidad Tipo de empresa Microempresa</p>
<p>Stephanie Valdivia Empresa Clínica Chavarri Industria Servicios médicos Tipo de empresa Mediana</p>	<p>Magaly Sevillano Empresa Prayaga Solutions SAC Industria Consultoría Informática Tipo de empresa Pequeña – familiar</p>
<p>Alex Bernaola Empresa ACM Venture Peru SAC Industria Consultoría empresarial agrícola Tipo de empresa Microempresa</p>	<p>Juan Carlos Prada Empresa Asociacion de Exportadores ADEX – División innovación Industria Consultoría empresarial Tipo de empresa Pequeña</p>
<p>Abraham Bazo Empresa Inmobiliaria Líder S.A. Industria Actividades inmobiliarias Tipo de empresa Mediana</p>	<p>Claudia Gonzáles Empresa Seyo Design Industria Comercializadora minorista Tipo de empresa: Microempresa</p>
<p>Wendy Rojas Empresa Tecnológica de Alimentos S.A., división innovación Industria Pesca Tipo de empresa: Grande</p>	<p>Dalia Seminario Empresa Inmobiliaria Koricancha S.A., <i>cowork</i> aeropuerto Industria Actividades inmobiliarias Tipo de empresa Pequeña</p>
<p>Fiorella Campos Empresa Swiss Cowork Industria Actividades inmobiliarias Tipo de empresa Pequeña</p>	<p>Sayuri Hayashi Empresa Inchcape Motors Peru S.A. Industria Venta de vehículos automotores Tipo de empresa Mediana</p>

<p>Fiorella Bedon</p> <p>Empresa Orion Group Corporation SAC</p> <p>Industria Actividades inmobiliarias</p> <p>Tipo de empresa Pequeña</p>	<p>Eliana Díaz</p> <p>Empresa Crosland Técnica S.A. - División Pulsar</p> <p>Industria Venta/alquiler de otros tipos de maquinaria</p> <p>Tipo de empresa: Mediana</p>
<p>Fiorella Vásquez Rebaza</p> <p>Empresa Cecade</p> <p>Industria Capacitaciones y asesorías</p> <p>Tipo de empresa Microempresa – familiar</p>	<p>Demetrio Silva</p> <p>Empresa Creaciones Kleider EIRL</p> <p>Industria Confecciones de moda</p> <p>Tipo de empresa Pequeña – familiar</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 7. Packs propuestos

Pack 1: microempresa

Condiciones

La presente propuesta ha sido desarrollada en función de los ítems expuestos en este documento, en tiempos y entregables. Los trabajos se inician con la cancelación del 50% del costo total del presupuesto y el 50% restante se cancela a la entrega final del proyecto.

Las facturas se realizan en moneda nacional al tipo de cambio SBS del día de la facturación. Los pagos se cancelan máximo a 7 días de haber sido emitida la factura, con excepción del adelanto, el cual debe ser pagado contra entrega de la primera factura. Los precios no incluyen IGV.

Desarrollo de identidad *standard*

S/ 4.500,00

Identidad	(2 semanas)	S/ 3.000,00
-----------	-------------	-------------

& desarrollo del *brief*

& recopilación de la información del cliente:

público objetivo
propuesta de valor
referentes / competencia

& diseño visual de identidad (2 variaciones / 1 cambio)

& guía de marca (parámetros básicos)

Aplicación de identidad	(2 semanas)	S/ 1.500,00
-------------------------	-------------	-------------

& aplicación en elementos impresos / piezas gráficas corporativas

tarjeta de presentación
hoja membretada
folder
sobre
brochure (díptico)

& aplicación en elementos digitales / perfil *social media*

LinkedIn empresa
LinkedIn gerente general (incluye 1 sesión fotográfica)
FaceBook empresa
Instagram empresa
YouTube empresa
Twitter empresa

Pack 2: pequeña empresa

Condiciones

La presente propuesta ha sido desarrollada en función de los ítems expuestos en este documento, en tiempos y entregables. Los trabajos se inician con la cancelación del 50% del costo total del presupuesto y el 50% restante se cancela a la entrega final del proyecto.

Las facturas se realizan en moneda nacional al tipo de cambio SBS del día de la facturación. Los pagos se cancelan máximo a 7 días de haber sido emitida cada factura, con excepción del adelanto, el cual debe ser pagado contra entrega de la primera factura. Los precios no incluyen IGV.

Desarrollo de identidad pro **S/ 12.000,00**

Planificación S/ 2.000,00

& desarrollo conjunto del *brief* (líder cliente)
& recopilación de datos
& *kick off*/ cronograma / VPC (se trabaja con 1 cliente líder)
& *workshop* CC / PUV (se trabaja con 3 clientes involucrados)
& necesidades y objetivos (se trabaja con 1 cliente líder)

Estrategia S/ 1.500,00

& posicionamiento visual
& arquitectura de la marca
& *naming*

Identidad S/ 3.500,00

& diseño de identidad
& guía de marca
& *mockups* (3) de aplicaciones

Aplicación impresa S/ 2,500.00

& papelería corporativa
& folletería (2 piezas)
& *merchandising* (1 pieza)

Aplicación digital S/3,000.00

& identidad en *social media*
& plantilla web / *landing page/one page* (5 slides)

Pack 3: mediana empresa

Condiciones

La presente propuesta ha sido desarrollada en función a los ítems expuestos en este documento, en tiempos y entregables. Los trabajos se inician con la cancelación del 50% del costo total del presupuesto y el 50% restante se cancela a la entrega final del proyecto.

Las facturas se realizan en moneda nacional al tipo de cambio SBS del día de la facturación. Los pagos se cancelan máximo a 7 días de haber sido emitida cada factura, con excepción del adelanto, el cual debe ser pagado contra entrega de la primera factura. Los precios no incluyen IGV.

Desarrollo de identidad empresarial S/ 25.000,00

Planificación	S/ 4.500,00
& desarrollo del <i>brief</i> (principales líderes del cliente) & recopilación de datos & <i>kick off</i> cronograma / VPC & <i>workshop</i> CC / PUV & análisis comparativo de principales competidores & validación de resultados (cliente interno/ externo) & necesidades y objetivos	
Estrategia	S/ 3.500,00
& estrategia de posicionamiento & definición de concepto asociado a la estrategia & arquitectura de la marca & <i>naming</i>	
Identidad	S/ 8.000,00
& diseño de identidad & <i>mockups</i> de aplicaciones	
Aplicación impresa	S/ 3.000,00
& papelería corporativa & folletería y <i>merchandising</i>	
Aplicación digital	S/ 3.000,00
& identidad en ecosistemas digitales corporativos & plantilla <i>web / landing page-one page</i> (5 slides)	
Manuela de marca	S/ 3.000,00
& lineamiento completo de identidad visual	

Fuente. Elaboración propia, 2019

Anexo 8. Anuncios de eventos de *networking*



EXPO TECH INNOVATION LIMA
CONFERENCE AND EXHIBITIONS

12 - 13 DE JUNIO DE 2019
CENTRO DE CONVENCIONES
CARRIÓN - MIRAFLORES
www.expoperutechlima.com

PRESENTADO POR: **ZOHIO** ManageEngine **XMARTIC** TeamViewer

eSource Capital HANSAWORLD **Revisa TelecomByte**
El medio directo a tu público objetivo.

Fuente: Expo Tech & Innovación Lima, 2019



BNI®
IMPRONTA **DESAYUNO DE NEGOCIOS**

Ven a conocer una estrategia de crecimiento y ampliar tu red de contactos.

Te esperamos el próximo martes de 7:30 a 9:00 am.
No te olvides de traer tus tarjetas personales!

📍 Espacio Urquiza
Álvarez Thomas 1644 CABA

☕ Inversión de la reunión \$200
(incluye coffee break)

Reservá tu Lugar

Fuente: BNI Perú, 2019



organiza **ADEX**

XVII ALMUERZO AGROEXPORTADOR
17 AÑOS REUNIENDO A LOS LÍDERES DEL SECTOR

30 marzo 2016
Swissôtel Lima

Fuente: Grupo ADEX, 2016

Anexo 9. Concurso de diseño gráfico en Latinoamérica



Fuente: LAD – Latin American Design Award, 2019

Anexo 10. Estructura de costos por *pack* / punto de equilibrio / utilidad en el punto de equilibrio

Pack 1

Precio de venta unitario <i>pack standard</i>	(duración	1 mes)	4,500.00
Costos fijos del mes			
Alquiler			1,500.00
Planilla			2,800.00
Planilla producción			
	Diseñador	1,000.00	
Planillas administrativa			
	CEO	1,500.00	
	Contabilidad y finanzas	150.00	
	TI	150.00	
Licencias			500.00
Servicios			350.00
Traslados		150.00	
Comunicaciones		200.00	

Costos variables unitarios mes			1,500.00
Planilla variable			1,500.00
Project manager		500.00	
Director creativo		500.00	
Gestor comercial		500.00	

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio:	Ingresos = Costos totales
Ingresos:	Precio de venta (Pv) x Cantidad vendida (Q)
Costos totales:	Costos fijos (Cf) + Costos variables (Cv) x (Q)

$$(Pv) \times (Q) = (Cf) + (Cv) \times (Q)$$

Cantidad (Q) para punto de equilibrio

$$(Q) = \frac{(Cf)}{(Pv) \text{ unitario} - (Cv) \text{ unitario}}$$

De nuestra información

$$(Q) = \frac{5,150.00}{4,500.00 - 1,500.00}$$

$$(Q) = 2.00$$

Q Proyectos en 01 año	24.00 (02 proyectos en 01 mes)
Total de ventas en 01 año	108,000.00
Costos totales en 01 año	97,800.00
Utilidad bruta en punto de equilibrio en 1 año	10,200.00

Pack 2

Precio de venta unitario pack pro (duración 2 mes) 12,000.00

Costos fijos bimestrales (x2) 10,300.00

Alquiler		
Planilla		
Planilla producción	Diseñador	1,000.00
Planillas administrativa	CEO	1,500.00
	Contabilidad y finanzas	150.00
	TI	150.00
Licencias		
Servicios		
Traslados		150.00
Comunicaciones		200.00

Costos variables unitarios bimestrales 7,100.00

Planilla variable		7,100.00
Project manager		1,200.00
Director creativo		1,200.00
Gestor comercial		1,200.00
Equipo de soporte		3,500.00

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio:	Ingresos = Costos totales
Ingresos:	Precio de venta (Pv) x Cantidad vendida (Q)
Costos totales:	Costos fijos (Cf) + Costos variables (Cv) x (Q)

$$(Pv) \times (Q) = (Cf) + (Cv) \times (Q)$$

Cantidad (Q) para punto de equilibrio

$$(Q) = \frac{(Cf)}{(Pv) \text{ unitario} - (Cv) \text{ unitario}}$$

De nuestra información

$$(Q) = \frac{10,300.00}{12,000.00 - 7,100.00}$$

$$(Q) = 3.00$$

Q proyectos en 1 año	18.00
Total \$ proyectos en 1 año	216,000.00

Costos totales en 1 año 189,600.00

Utilidad bruta en punto de equilibrio en 1 año 26,400.00

Pack 3

Precio de venta unitario pack profesional (duración 3 mes) 25,000.00

Costos fijos trimestrales (x3) 15,450.00

Alquiler		
Planilla		
Planilla producción		
	Diseñador	1,000.00
Planillas administrativa		
	CEO	1,500.00
	Contabilidad y finanzas	150.00
	TI	150.00
Licencias		
Servicios		
	Traslados	150.00
	Comunicaciones	200.00

Costos variables unitarios trimestrales 11,000.00

Planilla variable		11,000.00
	Project manager	2,500.00
	Director creativo	2,500.00
	Gestor comercial	2,500.00
	Equipo de soporte	3,500.00

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio: Ingresos = Costos totales
 Ingresos: Precio de venta (Pv) x Cantidad vendida (Q)
 Costos totales: Costos fijos (Cf) + Costos variables (Cv) x (Q)

$$(Pv) \times (Q) = (CF) + (Cv) \times (Q)$$

Cantidad (Q) para punto de equilibrio

$$(Q) = \frac{(Cf)}{(Pv) \text{ unitario} - (Cv) \text{ unitario}}$$

De nuestra información

$$(Q) = \frac{15,450.00}{25,000.00 - 11,000.00}$$

$$(Q) = 2.00$$

Q proyectos en 1 año 8.00
 Total \$ proyectos en 1 año 200,000.00

Costos totales en 1 año 149,800.00

Utilidad bruta en punto de equilibrio en 1 año 50,200.00

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 11. Utilidad al máximo de nuestra capacidad operativa por *pack*

Pack 1

Ventas al tope de capacidad de producción

Con el equipo propuesto se pueden desarrollar		
3 proyectos en 1 mes de forma simultánea		
<hr/>		
Q proyectos en 1 año	36.00	
Total de ventas en 1 año	162,000.00	
Costos totales en 1 año	115,800.00	
Utilidad bruta en 1 año al total de capacidad instalada	46,200.00	

Pack 2

Ventas al tope de capacidad de producción

Con el equipo propuesto se pueden desarrollar		
4 proyectos en 2 meses de forma simultánea		
<hr/>		
Q proyectos en 1 año	24.00	
Total de ventas en 1 año	288,000.00	
Costos totales en 1 año	232,200.00	
Utilidad bruta en 1 año al total de capacidad instalada	55,800.00	

Pack 3

Ventas al tope de capacidad de producción

Con el equipo propuesto se pueden desarrollar		
4 proyectos en 3 meses de forma simultánea		
<hr/>		
Q proyectos en 1 año	16.00	
Total de ventas en 1 año	400,000.00	
Costos totales en 1 año	237,800.00	
Utilidad bruta en 1 año al total de capacidad instalada	162,200.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 12. Capacidad de producción / punto de equilibrio / mix de producto

PS: proyecto *standard*

PP: proyecto pro

PE: proyecto empresarial

Capacidad de producción / Punto de equilibrio / Mix de producto

Pack standard (PS)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Total de capacidad de producción	PS1	PS5	PS9	PS13	PS17	PS21	PS25	PS29	PS33	PS37	PS41	PS45
	PS2	PS6	PS10	PS14	PS18	PS22	PS26	PS30	PS34	PS38	PS42	PS46
	PS3	PS7	PS11	PS15	PS19	PS23	PS27	PS31	PS35	PS39	PS43	PS47
	PS4	PS8	PS12	PS16	PS20	PS24	PS28	PS32	PS36	PS40	PS44	PS48
2. Producción para punto de equilibrio	PS1	PS3	PS5	PS7	PS9	PS11	PS13	PS15	PS17	PS19	PS21	PS23
	PS2	PS4	PS6	PS8	PS10	PS12	PS14	PS16	PS18	PS20	PS22	PS24

Pack pro (PP)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Total de capacidad de producción	PP1		PP5		PP9		PP13		PP17		PP21	
	PP2		PP6		PP10		PP14		PP18		PP22	
	PP3		PP7		PP11		PP15		PP19		PP23	
	PP4		PP8		PP12		PP16		PP20		PP24	
2. Producción para punto de equilibrio	PP1		PP4		PP7		PP10		PP13		PP16	
	PP2		PP5		PP8		PP11		PP14		PP17	
	PP3		PP6		PP9		PP12		PP15		PP18	

Pack empresarial (PE)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Total de capacidad de producción	PE1			PE5			PE9			PE13		
	PE2			PE6			PE10			PE14		
	PE3			PE7			PE11			PE15		
	PE4			PE8			PE12			PE16		
2. Producción para punto de equilibrio	PE1			PE3			PE5			PE7		
	PE2			PE4			PE6			PE8		

Mix de producto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	PE1			PP1		PP2		PP3		PP4		PS1
	PP5		PP6		PP7		PP8		PP9		PP10	
	PP11		PP12		PP13		PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7
	PS8	PS9	PS10	PS11								

Fuente: Elaboración propia, 2019

Nota biográfica

Heler Mauro Pérez Gózar

Titulado en ingeniería civil por la Universidad Nacional Federico Villarreal y actual candidato a máster en dirección de marketing y gestión comercial por la Universidad del Pacífico. Cuenta con quince años de experiencia laboral en diversos sectores empresariales, principalmente en los sectores construcción e industria, diez de ellos como gestor comercial. Tiene estudios en el uso de herramientas ágiles, como Design Thinking, UX y Scrum, aplicadas a la gestión de proyectos creativos. Además, posee estudios de diseño y fotografía. Actualmente es director del proyecto estudio Koete, design + development. Como CEO de Koete, liderará las operaciones del estudio de diseño en Lima, Perú. Participa en mesas de trabajo colaborativo, brindando asesoría en el cumplimiento de objetivos de planes comerciales y de marketing.

Claudia Fiorella Salinas Bravo

Bachiller en ciencias de la comunicación, con mención en publicidad, por la Universidad de Lima y actual candidata a máster en dirección de marketing y gestión comercial por la Universidad del Pacífico. Cuenta con un diplomado en *community management*, otorgado por la Asociación Americana de Expositores, y con certificaciones en diseño gráfico y diseño web por IPAD. Tiene amplia experiencia en diseño y ejecución de campañas digitales. Actualmente se desempeña en la jefatura del área de marketing en CECATECO y es consultora externa del área comercial de Arms of Andes.

Luis Enrique Sánchez Cruz

Licenciado en educación por la Universidad Nacional de Trujillo y actual candidato a máster en dirección de marketing y gestión comercial por la Universidad del Pacífico. Posee estudios de administración de empresas. Cuenta con amplia experiencia profesional en gestión en las áreas académicas del nivel superior. Actualmente se desempeña como coordinador académico corporativo en la Universidad Privada del Norte, donde también ha desempeñado labores de consultoría pedagógica para diferentes universidades del país.