



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE EXPORTACIÓN, DE SERVICIOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING  
E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, DE SPROCKET MARKETING,  
AL MERCADO SUDAMERICANO

Autora

Patricia Alexandra Vargas Vivanco

Año  
2018



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE EXPORTACIÓN, DE SERVICIOS ESTRATÉGICOS DE  
MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, DE SPROCKET  
MARKETING, AL MERCADO SUDAMERICANO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Mercadotecnia con mención  
en gerencia de marca.

Profesor Guía  
MBA Giovanni Santiago Bastidas Zelaya

Autora  
Patricia Alexandra Vargas Vivanco

Año  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Exportación, de Servicios Estratégicos de Marketing e Investigación de Mercados, de Sprocket Marketing, al Mercado Sudamericano, a través de reuniones periódicas con la estudiante Patricia Alexandra Vargas Vivanco, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Giovanni Santiago Bastidas Zelaya  
Master of Business Administration  
CC. 1001857356

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan De Exportación, de Servicios Estratégicos de Marketing e Investigación de Mercados, de Sprocket Marketing, al Mercado Sudamericano, de la estudiante Patricia Alexandra Vargas Vivanco, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Paúl Francisco Cárdenas Roldán  
Magister en Administración de Negocios  
con mención en Dirección Estratégica  
CC. 0601775083

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Patricia Alexandra Vargas Vivanco  
CC. 1714765532

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por ser ese soporte y guía en todos los momentos de mi vida.

A mis adoradas hijas, fuentes de amor e inspiración.

A mis profesores, compañeros y especialmente a mi director de tesis, Giovanni Bastidas, por su apoyo decidido a la ejecución de este trabajo.

A mis amigos de Sprocket por permitirme desarrollar esta investigación.

## **DEDICATORIA**

Con infinito afecto y eterno agradecimiento para mis personas mágicas. Gracias por el privilegio de su atención, un tesoro altamente codiciado hoy en día.

Paty

## RESUMEN

El crecimiento del comercio internacional de servicios es considerado una de las tendencias globales más relevantes del siglo XXI. Las empresas sudamericanas en general y las ecuatorianas en particular, no han logrado aprovechar las ventajas que la internacionalización les ofrece, entre otros factores, debido al desconocimiento del proceso para acceder a nuevos mercados.

En el estudio se analizan los factores económicos y de clima de negocios en los ocho países miembros de la Comunidad Andina y Mercado Común del Sur, con el objeto de identificar oportunidades para la exportación de servicios de investigación de mercados de la empresa ecuatoriana Sprocket. Se determinó que Perú es el destino que mayores oportunidades ofrece, en función de su desempeño económico; crecimiento sostenido de las compras de servicios de publicidad, marketing e investigación de mercados; y, número de empresas, durante el período 2012-2015. Seleccionado el mercado objetivo, se definió que el segmento primario estaría constituido por las pequeñas empresas y el secundario por las microempresas, localizadas en la Provincia de Lima y la región de la Libertad.

La investigación incluyó el diseño del modelo de negocios para la internacionalización de la empresa, haciendo uso de la metodología CANVAS, así como un plan de introducción y marketing. El plan de introducción señala que la mejor opción para la exportación de servicios de Sprocket es tener presencia comercial en el país de destino; en tanto, que el objetivo estratégico del plan de marketing es generar conocimiento de marca, a través de la comunicación de los puntos de diferenciación a los segmentos principal y secundario, haciendo énfasis en el ahorro que puede generar tomar decisiones empresariales sustentadas en información. De cumplirse el escenario propuesto, los indicadores de evaluación VAN y TIR serán positivos y el retorno sobre la inversión se logrará al tercer año, por lo que la propuesta es viable.

## **ABSTRACT**

One of the most relevant global trends of the 21st century is the increase in the exchange of international trade in service. The inexperience on accessing new markets, among other factors, is the reason why about South American and Ecuadorian companies have not been able to take advantage of the benefits offered by internationalization.

The study analyzes economic and business climate factors in the eight countries that form the Andean Community and the Southern Common Market to identify opportunities for exporting Sprocket's market research portfolio. Peru is the destination that offers the greatest opportunities, according to its economic development; sustained growth of advertising, marketing and market research services purchase; and, market size, during the period 2012-2015. After the target market selection, the primary segment was defined; it would be made up of small businesses and the secondary by micro-enterprises; commercial, industrial and service sectors, located in the province of Lima and the region of La Libertad.

The research included a business model design for the internationalization of the company, using the CANVAS methodology, as well as an introduction and marketing plan. The introduction plan points out that the best option to export Sprocket's services is to have a commercial presence in the destination country. The strategic objective of the marketing plan is to generate brand awareness through communication of the points of differentiation to the main and secondary segments, emphasizing that companies can save taking business decisions based on information. The NPV and IRR evaluation indicators are positive and return on investment is achieved in the third year, making the proposal viable.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE MERCADOS POTENCIALES PARA LA EXPORTACIÓN EN LA REGIÓN .....	4
1.1 Selección de mercados.....	4
1.1.1 Análisis preliminar de los mercados. ....	7
1.1.2 Indicadores de Negocio y Competitividad.....	8
1.1.2.1 Colombia .....	10
1.1.2.2 Perú.....	11
1.1.2.3 Paraguay.....	12
1.1.2.4 Análisis de resultados Fase III.....	13
1.2 Determinación de la Demanda.....	14
2. CAPÍTULO II. Modelo de negocio .....	15
2.1 Modelo Propuesto para la internacionalización de Sprocket.....	16
2.1.1 Segmentos de clientes .....	16
2.2 Propuesta de Valor .....	18
2.3 Canales.....	19
2.3.1 Canales Propios .....	20
2.3.2 Canales Asociados .....	22
2.4 Relaciones con los clientes.....	22
2.5 Fuentes de ingreso .....	23
2.6 Recursos clave.....	24
2.7 Actividades clave.....	24
2.8 Red de aliados .....	25
2.8.1 Socios clave.....	25
2.8.2 Proveedores clave .....	26

2.9	Estructura de costos .....	27
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO III. PLAN DE INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>28</b>
3.1	Forma de internacionalización .....	28
3.1.1	Suministro transfronterizo .....	29
3.1.2	Consumo en el extranjero.....	29
3.1.3	Presencia comercial .....	30
3.1.4	Movimiento de personas físicas.....	30
3.1.5	Selección del modo de ingreso al mercado .....	30
3.2	Requisitos de ingreso al mercado peruano.....	31
3.3	Plan de Marketing.....	33
3.3.1	Análisis situacional .....	33
3.3.2	Competidores .....	35
3.3.3	Matriz FODA .....	37
3.3.4	Estrategia de Marketing .....	38
3.3.5	Mercados Meta .....	39
3.3.5.1	Declaración de Posicionamiento .....	39
3.3.5.2	Objetivos del Plan de Marketing.....	40
3.3.5.3	Mix de Marketing.....	40
3.3.6	Actividades y Presupuesto .....	47
3.3.7	Implementación y control.....	48
3.3.7.1	Indicadores claves de desempeño .....	49
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>50</b>
4.1	Inversión Inicial .....	50
4.2	Presupuesto de Gastos.....	51
4.3	Presupuesto de Ventas y Costos .....	53
4.4	Balance General .....	54
4.5	Estado de Pérdidas y Ganancias .....	54
4.6	Flujo de caja .....	55
4.7	Indicadores de evaluación financiera .....	56
4.8	Punto de Equilibrio .....	57

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1. Conclusiones.....	58
5.2. Recomendaciones .....	60
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados del Análisis Preliminar de Mercados.....	8
Tabla 2 Resultados de la medición de indicadores de negocio y competitividad .....	9
Tabla 3 Colombia: Densidad empresarial, según segmento empresarial, 2015 .....	10
Tabla 4 Perú: Densidad empresarial, según segmento empresarial, 2015 .....	12
Tabla 5 Paraguay: Densidad empresarial, según segmento empresarial, 2011 .....	13
Tabla 6 Resultados determinación de mercado potencial .....	14
Tabla 7 Potencial de mercado de servicios de investigación de mercados en Perú.....	15
Tabla 8 Proyección de ventas en el mercado peruano .....	15
Tabla 9 Criterios de segmentación Sprocket Marketing para ingresar a Perú.....	16
Tabla 10 Segmentación Provincia de Lima .....	18
Tabla 11 Segmentación Región de La Libertad .....	18
Tabla 12 Combinaciones de los tipos y funciones de canales .....	20
Tabla 13 Relación entre técnicas de investigación y costos variables Sprocket Marketing .....	27
Tabla 14 Modos de suministro de servicios .....	28
Tabla 15 Tipos Societarios en Perú .....	32
Tabla 16 Principales empresas de investigación de mercados en Perú .....	35
Tabla 17 Matriz FODA para la internacionalización de Sprocket .....	37
Tabla 18 Mix de comunicación para ingreso al mercado peruano .....	45
Tabla 19 Presupuesto del plan de marketing .....	48
Tabla 20 Indicadores de desempeño .....	49
Tabla 21 Activos Fijos .....	50
Tabla 22 Activos Diferidos.....	51
Tabla 23 Inversión Total.....	51
Tabla 24 Presupuesto de Gastos.....	52
Tabla 25 Gastos en personal .....	52

Tabla 26 Proyección de ventas y costos .....	53
Tabla 27 Balance General Proyectado.....	54
Tabla 28 Estado de pérdidas y ganancias .....	55
Tabla 29 Flujo de Caja .....	55
Tabla 30 Indicadores de evaluación financiera .....	56
Tabla 31 Punto de equilibrio.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso de selección en la elección del mercado meta .....	6
Figura 2. Socios clave de Sprocket en el mercado peruano .....	26
Figura 3. Clientes de Sprocket por tipo de actividad .....	33
Figura 4. Modelo Sprocket de prestación de servicio .....	40
Figura 5. Componentes de la auditoría de marca .....	46
Figura 6. Puntos de diferenciación Sprocket .....	47

## INTRODUCCIÓN

Sprocket es una firma ecuatoriana dedicada a la prestación de servicios de consultoría y capacitación en el ámbito del marketing, entre su portafolio de servicios destacan la investigación de mercados cuantitativa y cualitativa (principal giro del negocio), procesos de benchmarking, entre otros. Tiene 12 años en el mercado nacional tiempo en el que ha trabajado con prestigiosas empresas ecuatorianas, también ha tenido incursiones puntuales en Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Colombia.

La empresa ha experimentado un significativo crecimiento en su portafolio de clientes en estos años, lo que le ha permitido generar un importante bagaje de conocimientos y experiencias lo que, a criterio de sus socios, exige plantearse nuevos retos que garanticen su crecimiento sostenido y de largo plazo, de entre las varias opciones que facilitarían lograr esta meta, se ha considerado la posibilidad de exportar sus servicios a mercados de América del Sur.

La exportación es una alternativa atractiva para las empresas ya que les permite diversificar el riesgo, ampliar su portafolio de clientes y sobre todo volverse más innovadoras y por lo tanto más competitiva dentro y fuera de su país de origen, al estar expuestas al cumplimiento de las exigencias del mercado de destino.

Así también, es importante mencionar que, en épocas de crisis económica, como la que enfrenta Ecuador, la exportación de servicios se ve como una oportunidad para mejorar la situación empresarial (Centro de Comercio Internacional ITC, 2013, p.10). El Banco Mundial ratifica que el comercio de servicios sorteó la crisis del 2008 mejor que el comercio de mercancías, señalando también, que países como la India especializados en la externalización de los procesos empresariales y de tecnología de la información, sufrieron reducciones menores de sus exportaciones que países como Brasil y China especializados en la exportación de mercancías, servicios de transporte o de turismo (Borchert and Mattoo, 2009, pp. 12 -13).

Un análisis exploratorio realizado por los socios, en 2016, determinó un alto potencial para la internacionalización de la empresa en Perú, Bolivia y Paraguay; de entre estos se ha decidido analizar a mayor profundidad al primero debido a que es una economía abierta, durante la última década creció a un promedio del 6%. Estudios de agencias de promoción de exportación coinciden en señalar que el sector de servicios muestra oportunidades para la inversión en este país.

Con estos antecedentes, se propone el desarrollo de este plan de exportación que busca determinar la factibilidad técnica y financiera de exportar los servicios de Sprocket a los países de la subregión.

Esta propuesta busca aprovechar el importante crecimiento experimentado por el comercio de servicios en el ámbito internacional, algunos estudios señalan que, en la mayoría de los sectores manufactureros, los servicios representan más de un tercio del valor de estas exportaciones (Centro de Comercio Internacional [ITC], 2013). Según cifras de la OMC en 2015, el mundo exportó 4754 billones de dólares de los cuales apenas 163 billones le correspondieron a América Latina y el Caribe, estos datos demuestran que existe un mercado potencial muy grande no explotado por los países de la región (World Trade Organization [WTO], 2016).

El objetivo general es evaluar la factibilidad de internacionalización de Sprocket en América del Sur, para cumplir con este objetivo se han propuesto los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las oportunidades específicas de internacionalización en Suramérica
- Diseñar un modelo de negocios para internacionalización de Sprocket
- Determinar las implicaciones financieras del plan y proyectar los resultados

Desde el punto de vista práctico, esta investigación contribuirá con el análisis de una oportunidad de internacionalización para Sprocket en el mercado sudamericano.

Elaborar un plan de exportación es crucial para las empresas ya que permite realizar un diagnóstico de la situación actual, su potencial para incursionar en otros mercados; así como, identificar los requisitos, procedimientos y demás procesos para insertarse con éxito. El plan de negocios –de exportación- tiene la virtud de plasmar en un documento el modelo de negocios que será puesto en marcha, también permite evaluar la rentabilidad de la operación y por ende minimizar los riesgos.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los socios de Sprocket que tendrán una herramienta para la toma de decisiones. Posteriormente, con la implementación del plan se aprovecharán los beneficios derivados de la exportación como son: crecimiento, innovación y competitividad.

Metodológicamente este plan de exportación generará un modelo para exportar servicios el que, en lo posterior, podrá ser replicado en estudios similares para otras empresas y emprendimientos que deseen internacionalizarse.

El nivel de estudio a aplicarse, en este plan de negocios, es descriptivo toda vez que se buscará información respecto de las características del mercado dedicado al comercio de servicios empresariales, las necesidades y requisitos para ingresar. La modalidad de investigación es documental, para este propósito se revisarán bases de datos e informes de las siguientes instituciones y organismos nacionales e internacionales:

- Organización Mundial del Comercio
- Centro de Comercio Internacional
- OCDE
- Banco Mundial

- Fondo Monetario Internacional
- Banco Central del Ecuador
- Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios

La modalidad de proyecto de desarrollo, también se utilizará, debido a que la investigación de temáticas se basará en necesidades particulares de Sprocket, cuyo resultado es una propuesta práctica de aplicación específica en este caso un plan de exportación.

El enfoque será cualitativo - cuantitativo propio en este tipo de estudios, los instrumentos a utilizar serán: revisión documental y entrevistas en profundidad a expertos en el tema.

Los datos obtenidos de las fuentes primarias y secundarias se procesarán utilizando Word para los textos y Hojas de cálculo de Excel para la información estadística y financiera.

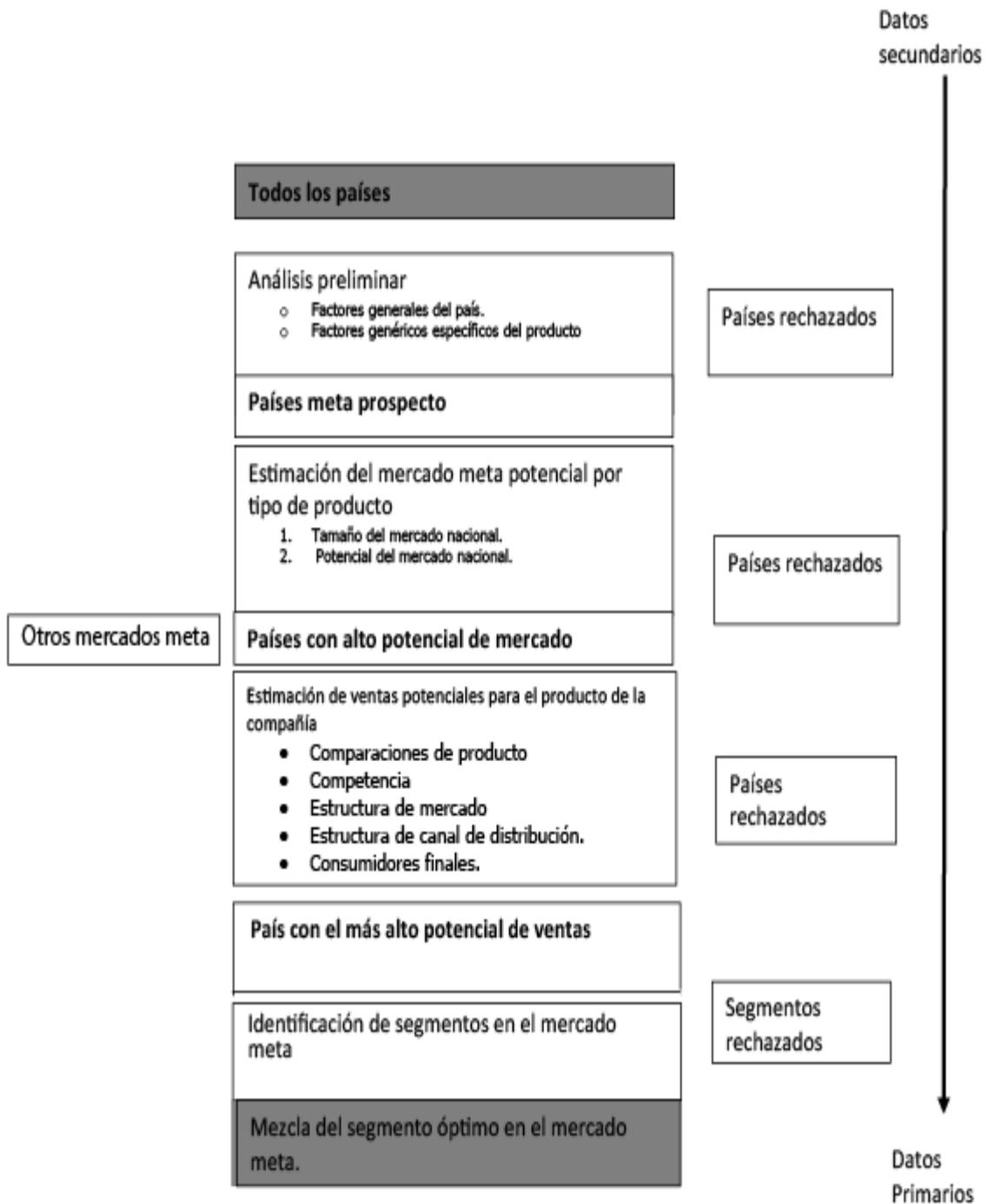
## **1. CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE MERCADOS POTENCIALES PARA LA EXPORTACIÓN EN LA REGIÓN**

### **1.1 Selección de mercados**

Previo a la exportación de un producto o servicio es indispensable evaluar los mercados identificados como viables. El proceso de selección inicia con una revisión de factores generales para luego pasar a un análisis minucioso del mercado potencial. Existen diversos modelos teóricos que sugieren las etapas del proceso de selección de mercados, todos coinciden en que es fundamental reducir los mercados con mayor potencial a un número asequible de países y segmentos de mercado dentro de ellos. La figura 1 grafica el proceso.

Para Czinkota, Ronkainen, y Moffett; las cuatro etapas del proceso de selección son: análisis preliminar, estimación del potencial del mercado,

estimación del potencial de ventas e identificación de segmento. Así también, señalan que existen tres dimensiones fundamentales para el análisis que deben ser consideradas: físicas, psíquica y económica. La primera se refiere a la distancia geográfica entre el país exportador y el de destino, este factor ha reducido su importancia debido a la incidencia que han tenido en el comercio las tecnologías de la información y comunicación. La segunda guarda relación con las diferencias culturales entre los dos países y la tercera tiene que ver con la capacidad de pago del mercado objetivo (Czinkota, Ronkainen, and Moffett, 2007, p. 471).



*Figura 1.* El proceso de selección en la elección del mercado meta  
Tomado de (Czinkota et al., 2007, p. 472)

Otro modelo para considerar es el propuesto por los autores Berbel, Ramón y Vásquez que consiste en clasificar indicadores relevantes en tres grupos:

*Atractivo de mercado* que incluye indicadores económicos, sociales, políticos, entre otros. Se pretende determinar si empresas extranjeras podrían estar interesadas en incursionar en esos mercados.

*Fuerza competidora* contiene indicadores que muestran la posición de las exportaciones del país exportador en cada país de destino, así como otras variables que puedan reflejar ventajas de las empresas en dichos mercados.

*Posición inversora*, que incluye los indicadores que reflejan la posición de las inversiones de las empresas del país exportador en cada país.

Estos autores proponen un modelo para evaluar un mercado emergente, en este se recogen indicadores básicos que permiten tener una idea general del atractivo de mercado (Berbel, Ramón y Vásquez, 2012, p. 22).

En la presente investigación, se utilizó una combinación entre los indicadores de los dos modelos antes expuestos, en función de la disponibilidad de los datos. La selección del mercado potencial se realizó en tres fases, las que se describen a continuación:

### **1.1.1 Análisis preliminar de los mercados.**

En esta etapa se incluyó a los países miembros de la Comunidad Andina (CAN) -Colombia, Perú y Bolivia- y Mercado Común del Sur (Mercosur) - Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Se analizaron 18 indicadores económicos y comerciales que permitieron determinar la situación de cada país, asignándoles un peso de uno a cinco en función del impacto que podrían tener estos en la implementación del negocio. En el anexo uno se puede apreciar con detalle los cálculos realizados, la base de datos que se utilizó es “Números para el desarrollo” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la **tabla 1** se muestran los resultados obtenidos por cada país:

Tabla 1

*Resultados del Análisis Preliminar de Mercados*

<b>País</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Resultado</b>
Venezuela	28	Rechazado
Uruguay	39	Rechazado
Argentina	44	Fase II
Paraguay	47	Fase II
Brasil	49	Fase II
Perú	49	Fase II
Bolivia	51	Fase II
Colombia	51	Fase II

**1.1.2 Indicadores de Negocio y Competitividad.**

Para esta fase se seleccionaron cuatro indicadores que permiten analizar la apertura para realizar negocios que muestran cada una de estas economías. Al igual que en la fase anterior, se asignó a los indicadores puntuaciones que va de uno a cinco en función de su relevancia para la ejecución del negocio. En la **tabla 2** se muestran los resultados obtenidos, Colombia, Perú y Paraguay son los países seleccionados como mercados potenciales.

Tabla 2

*Resultados de la medición de indicadores de negocio y competitividad*

<b>País</b>	<b>Indicador</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Peso en el modelo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
<b>Argentina</b>	Ranking <i>Doing Bussines</i> <sup>1</sup>	116	118	6	2	
	Índice de competitividad <sup>2</sup>	3,8	3,8	4	2	
	Cercanía geográfica <sup>3</sup>	6.793,91 km		5	1	
	Participación mundial como proveedor de servicios <sup>4</sup>		49	5	2	
<b>Subtotal Argentina</b>				<b>20</b>	<b>7</b>	<b>Rechazado</b>
<b>Bolivia</b>	Ranking <i>Doing Bussines</i>	149	147	6	1	
	Índice de competitividad	3,6	3,7	4	1	
	Cercanía geográfica	4.680,24 km		5	3	
	Participación mundial como proveedor de servicios		104	5	5	
<b>Subtotal Bolivia</b>				<b>20</b>	<b>10</b>	<b>Rechazado</b>
<b>Brasil</b>	Ranking <i>Doing Bussines</i>	123	121	6	2	
	Índice de competitividad	4,1	4,3	4	3	
	Cercanía geográfica	5.882,44 km		5	1	
	Participación mundial como proveedor de servicios		32	5	1	
<b>Subtotal Brasil</b>				<b>20</b>	<b>7</b>	<b>Rechazado</b>
<b>Colombia</b>	Ranking <i>Doing Bussines</i>	53	51	6	6	
	Índice de competitividad	4,3	4,2	4	1	
	Cercanía geográfica	1.258,84 km		5	5	
	Participación mundial como proveedor de servicios		63	5	3	
<b>Subtotal Colombia</b>				<b>20</b>	<b>15</b>	<b>Fase III</b>
<b>Perú</b>	Ranking <i>Doing Bussines</i>	54	53	6	6	
	Índice de competitividad	4,2	4,2	4	1	
	Cercanía geográfica	2.178,14 km		5	4	
	Participación mundial como proveedor de servicios		68	5	4	
<b>Subtotal Perú</b>				<b>20</b>	<b>15</b>	<b>Fase III</b>
<b>Paraguay</b>	Ranking <i>Doing Bussines</i>	106	102	6	2	
	Índice de competitividad	3,6	3,6	4	3	
	Cercanía geográfica	5.154,32 km		5	2	
	Participación mundial como proveedor de servicios		119	5	5	
<b>Subtotal Paraguay</b>				<b>20</b>	<b>12</b>	<b>Fase III</b>

Adaptado de: (doingbusiness, 2017); (datosmacro, s.f); (distance to, sf) (trademap, s.f)

En esta etapa, se consideró el número total de empresas presentes en cada país, la cantidad de estas que son prestadoras de servicios. Así también, se tomaron en cuenta los montos de importación de *Servicios Profesionales y de consultoría en administración de empresas*<sup>1</sup> de conformidad con la clasificación ampliada de la Balanza de Pagos de Servicios (CABPS) del Fondo Monetario Internacional.

### 1.1.2.1 Colombia

Según Confecámaras, en su estudio Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia, de acuerdo con las cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES), de las Cámaras de Comercio, el stock de empresas en este país para el año 2015, fue de 1 379 284 con un total de 370 318 sociedades y 1 008 996 personas naturales (Confecámaras, 2016, p. 11). La **tabla 3** ilustra la composición por tamaño de empresa del tejido empresarial colombiano.

Tabla 3

*Colombia: Densidad empresarial, según segmento empresarial, 2015*

Tamaño	Total, de empresas 2015	Estructura porcentual 2015
Total	1 379 284	100
Microempresa	1 273 017	92,1
Pequeña	79 926	5,9
Mediana	19 980	1,5
Grande	6 361	0,5

Tomado de: (Confecámaras: Red de Cámaras de Comercio, 2016)

La misma fuente señala, que en cuanto a la prestación de servicios para el año 2015 se registraron 545 209 empresas, lo que representa el 39,52% del total de

<sup>1</sup> Esta clasificación contiene 12 sectores de servicios, los servicios a los que se hará referencia en esta investigación están ubicados en el código 10 "Otros servicios empresariales" y dentro de esta categoría el 10.2 Servicios profesionales y de consultoría en administración de empresas.

empresas activas en Colombia. Es importante destacar que el segundo sector donde más sobreviven las sociedades es el de servicios, con una tasa de supervivencia del 44,6% después de cinco años de su creación (Confecámaras, 2016, p. 12). Este dato es significativo porque revela que los competidores ya establecidos tendrían un mercado cautivo al que resultaría más complicado acceder.

Las importaciones de servicios profesionales y de consultoría en administración de empresas, de Colombia, alcanzaron 2015, 615 114 000 miles de dólares, cifra importante considerando que dentro de la subregión este país es un importante proveedor de servicios, tercero tras de Brasil y Argentina. En 2015, exportó 239 188 000 lo que significa que tiene un déficit en la provisión de este rubro.

A nivel normativo, entre Ecuador y Colombia existe libre comercio de servicios, excepto para los sectores de servicios financieros y porcentajes mínimos de programación de producción nacional en señal abierta, al formar parte de la CAN (Comunidad Andina, 2010).

#### 1.1.2.2 Perú

El boletín demografía empresarial del Perú, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), correspondiente al IV trimestre del 2015, señala que, al finalizar este período, el número de empresas activas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 2 029 648 unidades económicas<sup>2</sup>. “El stock empresarial representó el 3,1% del total, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue de 2,2% en el mismo período” (INEI, 2016, p. 1).

Al igual que ocurre en el caso colombiano, la mayoría de las compañías son micro y pequeñas empresas, la **tabla 4** ilustra la situación en el Perú.

---

<sup>2</sup> Comprende personas naturales y jurídicas que desarrollan actividad empresarial formal.

Tabla 4

Perú: *Densidad empresarial, según segmento empresarial, 2015*

Tamaño	Total de empresas 2015	Estructura porcentual 2015
Total	2 029 648	100
Microempresa y Pequeña	1 968 759	97
Mediana	40 593	2
Grande	20 296	1

Adaptado de: (SUNAT, 2015 e IEDEP, 2015)

En materia de servicios, INEI reportó un crecimiento del 5.30% en el rubro “actividades profesionales científicas y técnicas”, a noviembre de 2015. El incremento de los proyectos empresariales y de servicios de *outsourcing* en áreas financieras, administrativas, logísticas, de marketing y recursos humanos explica el dinamismo que mostraron, a esa fecha, los servicios de consultoría y gestión empresarial (INEI, 2016, p. 7).

A 2015, en Perú, existieron 220 001 empresas que proveen de servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial, el 10.8% del total de empresas del país. La Provincia de Lima concentra a la mayor cantidad de estas empresas (42,1%) (INEI, 2016).

Perú es un actor relevante en el comercio de servicios de la CAN, en 2015, en el rubro “servicios profesionales y de consultoría en administración de empresas” exportó 480 473 000 miles de dólares e importó 1 267 540 000 miles de dólares, registrándose, como se aprecia, un déficit comercial. Al igual que con Colombia el comercio de servicios entre Ecuador y Perú está regulado por la normativa de la CAN.

### 1.1.2.3 Paraguay

En Paraguay, las cifras del Censo Económico Nacional, realizado en el año 2011, muestran que las pequeñas y microempresas representan el 88.5% de las unidades económicas de la industria, el 90% en el comercio y 93.2% en la

prestación de servicios. Las grandes unidades económicas representan en proporción, el 4,1%, 3,6% y 2,1%, respectivamente (Dirección General de Estadística, Encuesta y Censos, 2011, p. 1).

La **tabla 5** permite apreciar la distribución por tamaño de las empresas en este país:

Tabla 5

*Paraguay: Densidad empresarial, según segmento empresarial, 2011*

Tamaño	Total, de empresas 2011	Estructura porcentual 2011
Total	224 242	100
Microempresa y Pequeña	203 936	91
Mediana	13 314	5
Grande	9 992	4

Adaptado de: (Censo Nacional Paraguay 2011)

A 2011, 77 035 empresas constaban como proveedoras de servicios, de las cuales el 0.7% (554 empresas) se dedican a publicidad e investigación de mercados y el 1.6% (1 283) a actividades profesionales, científicas y técnicas. Paraguay importó 6 600 000 miles de dólares y exportó 2 700 000 miles de dólares en servicios profesionales y de consultoría en administración de empresas. Lo que permite apreciar el alto déficit comercial que este país tiene en esta materia, por una parte, y por la otra, la gran oportunidad que existe en este mercado para empresas extranjeras.

#### **1.1.2.4 Análisis de resultados Fase III**

En esta etapa se analizaron variables que guardan relación con el tamaño de mercado y las barreras legales de acceso. Al igual que en las anteriores, se asignaron pesos a las variables para determinar qué mercados muestran mayores facilidades para el ingreso de las empresas ecuatorianas, proveedoras de servicios, en general y de Sprocket en particular.

La **tabla 6** muestra los resultados de esta fase, en la que se estableció que Perú es el mercado que mayores ventajas ofrece para la exportación de servicios de investigación de mercados, como los ofrecidos por la empresa objeto de estudio.

Tabla 6

*Resultados determinación de mercado potencial*

País	Variable	Peso en el modelo	Puntaje asignado	Calificación sobre 5
Colombia	Tamaño del mercado	40%	3	1,2
	Número de proveedores de servicios	35%	2	0,7
	Legislación aplicable	25%	5	1,25
	Subtotal	100%		3,2
Perú	Tamaño del mercado	40%	5	2
	Número de proveedores de servicios	35%	2	0,7
	Legislación aplicable	25%	5	1,25
	Subtotal	100%		4,0
Paraguay	Tamaño del mercado	40%	1	0,4
	Número de proveedores de servicios	35%	5	1,75
	Legislación aplicable	25%	4	1
	Subtotal	100%		3,2

Con estos resultados se selecciona a Perú, como el mercado principal para la internacionalización de Sprocket.

## 1.2 Determinación de la Demanda

Para determinar el tamaño del mercado se utilizó el método de construcción de mercado. Según Kotler y Armstrong (2007, p. A-14) este método identifica factores que correlacionan el potencial de mercado y los combina para obtener un índice ponderado.

Es importante mencionar que según los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas 2015, realizada por INEI el 14.7% de las empresas realizaron investigación de mercados es decir 298 358 empresas, aproximadamente (INEI, 2016). La **tabla 7** grafica la estimación del mercado potencial peruano para los servicios que Sprocket exportaría.

Tabla 7

*Potencial de mercado de servicios de investigación de mercados en Perú*

Número de empresas	Número de consultorías potenciales al año	Inversión promedio USD	Potencial del mercado en términos monetarios
298 358	1	15 000	\$4.475.370.000,00

Considerando la condición de recién llegado, de Sprocket, se plantea realizar 18 estudios de mercado durante el primer año, a partir del que se tendrá un incremento del 10% durante los cuatro años siguientes<sup>3</sup>, al finalizar el período la participación de mercado de la empresa alcanzaría al 0,0012%. La **tabla 8** ilustra la estimación de ventas. El crecimiento anual del 10% se justifica en virtud del crecimiento que el sector ha experimentado; en el período 2014-2015 las ventas de servicios relacionados con actividades profesionales, científicas y técnicas, dentro de las que constan las actividades de investigación de mercados, incrementaron en un 13% su volumen de ventas al pasar de 21.337 millones de soles en 2014 a 24.549 millones de soles en 2015<sup>4</sup> (INEI, 2017) (INEI, 2017).

Tabla 8

*Proyección de ventas en el mercado peruano*

año	ventas estimadas	% de participación del mercado
1	\$ 199.800,0	0,004%
2	\$ 222.285,5	0,005%
3	\$ 247.301,5	0,006%
4	\$ 275.132,8	0,006%
5	\$ 306.096,3	0,007%

## 2. CAPÍTULO II. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocios constituye la hoja de ruta que orienta a empresarios y emprendedores en la gestión de su negocio, por lo que su definición del modelo es crucial para el buen funcionamiento de toda organización. Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur “un modelo de negocio describe las

<sup>3</sup> Se ha considerado un período de evaluación de 5 años para el

<sup>4</sup> proyecto. Esta es la información más actualizada disponible en INEI

bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (2011, p. 14). Para la internacionalización de Sprocket se ha elaborado una propuesta, utilizando modelo CANVAS, en virtud de su versatilidad, adaptabilidad y fácil comprensión. En el anexo 4 se detalla dicha propuesta.

## 2.1 Modelo Propuesto para la internacionalización de Sprocket

### 2.1.1 Segmentos de clientes

Conforme a los datos obtenidos en el capítulo anterior, y considerando la estructura y composición del mercado peruano se han establecido los criterios para la segmentación que se describen en la **tabla 9**.

Tabla 9

*Criterios de segmentación Sprocket Marketing para ingresar a Perú*

<i>Criterio</i>	<i>Descripción</i>
Ubicación	Empresas ubicadas en la Provincia de Lima y región de La Libertad
Tamaño	Micro y pequeñas empresas
Tipo	Sector privado
Actividad	Comercial, manufactura y servicios

En términos de ubicación geográfica se seleccionó a la Provincia de Lima y a la región de La Libertad porque son las que muestran un mercado potencial importante en cuanto a la cantidad de empresas radicadas en ellas y su aporte a la economía peruana, en el anexo 2 constan los datos más relevantes de ambas ubicaciones geográficas.

En Lima, según el documento “Perú: Estructura Empresarial 2015” (2016), el 47% de las empresas formales se concentran en la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao<sup>5</sup> así como la tercera parte de la población del país, razones por las que Lima Metropolitana constituye el espacio más importante del país en cuanto a producción y generación de empleo. En tanto

<sup>5</sup> En conjunto y para el análisis elaborado por INEI se denomina Lima Metropolitana

que, en la Región de la Libertad<sup>6</sup> en los últimos 10 años se registró un crecimiento promedio anual del 7% en su actividad productiva, superior al nacional que fue de 6.3%. En esta región destacan las actividades agroindustriales, construcción y servicios. (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

Para definir los criterios de segmentación: tamaño, tipo y actividad se tomó la información del documento “Perú: Estructura Empresarial, 2015” (2016), este estudio engloba a las 25 regiones y la Provincia Constitucional del Callao. En cuanto a la definición del tamaño de las empresas esta se realiza a partir de las ventas totales anuales, en el anexo 3 se detallan los parámetros de clasificación.

A continuación, en las **tablas 10 y 11** se presenta, de manera amplia, la segmentación para cada una de las regiones seleccionadas. INEI cuenta con los siguientes parámetros para clasificar las actividades económicas:

Actividad de Manufactura: “Se refiere a la transformación física y química de materiales y componentes en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquina o a mano, en fábrica o en el domicilio (INEI, 2016)”.

Comercio: “Comprende la venta al por mayor y menor (sin transformación) de todo tipo de productos y la prestación de servicios accesorios a la venta (...) Los productos comprados y vendidos se denominan también mercancías (INEI, 2016)”.

Servicios: “Son el resultado de una actividad de producción que cambia las condiciones de las unidades que los consumen o facilita el intercambio de productos o de activos financieros. No pueden intercambiarse por separado de su producción. En el momento de concluir su producción, los servicios deben haber sido suministrados a sus consumidores (INEI, 2016)”.

---

<sup>6</sup> La Libertad se ubica en la parte nor-occidental del Perú.

Tabla 10  
Segmentación Provincia de Lima

TAMAÑO	TIPO						
	TOTAL, EMPRESAS	MANUFACTURERA		COMERCIAL		SERVICIOS	
		Absolut o	Porcentaj e	Absolut o	Porcentaj e	Absolut o	Porcentaj e
MICROEMPRESA	829.534	77.810	9%	381.746	46%	348.467	42%
PEQUEÑA EMPRESA	52.051	6.475	12%	18.919	36%	21.587	41%

Tabla 11  
Segmentación Región de La Libertad

TAMAÑO	TIPO						
	TOTAL, EMPRESAS	MANUFACTURER A		COMERCIAL		SERVICIOS	
		Absolut o	Porcentaj e	Absolut o	Porcentaj e	Absolut o	Porcentaj e
MICROEMPRESA	100.128	9.037	9%	48.494	48%	35.759	36%
PEQUEÑA EMPRESA	3.874	277	7%	1.384	36%	1.318	34%

## 2.2 Propuesta de Valor

La investigación de mercados es una herramienta fundamental para la gestión empresarial, sobre todo en aquellos mercados que se encuentran en etapa de crecimiento como es el caso del Perú; con este antecedente, se plantea la siguiente propuesta de valor:

Sprocket Marketing sustenta su oferta de valor en la provisión de soluciones estratégicas de investigación de mercados cuali-cuantitativa. En un mercado altamente competitivo a nivel nacional e internacional, la clave para encontrar clientes y retenerlos es la prestación de un servicio diferenciado, confiable, flexible, riguroso y adaptable a las necesidades del cliente, en lo referente a la metodología empleada.

Cuando las empresas contratan el servicio de investigación de mercados no adquieren solamente información, compran la posibilidad de minimizar el riesgo; reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales;

identificar oportunidades y problemas de mercado; monitorear y evaluar planes de marketing; y, en definitiva, obtener la información que permita una comprensión profunda de los consumidores que cada vez, están mejor informados y son más exigentes.

### 2.3 Canales

Sprocket se caracteriza por ser una empresa que realiza proyectos de investigación específicos por encargo, por lo que la captación de nuevos clientes se realiza mayoritariamente a través de referencias, esta forma de hacer negocios ha permitido el crecimiento de la empresa. Cuenta con una oficina en el sector norte de Quito, en la que se reciben los contactos generados vía recomendación o los captados mediante redes sociales, página web institucional y blog; medios a través de los que se busca llegar a los clientes y dar conocer la propuesta de valor.

Como es conocido, en las compras entre empresas, negocios B2B, existen elementos de evaluación de las ofertas de mercado que difieren sustancialmente de los presentes en los mercados de consumo. Entre otros factores de evaluación destacan: la alta especialización de los compradores, su amplio conocimiento del mercado y la existencia de múltiples influenciadores de la decisión final (Kotler and Keller, 2012, p. 202).

Así también, es importante anotar que los compradores potenciales se encontrarán en una situación de compra nueva. En esta situación, el comprador desea adquirir el producto o servicio por primera vez, cuanto mayor sea el costo o el riesgo, mayor será el número de participantes y más intensa su búsqueda de información, lo cual provoca que se necesite más tiempo para tomar una decisión. (Kotler et al., 2012, p. 208). Para definir los canales a utilizar es necesario considerar que el proceso de decisión pasa por las etapas de: conciencia, evaluación, venta, entrega y postventa. Con estas consideraciones se propone contar con los canales que se detallan en la **tabla 12**.

Tabla 12

*Combinaciones de los tipos y funciones de canales*

Tipos de canales		Funciones de los canales					
			conciencia	evaluación	venta	entrega	Postventa
Propio	Directo	Ecosistema digital	x	x	x	x	x
		Oficina propia	x	x	x		x
		Referidos	x	x			
Asociado	Indirecto	Cámaras de Comercio e Industria	x	x			
		Asociaciones gremiales	x	x			

En términos de costos el canal más eficiente es el digital porque permite tener un mayor alcance con una inversión menor frente a los medios tradicionales, además responde a una creciente necesidad de los consumidores (empresas) de contar con información y provisión de servicios a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Según el portal peruano Infomarketing entre los retos para las empresas de investigación de mercados en el Perú está el combinar las herramientas online con las convencionales, para lograr mayor profundidad y un equilibrio en la investigación cumpliendo con todos los objetivos planteados en el estudio (Infomarketing, 2016), lo que debe verse reflejado desde el primer contacto con la empresa hasta la provisión del servicio.

### 2.3.1 Canales Propios

En investigación de mercados el contacto directo con el cliente es un factor crítico, por lo tanto, para la provisión del servicio se contará con una oficina en la ciudad de Lima, que como se ha explicado antes es el centro de negocios más importante del Perú.

Sprocket Lima tendrá la misma estructura organizacional que la matriz Quito, es decir que contará con: un gerente general, un responsable de proyectos, un responsable de ventas y una persona de administración; los servicios que no forman parte del giro del negocio serán subcontratados, al igual que el equipo de campo necesario para la ejecución de los proyectos.

La oficina se encargará de la gestión de los leads<sup>7</sup> generados mediante el uso de las herramientas que constituyen el ecosistema digital de Sprocket, también será de importancia para las etapas de evaluación, venta y postventa. En la etapa de evaluación su rol es de gran relevancia, ya que es probable que los compradores quieran visitar las instalaciones de la empresa para verificar su existencia formal y cotejar la información que consta en los medios digitales. En la de venta, tendrá la función de nexo para el cierre de los procesos de negociación y contratación y en la etapa postventa para realizar el seguimiento a los clientes y monitorear el logro de los resultados obtenidos luego de la intervención.

Dentro de este contexto, se ha considerado la creación de un ecosistema digital que permita una gestión estratégica de las herramientas de *inbound*<sup>8</sup> marketing con las que cuenta la empresa. A continuación, se describen los elementos y sus funciones dentro de la estrategia:

- Página web: Atraer e informar a los clientes potenciales mediante el uso de estrategias de SEO; aquí se detallará la información de la empresa, sus clientes, casos de éxito, entre otra información relevante para los segmentos prioritario y secundario. También, se realizará el registro de interesados en recibir información o descargar material de interés.
- Google AdWords: Atraer a las personas a la página web y el blog.
- Google Display Network: Generar leads, para el efecto se colocarán anuncios en las páginas que estén dentro de esta herramienta, mediante

---

<sup>7</sup> Un lead es el registro de una persona que ha facilitado información a través de un formulario que consta en la landing page.

<sup>8</sup> Inbound Marketing estrategias que buscan la atracción de clientes potenciales a través de distintas tácticas de creación y co creación de contenidos.

el uso de banners, que traten temas como: marketing, investigación de mercados, emprendimiento y negocios.

- Blog: Generar contenido relevante para pequeñas y medianas empresas dentro de ámbito del marketing y la investigación de mercados. El blog cumple el rol de generar leads ya que solicitará el registro de los usuarios para acceder a contenidos de interés.
- E-mail marketing: Enviar contenido relevante para las empresas del segmento seleccionado, así como invitaciones a participar en eventos tales como charlas, conferencias y seminarios que se ofrezcan en la localidad.

La gestión de referidos se realizará a través de dos vías: testimoniales y casos de éxito de empresas a las que se les ha prestado servicios; y, mediante la suscripción de alianzas estratégicas con otras empresas de consultoría, en el área de negocios, con quienes se generarán eventos conjuntos.

### **2.3.2 Canales Asociados**

Se utilizará como canal indirecto la asociación con la Cámara de Comercio de Lima y la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad con quienes se organizarán charlas, seminarios y eventos relacionados con temas de investigación de mercados, de interés para los agremiados, a quienes se consideran clientes potenciales.

## **2.4 Relaciones con los clientes**

Tomando en cuenta las características del mercado B2B, la relación con los clientes será cercana y directa, ya que el cliente debe recibir información de la empresa de forma oportuna a través de los medios disponibles. Los principales puntos de contacto serán los gerentes o jefes de área, cuando sea del caso, o los dueños de los negocios. Considerando la importancia que estas personas tienen para la empresa se les dará un trato preferente a través de llamadas telefónicas, correo electrónico y visitas directas.

Una vez cerrada la negociación y concretado el proyecto se asignará a un ejecutivo responsable de la cuenta, para que brinde asistencia personalizada, desde la etapa de identificación del problema de investigación, diseño del proyecto, ejecución, elaboración del informe final e inclusive la evaluación del uso de la información proporcionada. Este ejecutivo estará en permanente contacto con el responsable de proyectos y la gerencia general de Sprocket Lima, otorgando retroalimentación y proponiendo nuevos productos que se pueda ofrecer al cliente. Adicionalmente, se contará con sistemas de medición de la satisfacción de los clientes a cargo de la oficina matriz en Ecuador, utilizando medios digitales.

## **2.5 Fuentes de ingreso**

Los ingresos provienen de la comercialización del portafolio de productos de consultoría de Sprocket, en este punto hay que considerar que en la adquisición de servicios para el empresario peruano la innovación no constituye un factor de decisión relevante; en tanto que demostrarle cuanto va a ahorrar o cuanto más va a ganar si contrata los servicios constituye un factor determinante para cerrar el negocio (ProChile, 2016, p. 16). Para la empresa es fundamental el generar relaciones duraderas y eficientes con su segmento objetivo que rebasen el ámbito netamente transaccional.

El sistema de fijación de precios es dinámico porque depende del tipo de servicio que el cliente requiera y a la vez se basa en el valor ya que la empresa establece su precio meta a partir de las percepciones que el cliente tiene del servicio. Para fijar los precios aplicando esta estrategia se analizan las necesidades del cliente y su percepción de valor haciendo coincidir el precio con esta percepción. (Kotler et al., 2007, pp. 335-338). Dentro de este contexto es indispensable mencionar que habitualmente los empresarios peruanos piden rebajas aun cuando se trate de grandes negocios (ProChile, 2016, p. 9).

Se aceptarán pagos en efectivo, transferencia bancaria, depósito bancario y cheque, considerando que según información de la Asociación de Bancos el

55% de los peruanos prefieren mover dinero en efectivo, la misma fuente señala que se espera un crecimiento del 28% en el número de transferencias interbancarias para el 2017 (ASBAN ,2017, p. 10).

## 2.6 Recursos clave

Para la implementación del proyecto en el Perú Sprocket debe contar con los siguientes recursos (a) humanos: personal administrativo, directores de proyecto, personal de campo; (b) tecnológicos: computadores, software para procesamiento de datos; (c) físicos: oficina; (d) digitales: ecosistema digital; (e) intelectuales: matrices Sprocket, metodología; (f) financieros: línea de crédito, en caso de ser requerida.

## 2.7 Actividades clave

Las actividades claves de Sprocket se centran en la búsqueda de soluciones individuales a las necesidades de información comercial, especializada, para cada tipo de cliente. En este contexto, para poder entregar la propuesta de valor constituyen actividades claves:

- Diseño y ejecución de proyectos de investigación de mercados cualitativos y /o cuantitativos, adaptados a las necesidades de los clientes y del mercado peruano; observando criterios de calidad que promuevan la recompra.
- Marketing entendido como el proceso mediante el cual Sprocket crea y recibe valor de sus clientes. Las empresas de servicios generalmente aplican tres tipos de marketing: externo, interno e interactivo (2012, p. 365). Las estrategias de marketing externo tienen por objetivo generar experiencias memorables, para ello se combinarán estrategias de *inbound* y *outbound* marketing<sup>9</sup>. En la parte interna se aplicará el

---

<sup>9</sup> *Outbound* Marketing, es el conjunto de acciones de marketing que tienen como objetivo captar consumidores con métodos directos y unidireccionales.

concepto cadena servicio-utilidades que no es otra cosa que la relación directa que existe entre las utilidades de la empresa y la satisfacción de los empleados y los clientes (Kotler et al. 2007, p. 236). En cuanto al marketing interactivo<sup>10</sup> se busca captar y capacitar al talento humano pues, para una consultora es crucial contar con colaboradores que estén en capacidad de transmitir su propuesta de valor. Por lo antes señalado que se pondrá especial atención en la captación de personal que cuente con las siguientes características: pensamiento crítico y analítico, creatividad, baja aversión al riesgo, trabajo en equipo y pensamiento global

## **2.8 Red de aliados**

Para Sprocket es fundamental crear una red de aliados en Perú, para minimizar la incertidumbre que genera el ingresar a un mercado desconocido, por un lado, y por el otro, al generar sinergias que le permitan entregar la propuesta de valor. Dentro de este contexto, la red de aliados de la empresa estará constituida por socios clave y proveedores clave.

### **2.8.1 Socios clave**

Constituyen socios clave para Sprocket, las instituciones públicas y privadas que tienen por objetivo promover el emprendimiento, la inversión y la libre empresa, así como aquellas que agrupan a empresarios y buscan dotarles de herramientas para mejorar su gestión, como es el caso de las cámaras de comercio e industria. También, son importantes para el ingreso de la empresa al mercado peruano, las universidades ya que estas instituciones se convierten en proveedoras del talento humano calificado que la empresa requiere y, en generadoras de contactos con potenciales clientes, que bien se pueden encontrar entre sus alumnos y planta docente. La figura 2, lista las instituciones consideradas como socios clave.

---

<sup>10</sup> Marketing interactivo, es el realizado por una empresa de servicios que reconoce la calidad percibida del servicio depende en gran medida de la interacción comprador -vendedor

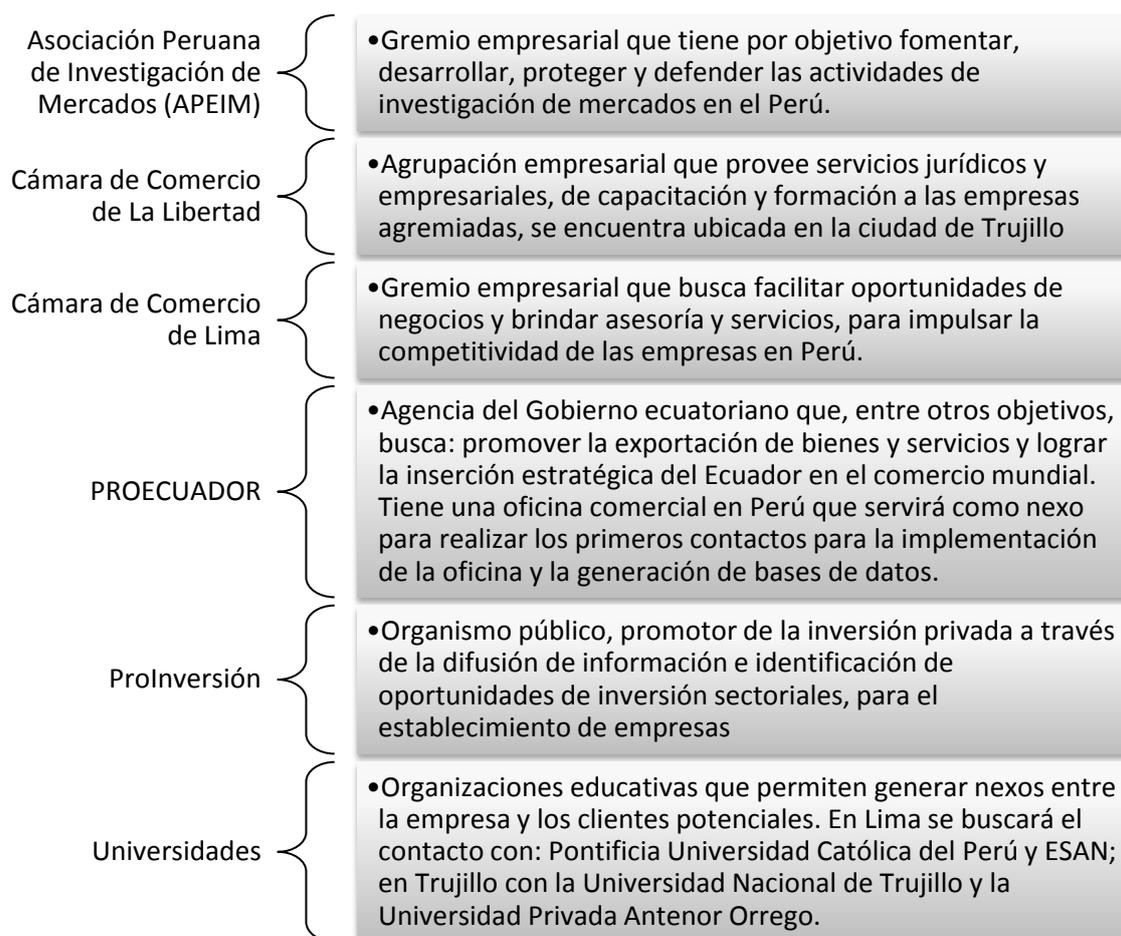


Figura 2. Socios clave de Sprocket en el mercado peruano

Adaptado de (Cámara Comercio Lima, s.f.); (Cámara de Comercio de La Libertad, s.f.); (Proecuador, s.f.); (Proinversión, s.f.); (Webometrics, s.f.) y (APEIM, s.f.)

### 2.8.2 Proveedores clave

En cuanto a los proveedores, resultan clave los de software para investigación de mercados tales como: SPSS, STATA, y *Survey Monkey*; los dos primeros son herramientas poderosas para el análisis de datos y segundo permite realizar encuestas web de manera económica y fiable.

Otro grupo importante de proveedores clave lo constituyen los hoteles, toda vez que para la realización de charlas, eventos, seminarios y grupos focales se requiere contar con espacios cómodos, que presten las facilidades técnicas y

logísticas y que contribuyan a generar experiencias memorables en los clientes y en las personas con las que se trabaja.

Un proveedor clave, fundamental para entregar la propuesta de valor, es el personal de campo que realizará el levantamiento de información, que como se explicó anteriormente, será contratado para la realización de cada proyecto.

## 2.9 Estructura de costos

El modelo de negocios de Sprocket busca la reducción y optimización de los costos fijos para poder brindar un servicio de calidad adaptado a las necesidades de los clientes a precios razonables. Los principales costos fijos de Sprocket son: pago de servicios básicos, sueldos y salarios del personal de planta, alquiler de oficina, pago de servicios complementarios, pago por licencias de uso de software.

En cuanto a los costos variables estos dependen del tipo de proyecto a desarrollar a continuación, en la **tabla 13**, se detallan los principales:

Tabla 13

### *Relación entre técnicas de investigación y costos variables Sprocket Marketing*

Técnica	Costos variables
<i>Focus Group</i>	Locación para el levantamiento de información, personal de campo, herramientas de neuromarketing, movilización, regs para participantes.
Observación	Personal de campo, herramientas de neuromarketing, movilización.
Cliente oculto	Personal de campo, movilización
Estudios orgánicos	Personal de campo, movilización
Soporte Proyectivo	Locación para levantamiento de información de campo, materiales especiales según tipo de estudio (legos, marcadores, crayones, etc.), regalos para participantes
Búsqueda digital	Personal de campo
Encuestas	Personal de campo, movilización, alimentación, hospedaje (fuera de la ciudad), regalos para participantes.
Entrevistas en Profundidad	Personal de campo
Fuentes secundarias	Personal de campo

### 3. CAPÍTULO III. PLAN DE INTRODUCCIÓN

#### 3.1 Forma de internacionalización

El Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) señaló que a diferencia de lo que ocurre con el comercio de bienes, el de servicios implica más que el cruce físico de las fronteras, reconociendo que existe más de una forma o modo a través del cual es posible brindar servicios en el mercado internacional. Esta Organización identificó cuatro formas en las que se pueden prestar o comercializar servicios, que son: comercio transfronterizo, consumo en el extranjero, presencial comercial y movimiento de personas físicas.

En la **tabla 14** constan estos modos de suministro, con su respectiva definición. Es importante destacar que esta categorización no es la generalmente utilizada por las empresas proveedoras de servicios, pero tiene una gran utilidad a la hora de identificar las potenciales barreras y condiciones de acceso a los mercados, así como para la elaboración de estadísticas de comercio internacional (ITC, 2013).

Tabla 14

#### *Modos de suministro de servicios*

Modo	Definición del AGCS	Ejemplo
1	Desde el territorio del país A hasta el territorio del país B	Compra a través de Amazon
2	En el territorio del país A al consumidor del servicio del país B	Venta de paquetes turísticos a extranjeros que visitan el Ecuador
3	Mediante presencial comercial en el territorio del país B por parte de un proveedor de servicios del país A	Escuela de negocios con oficina propia en otro país
4	Mediante presencia de personas físicas del país A en el territorio del país B por parte de un proveedor de servicios del país A	Consultor que dicta charlas en otro país

Adaptado de (ITC, 2013)

A continuación, se describe brevemente cada modo de provisión de servicios:

### **3.1.1 Suministro transfronterizo**

De los modos descritos anteriormente, el que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años es el Suministro Transfronterizo, dado el crecimiento exponencial que ha experimentado internet.

En 2016 según el estudio *Digital in 2017 Global Overview* 1.61 billones de personas en el mundo habían realizado compras a través de e-commerce, lo que representa un 22% de población mundial, estas transacciones alcanzaron un monto de 1915 billones de dólares (We Are Social and Hootsuite, 2017, p. 91). Otro ejemplo de utilización de este modo de suministro es la externalización de los procesos empresariales tales como los centros de atención a clientes a través de teléfono.

### **3.1.2 Consumo en el extranjero**

El más claro ejemplo de esta forma de suministro es el turismo, se presenta cuando los nacionales de un país consumen en el territorio de otro, los ingresos por este concepto, en 2015, alcanzaron los 1.260.000 millones de dólares según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2016).

Además de los ingresos obtenidos en los destinos, el turismo internacional generó otros 211.000 millones de dólares, en exportaciones por servicios de transporte internacional de pasajeros prestados a no residentes en 2015, lo que eleva el valor total de las exportaciones turísticas a 1,5 billones de dólares, o a 4.000 millones de dólares al día en promedio (OMT, 2016).

Otros ejemplos de este modo de provisión son: los servicios de ensamblaje, reparación de naves, tratamiento de residuos, desplazamientos de estudiantes para cursar sus estudios de forma presencial o en línea.

### **3.1.3 Presencia comercial**

Es el modo más empleado en el comercio internacional de servicios, se le conoce también como inversión extranjera directa (IED) en servicios. En este el prestador del servicio cuenta con presencia física (oficina) en el país anfitrión, bajo la forma de filial, sucursal, empresa conjunta o una oficina de representación. La forma depende de las disposiciones legales del país receptor.

Esta forma de prestación se utiliza cuando es necesaria la proximidad al consumidor, pero también se puede considerar como un medio para que una empresa se beneficie de la especialización en sectores específicos para poder proporcionar servicios más competitivos en términos de calidad y precio (ya sea para contratar externamente algunas actividades o para seguir prestando esos servicios en el mercado de exportación). (OMC - Consejo del Comercio de Servicios, 2011)

### **3.1.4 Movimiento de personas físicas**

Implica el traslado temporal de personas a otro país para prestar servicios ya sea de forma directa o como un traslado desde una empresa a otra. Son ejemplos del modo cuatro: el personal transferido dentro de la misma empresa, personas que realizan viajes de negocios, profesionales independientes, proveedor de servicios por contrato. Es necesario aclarar que estas personas no podrán acceder al mercado de trabajo del país donde suministre servicios y de ellas se espera que regresen a su país cuando lo hayan suministrado. (ITC, 2013, p. 25)

### **3.1.5 Selección del modo de ingreso al mercado**

Del análisis anterior se puede concluir que a Sprocket le conviene optar por una combinación de los modos tres y cuatro para poder gestionar el modelo de

negocios desarrollado en el capítulo II. El modo cuatro se utilizará en la etapa inicial toda vez que se requiere del traslado del personal calificado de la empresa para el inicio de actividades, en tanto que el modo tres será la forma de establecimiento permanente para la empresa.

### 3.2 Requisitos de ingreso al mercado peruano

Perú cuenta con uno de los regímenes de inversiones más abiertos del mundo. Su marco jurídico no requiere autorización previa a la inversión extranjera. Se admite inversión en todo tipo de actividades económicas a excepción de: provisión de transporte aéreo, transporte marítimo y fabricación de armas de guerra (EY, 2016).

La normativa peruana aplica el principio de no discriminación entre empresas nacionales y extranjeras. No existen restricciones a la repatriación de las ganancias, las transferencias internacionales de capitales o las prácticas de cambio de divisas. (ProInversión, s.f.), por lo que se puede señalar que Perú es un mercado propicio para la inversión extranjera, en el anexo 5 se pueden apreciar los principales indicadores del clima de negocios en Perú.

El 92% de las exportaciones peruanas se realizan amparadas por algún tratado o acuerdo comercial, lo que señala la apertura que tiene esta economía para los negocios; para el caso del comercio de bienes y servicios con el Ecuador, los intercambios se realizan bajo las normas de la Comunidad Andina (CAN). Para el establecimiento de una empresa en el Perú se cuenta con diversas figuras legales que se pueden emplear considerando las características del negocio, el nivel de participación que los socios tendrán, el capital social, entre otros factores<sup>11</sup>. En la **tabla 15** se muestran los distintos tipos societarios por los que se podría optar para la puesta en marcha de la empresa en el Perú:

---

<sup>11</sup> Pero para la formalización de la empresa se debe realizar un depósito en el banco, el monto mínimo aproximado para la apertura de una cuenta corriente es de \$ 293 aprox.

Tabla 15

*Tipos Societarios en Perú*

TIPO	Número de accionistas	Capital inicial	Responsabilidad	Administración
Sociedad anónima (S.A.)	Mínimo 2 accionistas	La ley no exige un capital inicial mínimo.	Limitada por el valor de las acciones que posee	Junta general de accionistas, directorio, gerencia
Sociedad anónima cerrada (S.A.C.)	De 2 a 20 accionistas	La ley no exige un capital inicial mínimo.	Limitada por el valor de las acciones que posee	Junta general de accionistas, gerencial, directorio es opcional
Sociedad anónima abierta (S.A.A.)	Más de 750 accionistas	La ley no exige un capital inicial mínimo.	Limitada por el valor de las acciones que posee	Junta general de accionistas, directorio y gerencia.
Sociedades Comerciales de Responsabilidad Limitada	De 2 a 20 participantes	La ley no exige un capital inicial mínimo.	Los socios no responden personalmente por las obligaciones de los participacionistas	Junta general y gerente general

Adaptado de: (Ley General de Sociedades del Perú, 1997)

En caso de querer legalizar una sucursal se debe presentar en el consulado del Perú, el acuerdo de constitución, previo a su inscripción en el Registro Público. De acuerdo con la Ley General de Sociedades (LGS) las sucursales de sociedades extranjeras se pueden transformar en una sociedad constituida en el Perú bajo cualquier tipo societario regulado por esta Ley (EY, 2016).

Para el caso de Sprocket se optó por una Sociedad Anónima S.A.C. ya que tiene la ventaja de que no se requiere contar con las tres instancias de control interno que requiere la S.A. basta con que tenga una junta general de accionistas y gerencia general.

El capital social se divide en acciones y se forma con los aportes de los socios que pueden ser bienes y /o dinero en efectivo, para el caso de aportes en efectivo no es necesario abrir cuentas bancarias ni hacer depósito bancario. Como regla general no existe monto mínimo para conformación del capital. Este tipo de empresa no está obligada a inscribir sus acciones en Registros Públicos (Constituye tu empresa, s.f.).

### 3.3 Plan de Marketing

#### 3.3.1 Análisis situacional

Sprocket en sus 12 años de presencia en el mercado ecuatoriano ha desarrollado un modelo de negocios en el que la centralidad está en el cliente, los estudios que realiza utilizan matrices propias que se adaptan a las necesidades de cada empresa. Si bien su enfoque es la investigación cualitativa también realiza estudios de tipo cuantitativo. La empresa cuenta con una estructura horizontal que le permite ser flexible y disminuir los costos fijos; a la fecha cuenta con tres colaboradores de planta y un equipo de personal de campo, que varía en función del proyecto. En cuanto a cobertura, sus actividades se desarrollan principalmente en la ciudad de Quito y la sierra centro norte, aunque se han desarrollado importantes proyectos en la ciudad de Guayaquil. Los resultados económicos de la empresa son positivos en los tres últimos ejercicios.

En la figura 3 se aprecian la composición del portafolio de clientes de la empresa por tipo de actividad, como se puede advertir el 69% de los clientes se encuentran en los sectores industriales, financiero y de seguros y de servicios.

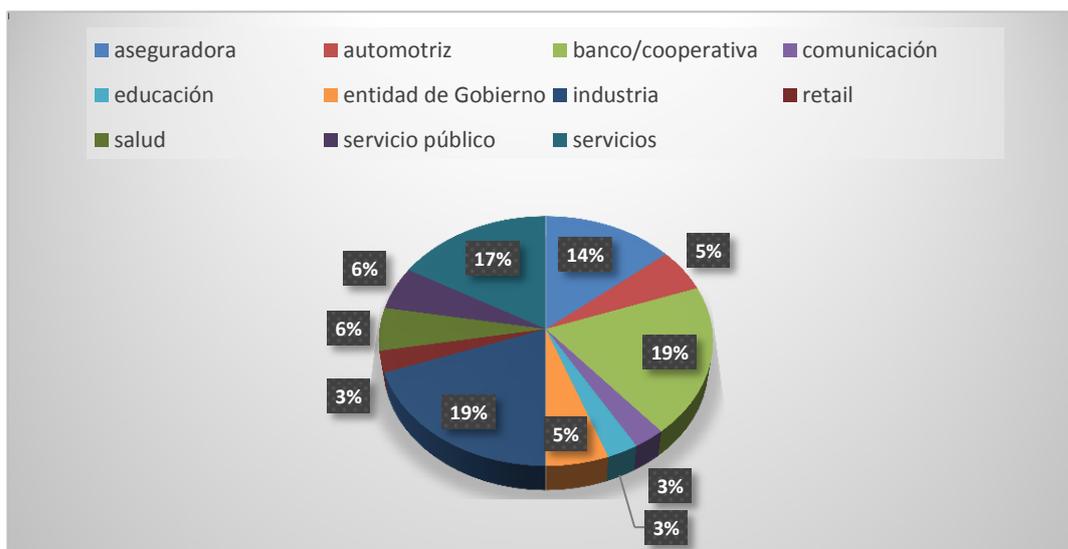


Figura 3. Clientes de Sprocket por tipo de actividad

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, Perú tiene una economía abierta al mundo y que presta facilidades para el establecimiento de negocios sin discriminación entre empresas locales o extranjeras, ha crecido de manera sostenida durante los últimos diez años. Las agencias calificadoras de riesgo reconocidas a nivel mundial han evaluado positivamente el grado de inversión del Perú, otorgándole BBB+ al igual que a México, lo que significa que el país tiene moderada capacidad de repago de sus obligaciones (EY, 2017). En tanto que el riesgo país, a septiembre de 2017, en términos porcentuales, fue de 1.33 el más bajo de la región, seguido por México (1.79 puntos) y Colombia (1.87 puntos) (Gestión, 2017).

En el ranking mundial de competitividad 2016-2017, del Foro Económico Mundial, Perú se ubicó en el puesto 67 entre 138 países y en el *Doing Business* 2017 ocupó la posición 54 entre 190 países, de los criterios que utiliza este último ranking es de interés, para esta investigación, destacar que en este país abrir un negocio toma alrededor de veinte seis días, en tanto que el promedio de Latinoamérica es de 31 días (World Bank Group, 2017). En el anexo 6 se detallan los datos más relevantes del País en organización, geografía y economía.

De otra parte, la población del Perú a 2016 fue de aproximadamente 31.4 millones de los que 16.4 millones constituyen la PEA (71.4%). El 65% estaba en un rango de edad entre 15-64 años, lo que es positivo en términos de negocios ya que este país cuenta con un bono demográfico que significa que cuenta con la población suficiente para producir y consumir (EY, 2016).

Los servicios prestados a empresas, objeto de este estudio, en julio 2017, registraron un ascenso de 1,12% respecto al mismo mes del año 2016, determinado por el avance de las actividades de servicios administrativos y de apoyo (1,41%); agencias de viajes y operadores turísticos (4,44%); publicidad e investigación de mercados (2,93%) y las actividades profesionales científicas y técnicas (0,33%). El incremento en investigación de mercados se debe a la

realización de estudios de oferta y demanda, estudios del consumidor, segmentación de mercado y encuesta de opinión (INEI, 2017, p. 7). Estas cifras muestran que la industria está creciendo año a año y que existe la oportunidad para que Sprocket pueda ofertar sus servicios en las ciudades de Lima y Trujillo.

### 3.3.2 Competidores

En el mercado peruano se ha podido identificar altas tasas de informalidad, razón por la cual no ha sido posible identificar con certeza a todas las empresas que se dedican a la investigación de mercado, en la **tabla 16** se detalla la lista de empresas afiliadas a la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) que se considera son los principales competidores para Sprocket.

Tabla 16

*Principales empresas de investigación de mercados en Perú*

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>
Arellano Marketing S.A.	Cuenta con cobertura a nivel nacional, tiene 250 profesionales multidisciplinarios y un equipo de campo de 300 entrevistadores. Su enfoque es cuali-cuantitativo.
Imasen S.A.	Empresa con 30 años de trayectoria, se especializa en la elaboración de estudios de mercados, de comunicación y de desarrollo social y opinión pública y marketing político.
CCR International Research S.A.	Cuenta con más de 50 años en la industria, sus estudios utilizan herramientas cualitativas y cuantitativas. Su portafolio de servicios se articula en función de la oferta y demanda.
Veravox S.A.C	Tiene 19 años de experiencia y presencia en Perú y Colombia, realiza estudios de mercados cualitativos y cuantitativos considerando las etapas de vida de los productos.
CPI S.A.C	Empresa con 44 años de trayectoria, realiza estudios en los campos, comercial, publicitario, medios de comunicación. Ofrecen programas de

Empresa	Descripción
	consultoría bajo pedido. Realizan estudios cuantitativos y cualitativos ad hoc de acuerdo con los requerimientos de sus clientes.
Ipsos Perú	Tiene 42 años desde su fundación, es la tercera empresa más grande de investigación de mercados del mundo, está presente en 88 países. Ipsos produce y analiza información acerca de la sociedad, mercados, personas, marcas e ideas.
DATUM INTERNATIONAL S.A.	Empresa certificada con la norma internacional ISO 20252, aplicada al campo de la investigación de mercados, social y opinión. Tiene 30 años en el mercado y presencia regional o global gracias a las alianzas internacionales que mantiene. Sus estudios se realizan utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas.
KANTAR WORLD PANEL PERÚ S.A.	Se define como el experto global en el comportamiento del consumidor, tiene presencia en más 60 países y cuenta con un equipo de 3500 expertos. Es parte de Kantar, una de las mayores redes mundiales de investigación, consultoría e insights.
DIRECTO PERÚ S.A.C	Tiene más de 15 años de experiencia, su elemento diferenciador es la realización de estudios Ad-hoc cualitativos y cuantitativos. Su alcance es nacional.
LÚMINI Interpretación de Mercados S.A.C	Utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas en el desarrollo de sus estudios. Tiene 10 años en el mercado y su cobertura es nacional.
GFK	Líder mundial de investigación de mercado y en el diseño de experiencias de usuarios, tiene más de 80 años de experiencia y se encuentra en más de 100 países en los que emplea a cerca de 13 000 profesionales. Realiza una amplia variedad de estudios combinando métodos cualitativos y cuantitativos.
GRM Global Research Marketing	Tiene presencia local, realiza estudios cualitativos y cuantitativos, 12 años de experiencia, dispone de infraestructura propia para realizar grupos focales.

Adaptado de: ( APEIM y sitios web de las empresas, s.f.)

### 3.3.3 Matriz FODA

A partir del análisis de la situacional y de la competencia se elaboró la matriz FODA que consta en la **tabla 17**:

Tabla 17

*Matriz FODA para la internacionalización de Sprocket*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Capacidad de adaptación de metodologías, en función de las necesidades del cliente	Crecimiento de las actividades de publicidad e investigación de mercados en el Perú
Experiencia de 12 años en la provisión de servicios de investigación de mercados en variedad de industrias	Apertura a la inversión extranjera y facilidades para la creación de empresas
Situación financiera estable que permite la operación local.	Economía abierta al mundo y con buenas perspectivas de crecimiento y consolidación.
Equipo de trabajo altamente capacitado y consolidado	Escasas diferencias culturales entre Ecuador y Perú
	Participar en un sector que se encuentra en crecimiento
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Poca experiencia en la provisión de servicios en el ámbito internacional	Grandes empresas multinacionales de investigación de mercados presentes en el mercado peruano
Escasa diversificación de las fuentes de ingresos	Empresas peruanas de investigación de mercados consolidadas y conocidas
Falta de conocimiento de la empresa en el mercado peruano	Apertura del mercado peruano a otros socios comerciales a nivel mundial con los que tiene acuerdos más favorables que los que tiene Ecuador con la CAN
Débil gestión de activos digitales	Mercado orientado a precios
Requerimiento de financiamiento externo para el proyecto de internacionalización	

La matriz anterior permite concluir que Sprocket tiene los recursos humanos y financieros necesarios para su gestión local no así la internacionalización. El mercado en el que pretende operar es competitivo, considerando el tipo de empresas presentes en el mercado caracterizadas por el reconocimiento de los

empresarios; contar con equipos altamente cualificados, en cuanto a recursos humanos se refiere; y, disponer de infraestructura que brinda las facilidades necesarias para realizar los estudios. En este mercado se acostumbra el regateo de los precios y las decisiones de compra se orientan más por el precio o el ahorro que se puede generar, más que por lo innovadora de la propuesta. Sin embargo, las oportunidades detectadas son considerables y hacen pensar que es factible el ingreso de Sprocket al mercado seleccionado siempre que se tomen las medidas para disminuir las debilidades.

### **3.3.4 Estrategia de Marketing**

Este plan de marketing tiene por objetivo la introducción de Sprocket al mercado peruano, para su ejecución se considera apropiado un plazo de un año. Dada su condición de empresa nueva y considerando que es un mercado que se encuentra en desarrollo, pero que tiene la presencia de empresas multinacionales de investigación de mercados y de empresas nacionales previamente posicionadas Sprocket optará por una estrategia de diferenciación, buscando un desempeño superior en cuanto a la provisión del servicio caracterizado por la calidad y la rigurosidad en lo metodológico (combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas) pero flexible y adaptable a las necesidades del cliente.

El primer paso es crear conciencia de la marca en Perú, entre la base de clientes potenciales identificados, para lograr este objetivo se plantea una estrategia de comunicación que exponga los puntos de diferenciación a los segmentos principal y secundario, haciendo énfasis en el ahorro que puede generar tomar decisiones empresariales sustentadas en información<sup>12</sup>; para ello se contará con diversos medios que se explican extensamente en el apartado correspondiente a comunicación, esta estrategia estará acompañada por acciones de relaciones públicas. Una vez que la empresa sea identificada como un proveedor válido y se hayan generado las primeras ventas se buscará

---

<sup>12</sup> Una característica muy importante para el consumidor empresarial peruano

lograr la recomendación para poder alcanzar los objetivos de ventas planteados. La propuesta abarca a clientes que contratan por primera vez una investigación de mercados. Para el caso de clientes que quieren cambiar de empresa de investigación de mercados, se hará énfasis en las razones para creer, entregando testimonios de clientes satisfechos y enviando muestras de trabajos realizados para sectores relacionados con el del cliente potencial.

### **3.3.5 Mercados Meta**

El segmento principal lo constituyen las microempresas manufactureras, comerciales y de servicios de la Provincia de Lima y la Región de La Libertad que al año 2015 sumaron 929.662. Se apuntará, prioritariamente, a empresas que se encuentren en la necesidad de contratar el servicio por primera vez, ya que esta situación de compra es la que ofrecen las mayores oportunidades para dar a conocer a Sprocket, en el mercado peruano. En este segmento se incluye también a empresas que previamente han contratado otros servicios de investigación de mercados.

Las empresas pequeñas de las dos localizaciones geográficas, mencionadas anteriormente, constituyen el segmento secundario, al 2015 se contabilizaron 55 925 de este tipo.

#### **3.3.5.1 Declaración de Posicionamiento**

*Para micro y pequeñas empresas manufactureras, comerciales y de servicios ubicadas en las ciudades de Lima y Trujillo que buscan minimizar el riesgo y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales y comprender a profundidad a sus consumidores, Sprocket ha desarrollado un modelo efectivo que provee soluciones estratégicas de investigación de mercados cuali-cuantitativas enfocadas en la pequeña y mediana empresa, ya que ofrece un servicio diferenciado, flexible en costos, personalizado y con alto rigor metodológico.*

### 3.3.5.2 Objetivos del Plan de Marketing

- Dar a conocer a Sprocket en los segmentos objetivo como un proveedor de soluciones estratégicas de investigación de mercados, a un 50% de los clientes potenciales durante el primer año, hasta llegar al 100% al final del período de evaluación.
- Lograr la meta de ventas establecida para el primer año, \$199.800,0, e incrementar en un 10 % durante los años dos, tres, cuatro y cinco, el número de estudios realizados.

### 3.3.5.3 Mix de Marketing

#### Modelo de investigación y Portafolio de Servicios

Sprocket busca convertirse en un proveedor de soluciones estratégicas para la investigación de mercados, en ese orden de ideas ha desarrollado un modelo denominado Soluciones Estratégicas Sprocket (SES). Está constituido por cuatro elementos, que se grafican en la figura 4 y son: compartir retos, marco previo, arquitectura metodológica y soluciones estratégicas.



Figura 4. Modelo Sprocket de prestación de servicio

- **Compartir Retos (CR):** es el punto de partida de la experiencia en el cual se plantea el reto estratégico del proyecto, se realiza la determinación del árbol de problemas con el fin de plantear la esencia del requerimiento.
- **Marco Previo (MP):** Como un antecedente para el desarrollo metodológico incorpora información previa y complementaria de la empresa para determinar el contexto de análisis que permita la selección de las herramientas de gestión para el proyecto.
- **Arquitectura Metodológica (AM):** En esta etapa se realiza la integración de las herramientas de investigación que van a contribuir a la solución estratégica esperada, se establecen las matrices estratégicas Sprocket® a ser utilizadas en el estudio. Se recomienda la combinación de herramientas cuali y cuanti de acuerdo con el alcance del estudio.
- **Soluciones Estratégicas (SE)** Proceso participativo con el cliente con el fin de alinear los resultados a la solución esperada. Presentación y comunicación de los resultados de acuerdo con los lineamientos establecidos

## **Portafolio de Servicios**

Sprocket ofrece los siguientes tipos de estudios los que pueden combinarse entre sí en función de los requerimientos del cliente:

- ***Insights y comportamiento del consumidor:*** tienen por objetivo identificar aspectos ocultos de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores, para generar oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación en la organización.
- ***Customer journey:*** Consiste en el mapeo de la experiencia del cliente, desde su motivador hasta su vinculación de la marca, en los diferentes estadios de contacto: out of store, on the go, y post contact.
- ***ADN de marca:*** Busca descubrir la situación actual de la marca, mediante el estudio de los significados, conocimiento, valores y esencia

en los diferentes públicos y, con estos hallazgos, reformular la identidad que se desea proyectar hacia el mercado.

- **Medición de la satisfacción:** Permiten conocer el nivel de satisfacción del cliente en los diferentes puntos de contacto, relación y experiencia, para detectar oportunidades de mejora en la prestación del servicio.
- **Estudios ad-hoc:** Son estudios a la medida en función de demandas puntuales de los clientes, entre otros se realizan: estudios de demanda, benchmarking, apertura de nuevas sucursales, pruebas de producto, pruebas de concepto.

Los estudios antes descritos se realizan utilizando instrumentos tales como: grupos focales, observación, neuromarketing, cliente oculto, estudios orgánicos, soporte proyectivo, búsqueda digital, levantamientos de encuestas, entrevista en profundidad y desk research.

## **Precio**

De conformidad con lo señalado en el modelo de negocios, se utilizará un sistema de fijación de precios dinámico porque este depende del tipo de servicio que el cliente requiera. El sistema considera como límite inferior el costo de proveer el servicio y como límite superior la percepción de valor que los clientes tienen de este.

Según un reporte de Lumini, empresa de investigación de mercados, basado en la información de ESOMAR, en el Perú los precios de los estudios de investigación de mercados aún no se han sincerado; según esta fuente para un estudio cuantitativo estándar de 500 casos cara a cara con un cuestionario de 25 minutos el precio es de 12,200 dólares y para un estudio cualitativo de 4 sesiones grupales es alrededor de 8,900 dólares (LUMINI, 2011).

Por lo antes expuesto y dada la condición de Sprocket de recién entrada, se considera apropiada una estrategia de precios neutros, en virtud de que no

existen las condiciones suficientes para respaldar una estrategia de descremar el mercado ni tampoco para optar por una de penetración. “La fijación de precios neutros implica una decisión estratégica consistente en no utilizar el precio para obtener cuota de mercado, al tiempo que no se permite que el precio limite la cuota” (Nagle & Reed, 2002, p. 183). Según Nagle y Reed los precios neutros no tienen que ser iguales a los de los competidores, o equivalentes al precio medio, estos se definen en función del valor económico percibido en el producto (2002, p. 184).

Con estos antecedentes, se planea contar con precios iguales a los de la competencia para el segmento primario y para eventuales clientes cuyas empresas se pueden clasificar como medianas y grandes y un 10% menor para el segmento secundario (pequeña empresa).

## **Plaza**

La distribución en servicios es completamente distinta a la de un bien, en este caso en particular la naturaleza del contacto entre clientes y proveedor será de dos tipos: el cliente va al proveedor y el proveedor va al cliente.

Para el primer caso se contará con una oficina ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Miraflores, en la Av. Benavides 509 esquina con Calle Alcanfores 495, en el Centro Empresarial Miraflores, se seleccionó esta zona en virtud de la seguridad que presta y su ubicación estratégica. El horario de atención será de 9:00 a.m. a 18:00 p.m., de lunes a viernes. El espacio físico tendrá una decoración minimalista que transmita los valores de Sprocket que son: disrupción, innovación, flexibilidad, adaptabilidad y simplicidad.

Como se conoce el proceso de decisión de compra, en el caso de los servicios, pasa por las etapas de evaluación, venta y postventa. En la etapa de evaluación la oficina tiene un papel destacado ya que los compradores querrán visitar las instalaciones de la empresa para verificar su existencia formal.

Durante la venta, servirá para el cierre de la negociación, suscripción de contratos, reuniones de avance del proyecto, entre otros; mientras que en la etapa de postventa el personal realizará el seguimiento a los clientes y monitoreará la satisfacción con los resultados del estudio o con las estrategias sugeridas.

En el segundo caso, los representantes de la empresa visitarán las instalaciones de los clientes, este tipo de contacto se evidenciará, principalmente, en aquellos proyectos que se desarrollen en la ciudad de Trujillo o cuando el cliente así lo solicite. La fuerza de ventas estará constituida por dos ejecutivos que tendrán como lugar de trabajo las oficinas de Sprocket en Lima.

En este punto, es importante mencionar que como parte de la estrategia de distribución se consideró la creación de un ecosistema digital cuya estructura y funciones se detallaron en el capítulo II.

## **Comunicación**

El segmento objetivo fue descrito anteriormente, no obstante, es preciso mencionar que la mayoría de las empresas en el Perú se encuentran regentadas por hombres con un nivel educativo superior universitario, razón por la cual los mensajes deberán adecuarse a este tipo de público. Para introducir la empresa al mercado peruano y considerando que la estrategia de ingreso gira en torno al conocimiento de marca y a la diferenciación se plantean los objetivos que se describen a continuación: crear conocimiento de marca y comunicar los puntos de diferenciación a los segmentos principal y secundario.

### **Crear conocimiento de marca:**

Para lograr este objetivo se combinarán la comunicación personal a través de representantes de ventas, e-mail marketing, llamadas telefónicas y boca a boca

de clientes (testimonios que se colocarán en la web institucional) con la comunicación en medios masivos utilizando, fundamentalmente, estrategias de relaciones públicas. En este marco serán muy importantes las actividades relacionadas con participación y promoción de eventos cuyo tópico sea la investigación de mercados, así como publicidad en redes sociales y profesionales.

Asimismo, se trabajará en la generación de materiales instructivos tales como folletos, videos, infografías, entre otros que se complementan con el diseño corporativo de las instalaciones físicas y la papelería. Sabiendo que este no es un producto estacional, la comunicación de la marca será frecuente; para el establecimiento del presupuesto de comunicaciones de marketing se consideró el método objetivo y tarea. La **tabla 18** muestra el mix de comunicación y sus objetivos.

Tabla 18

*Mix de comunicación para ingreso al mercado peruano*

<b>Medio</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Marketing digital</b>	
Google AdWords	Lograr 500 visitas por mes a la página web
Google Display Network	Tener presencia en los sitios webs más consultados en temas de emprendimiento, marketing en Perú se busca tener como mínimo 1000 impresiones al mes
<b>Comunicación personal</b>	
E-mail Marketing	Enviar 400 correos electrónicos por mes
Llamadas telefónicas	Realizar 20 llamadas mensuales
Representante de Ventas	Visitar al menos a 10 micro empresas y 5 pequeñas empresas trimestralmente
<b>Relaciones Públicas</b>	
Conferencias	Realizar al menos 3 conferencias o seminarios al año
Auspicio eventos	Auspiciar un evento universitario y un evento gremial al semestre
<b>Materiales instructivos</b>	
Folletos e infografías	Elaborar 400 folletos informativos físicos
Video institucional	Un video

## Comunicar los puntos de diferenciación

Del análisis de la competencia y de las necesidades del segmento objetivo se han podido identificar los puntos de diferenciación que Sprocket puede ofrecer a las empresas pequeñas y microempresas peruanas. En la figura 5 se presenta el modelo de auditoría de marca que se utilizó como referente para este levantamiento, es importante anotar que los puntos de diferenciación tendrán que evaluarse una vez que la empresa haya prestado sus servicios por lo menos durante el primer año de actividad. En tanto que en la figura 6 constan los puntos de diferenciación de Sprocket.

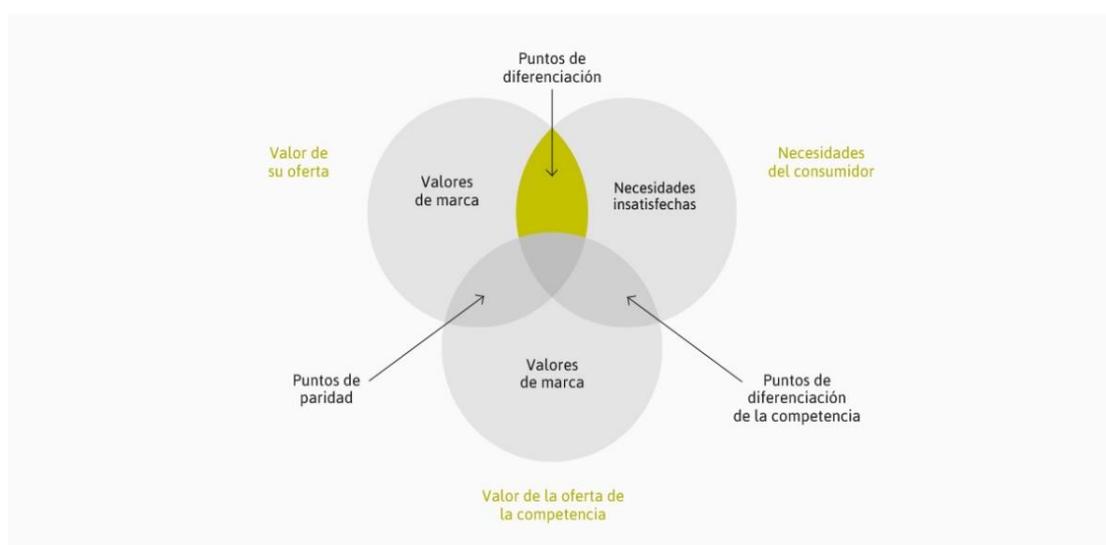


Figura 5. Componentes de la auditoría de marca

Tomado de: (Puntoseis, s.f.)



Figura 6. Puntos de diferenciación Sprocket

Durante el proceso de comunicación se hará énfasis la alta adaptabilidad del portafolio de soluciones de investigación de mercados en función de los recursos limitados que generalmente manejan las pequeñas y medianas empresas.

### 3.3.6 Actividades y Presupuesto

Para el logro de los objetivos planteados, se han planificado las actividades que se describen en la **tabla 19**, con su presupuesto anual, en el anexo 7 se detalla el presupuesto mensual necesario para su ejecución. Es preciso advertir que no todas las actividades se desarrollarán en simultáneo así por ejemplo como fruto de la generación de leads se realizarán las llamadas telefónicas, los folletos se entregarán en las visitas y en los eventos en los que participe la empresa.

Tabla 19

*Presupuesto del plan de marketing*

<b>Actividades</b>	<b>total anual</b>
Lograr 500 visitas por mes a la página web	\$ 1.440,00
Rediseño de página web	\$ 500,00
Tener presencia en los sitios webs más consultados en temas de emprendimiento, marketing o negocios en Perú se busca tener 1000 impresiones al mes	\$ 24.000,00
Enviar 400 correos electrónicos por mes	\$ 600,00
Realizar 20 llamadas mensuales	\$ 372,00
Realizar al menos 3 conferencias o seminarios al año	\$ 3.000,00
Auspiciar un evento universitario y un evento gremial al semestre	\$ 2.000,00
Elaborar 400 folletos informativos físicos	\$ 500,00
Visitar al menos a 10 micro empresas y 5 pequeñas empresas trimestralmente	\$ 3.000,00
Imprevistos	\$ 708,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 36.120,00</b>

**3.3.7 Implementación y control**

La implementación del plan se realizará tentativamente, en el mes de agosto de 2018, luego de un mes de establecida, formalmente la empresa en territorio peruano, la misma estará a cargo de un equipo constituido por los ejecutivos de Sprocket Ecuador y Perú. Durante los dos primeros meses un ejecutivo de Sprocket Ecuador se desplazará a Perú y posteriormente el monitoreo se realizará en línea. La estrategia digital se contratará en Ecuador. Se realizará el monitoreo permanente de la satisfacción del cliente en términos de servicio para ir adaptando el portafolio en función de las demandas que surjan a través de métricas que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos.

### 3.3.7.1 Indicadores claves de desempeño

Considerando los objetivos planteados para el control se utilizarán métricas para evaluar las ventas, la participación de mercado y el rendimiento de la inversión. A continuación, en la **tabla 20** se detallan las métricas para cada objetivo y actividad:

Tabla 20

#### *Indicadores de desempeño*

Objetivo	Actividades	KPIs	
Incrementar en un 100% el conocimiento de la marca Sprocket como un proveedor de soluciones estratégicas de investigación de mercados	Lograr 500 visitas por mes a la página web y o blog	% de clics con conversiones	Conversión por palabra clave
	Tener presencia en los sitios webs más consultados en temas de emprendimiento, marketing o negocios en Perú se busca tener 1000 impresiones al mes		
	Enviar 400 correos electrónicos por mes	% de ventas procedentes del email marketing	Ingresos medios por e-mail
	Realizar 20 llamadas mensuales	% de ventas procedentes de llamadas telefónicas	Ingresos medios por llamada
	Realizar al menos 3 conferencias o seminarios al año	número de nuevos clientes conseguidos a través de actividades de relaciones públicas	ingresos medios por actividades de relaciones públicas
	Auspiciar un evento universitario y un evento gremial al semestre		
	Elaborar 400 folletos informativos físicos	número de consultas atendidas a partir de información de folletos	
	Realizar un video promocional	número de nuevos suscriptores a blog de Sprocket	número de visitas a página web/ tiempo de permanencia en página web
Desarrollar al menos 12 estudios de mercado al año	Visitar al menos a 10 micro empresas y 5 pequeñas empresas trimestralmente	número de estudios contratados	costo de la visita/venta

#### 4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS FINANCIERO

El presente capítulo pretende determinar la factibilidad económica y financiera de este plan de exportación. Para el efecto se calcularon las inversiones necesarias para la implementación de la oficina de Sprocket en Perú; a continuación, se valoraron los costos, ingresos y los gastos, información que sirvió para la elaboración de los estados de situación inicial, de pérdidas y ganancias y flujo de caja. Sobre la base de esta información, finalmente, se calcularon los principales indicadores de evaluación financiera. Todos los cálculos se realizan en dólares, pero consideran los precios a diciembre de 2017 en la ciudad de Lima.

##### 4.1 Inversión Inicial

En esta sección, se detallan los activos fijos y diferidos necesarios para la instalación de la oficina, en las tablas 21 y 22 constan estos rubros, es preciso indicar que los muebles de oficina y equipo de computación serán adquiridos en Perú considerando que su exportación desde Ecuador encarecería la operación:

Tabla 21  
*Activos Fijos*

<b><u>Equipos de computación</u></b>	<b><u>Cantidad</u></b>	<b><u>Valor Unitario</u></b>	<b><u>Valor Total</u></b>
Computador de escritorio	3	\$500,00	\$1.500,00
Laptop	2	\$600,00	\$1.200,00
Impresora multifunción tinta continua	1	\$200,00	\$200,00
Subtotal equipos de computación			\$2.900,00
<b><u>Muebles y Enseres</u></b>			
Estación de trabajo	2	\$200,00	\$400,00
Escritorio ejecutivo	3	\$300,00	\$900,00
Silla para escritorio	5	\$150,00	\$750,00
Silla de oficina	4	\$40,00	\$160,00
Sala ejecutiva	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Repisas	1	\$20,00	\$20,00
Pizarra tiza líquida	1	\$30,00	\$30,00
Basurero	3	\$2,00	\$6,00
Archivador	1	\$70,00	\$70,00
Teléfono	1	\$35,00	\$35,00
Subtotal muebles y enseres			\$3.871,00
<b><u>TOTAL, ACTIVO FIJO</u></b>			<b><u>\$6.771,00</u></b>

Tomado de: (Mercado Libre Perú, 2017)

Tabla 22

*Activos Diferidos*

<u>Descripción</u>	<u>Valor</u>
Gastos de constitución	\$ 3.000,00
<b><u>TOTAL, ACTIVOS DIFERIDOS</u></b>	<b><u>\$ 3.000,00</u></b>

Tomado de: (IIMN – Lima,2017)

El Anexo 8 contiene las tablas de depreciación y amortización de estos activos. En la tabla 23 consta el total de la inversión que se requiere para la puesta en marcha de la oficina en Lima, que incluye el capital de trabajo necesario para tres meses de operación.

Tabla 23

*Inversión Total*

Total Activos Fijos	\$ 6.771,00
Total Activos Diferidos	\$ 3.000,00
Total Capital de Trabajo	\$ 49.222,62
<b>Total inversión</b>	<b>\$ 58.993,62</b>

La inversión será financiada mediante aportes de los socios actuales de la empresa, en partes iguales.

## 4.2 Presupuesto de Gastos

Como se señaló en el capítulo II la estructura organizacional de Sprocket Lima será similar a la de Ecuador. Se contará con cinco colaboradores fijos que se encargarán de la administración y ventas. En las tablas 24 y 25 constan los gastos administrativos y de Marketing proyectados para cinco años que constituye el período de evaluación y la proyección de gastos en personal, respectivamente.

Tabla 24

*Presupuesto de Gastos*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Administración:</b>					
Agua	\$ 180,00	\$ 187,20	\$ 194,69	\$ 202,48	\$ 210,57
Luz	\$ 200,00	\$ 208,00	\$ 216,32	\$ 224,97	\$ 233,97
Teléfono	\$ 25,00	\$ 26,00	\$ 27,00	\$ 28,00	\$ 29,00
Internet	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Arrendamientos	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18	\$ 7.019,15
Papelería	\$ 200,00	\$ 208,00	\$ 216,32	\$ 224,97	\$ 233,97
Aseo y cafetería	\$ 120,00	\$ 124,80	\$ 129,79	\$ 134,98	\$ 140,38
Otros	\$ 100,00	\$ 104,00	\$ 108,00	\$ 112,00	\$ 117,00
Asesoría contable	\$ 800,00	\$ 832,00	\$ 843,65	\$ 855,46	\$ 867,44
Subtotal administración	\$ 8.225,00	\$ 8.554,00	\$ 8.874,33	\$ 9.206,97	\$ 9.553,40
Total administración	\$ 38.325,00	\$ 39.316,20	\$ 40.313,30	\$ 41.337,59	\$ 42.390,90
<b>Marketing y Ventas</b>					
Página web	\$ 1.940,00	\$ 1.962,12	\$ 1.984,48	\$ 2.012,27	\$ 2.040,44
Estrategia digital	\$ 24.000,00	\$ 24.336,00	\$ 24.676,70	\$ 25.022,18	\$ 25.372,49
Teléfono	\$ 372,00	\$ 376,24	\$ 391,29	\$ 406,94	\$ 423,22
Email marketing	\$ 600,00	\$ 606,84	\$ 613,76	\$ 620,75	\$ 627,83
Relaciones públicas	\$ 5.000,00	\$ 5.070,00	\$ 5.127,80	\$ 5.186,25	\$ 5.245,38
Visitas comerciales	\$ 3.000,00	\$ 3.034,20	\$ 3.068,79	\$ 3.103,77	\$ 3.139,16
Papelería	\$ 500,00	\$ 505,70	\$ 511,46	\$ 517,30	\$ 523,19
Otros	\$ 708,24	\$ 717,82	\$ 727,49	\$ 737,39	\$ 747,43
Subtotal ventas	\$ 36.120,24	\$ 36.608,92	\$ 37.101,78	\$ 37.606,86	\$ 38.119,14
Total gastos de ventas	\$ 60.120,24	\$ 61.136,92	\$ 62.169,39	\$ 63.225,96	\$ 64.301,86

Tabla 25

*Gastos en personal*

ADMINISTRACION:	CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Gerente	\$ 22.000,00	\$ 22.484,00	\$ 22.978,65	\$ 23.484,18	\$ 24.000,83
1	Asistente	\$ 4.500,00	\$ 4.599,00	\$ 4.700,18	\$ 4.803,58	\$ 4.909,26
1	Servicios Varios	\$ 3.600,00	\$ 3.679,20	\$ 3.760,14	\$ 3.842,87	\$ 3.927,41
SUBTOTAL		\$ 30.100,00	\$ 30.762,20	\$ 31.438,97	\$ 32.130,63	\$ 32.837,50
VENTAS:						
1	Coordinador de Ventas	\$ 14.400,00	\$ 14.716,80	\$ 15.040,57	\$ 15.371,46	\$ 15.709,63
1	Representantes	\$ 9.600,00	\$ 9.811,20	\$ 10.027,05	\$ 10.247,64	\$ 10.473,09
SUBTOTAL		\$ 24.000,00	\$ 24.528,00	\$ 25.067,62	\$ 25.619,10	\$ 26.182,72

Es importante anotar que los gastos de personal fueron calculados considerando la legislación peruana que contempla los siguientes beneficios laborales: a) vacaciones; b) gratificaciones; c) compensación por tiempo de servicios; d) utilidades; e) asignación familiar; y f) seguro de vida ley. El rubro utilidades se paga únicamente si la empresa tiene más de 20 empleados. En el caso del seguro de vida el porcentaje a aportar es del 9% de la remuneración. (Hurtado & Dávila, 2016)

### 4.3 Presupuesto de Ventas y Costos

Para la elaboración del presupuesto de ventas y costos, se consideraron las referencias de los precios en el mercado peruano, para estudios cuantitativos y cualitativos, que se presentaron en el capítulo III. Durante el primer año se elaborarán 18 estudios de los cuales ocho serán de tipo cuantitativo (contiene 500 encuestas, con formulario de 25 minutos) y seis de tipo cualitativo (contiene cuatro grupos focales de ocho personas). A partir del segundo año se ha proyectado un crecimiento del 10% anual hasta llegar a realizar en el quinto año 26 estudios. En cuanto a precios, se ha previsto un incremento anual del 1.14%. En la tabla 26 consta la proyección de ventas. En cuanto los costos es preciso aclarar que este rubro hace referencia a lo necesario para realizar los estudios excluyen los gastos administrativos y de ventas.

Tabla 26

#### *Proyección de ventas y costos*

Servicio	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Precio Unit.	Unid.	Valor Tot.	Precio Unit.	Unid.	Valor Tot.	Precio Unit.	Unid.	Valor Tot.	Precio Unit.	Unid.	Valor Tot.	Precio Unit.	Unid.	Valor Tot.
Estudio cuantitativo	\$12.200,0	12	\$ 146.400,0	\$12.339,1	13	\$ 162.875,9	\$12.479,7	15	\$ 181.205,9	\$12.622,0	16	\$201.598,8	\$ 12.765,9	18	\$224.286,7
Estudio cualitativo	\$ 8.900,0	6	\$ 53.400,0	\$ 9.001,5	7	\$ 59.409,6	\$ 9.104,1	7	\$ 66.095,6	\$ 9.207,9	8	\$ 73.534,0	\$ 9.312,8	9	\$ 81.809,5
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>\$ 199.800,0</b>		<b>20</b>	<b>\$ 222.285,5</b>		<b>22</b>	<b>\$ 247.301,5</b>		<b>24</b>	<b>\$275.132,8</b>		<b>26</b>	<b>\$306.096,3</b>

Servicio	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Costo Unit.	Unid.	Valor tot.												
Estudio cuantitativo	\$4.474,46	12	\$ 53.693,52	\$4.525,47	13	\$ 59.736,19	\$4.577,06	15	\$ 66.458,90	\$4.629,24	16	\$73.938,18	4682,011	18	\$82.259,19
Estudio cualitativo	\$3.309,99	6	\$ 19.859,94	\$3.347,72	7	\$ 22.094,98	\$3.385,89	7	\$ 24.581,55	\$ 3.424,49	8	\$27.347,95	3472,4299	9	\$30.503,91
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>\$ 73.553,5</b>		<b>20</b>	<b>\$ 81.831,2</b>		<b>22</b>	<b>\$ 91.040,4</b>		<b>24</b>	<b>\$101.286,1</b>		<b>26</b>	<b>\$112.763,1</b>

#### 4.4 Balance General

La **tabla 27** detalla el Balance General, proyectado a cinco años, como se puede apreciar el único pasivo lo constituyen el pago de las obligaciones al fisco.

Tabla 27

##### *Balance General Proyectado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	\$ 24.611,31	\$ 52.412,61	\$ 82.835,10	\$ 103.835,85	\$ 127.676,17	\$ 155.541,30
Caja y Equivalentes	\$ -	\$ 27.801,30	\$ 58.223,79	\$ 79.224,54	\$ 103.064,86	\$ 130.929,99
Bancos	\$ 24.611,31	\$ 24.611,31	\$ 24.611,31	\$ 24.611,31	\$ 24.611,31	\$ 24.611,31
Activo Fijo	\$ 6.771,00	\$ 5.417,33	\$ 4.063,66	\$ 2.709,99	\$ 2.709,99	\$ 2.709,99
Propiedad planta y equipo	\$ 6.771,00	\$ 6.771,00	\$ 6.771,00	\$ 6.771,00	\$ 6.771,00	\$ 6.771,00
(-) Depreciación acumulada		\$ 1.353,67	\$ 2.707,34	\$ 4.061,01	\$ 4.061,01	\$ 4.061,01
Otros Activos	\$ 3.000,00	\$ 2.400,00	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ 600,00	\$ -
Antivos intangibles	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
(-) Amortización acumulada	\$ -	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 1.800,00	\$ 2.400,00	\$ 3.000,00
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 34.382,31</b>	<b>\$ 60.229,94</b>	<b>\$ 88.698,76</b>	<b>\$ 107.745,84</b>	<b>\$ 130.986,16</b>	<b>\$ 158.251,29</b>
Pasivo		\$ 7.625,05	\$ 10.647,69	\$ 14.135,62	\$ 18.532,52	\$ 23.475,92
Corto Plazo		\$ 7.625,05	\$ 10.647,69	\$ 14.135,62	\$ 18.532,52	\$ 23.475,92
Largo Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 34.382,31	\$ 52.604,89	\$ 78.051,07	\$ 93.610,22	\$ 112.453,64	\$ 134.775,37
Capital social	\$ 34.382,31	\$ 34.382,31	\$ 34.382,31	\$ 34.382,31	\$ 34.382,31	\$ 34.382,31
Resultados anteriores			\$ 18.222,58	\$ 25.446,18	\$ 33.781,74	\$ 44.289,59
Resultados del período		\$ 18.222,58	\$ 25.446,18	\$ 33.781,74	\$ 44.289,59	\$ 56.103,47
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 34.382,31</b>	<b>\$ 60.229,94</b>	<b>\$ 88.698,76</b>	<b>\$ 107.745,84</b>	<b>\$ 130.986,16</b>	<b>\$ 158.251,29</b>

#### 4.5 Estado de Pérdidas y Ganancias

Este estado permite conocer, qué tan eficiente es la gestión de la empresa en la generación de utilidades con los recursos disponibles. En el caso de Sprocket Perú, se puede apreciar, en la tabla 28, que a partir del primer año se generan utilidades, las que según la legislación de este país no se reparten a los trabajadores por tratarse de una empresa con menos de 20 empleados. El impuesto a la renta tiene una tarifa del 29.5%.

Tabla 28

*Estado de pérdidas y ganancias*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 199.800,00	\$ 222.285,49	\$ 247.301,50	\$ 275.132,81	\$ 306.096,26
- COSTO DE VENTAS	\$ 73.553,46	\$ 81.831,17	\$ 91.040,45	\$ 101.286,14	\$ 112.763,09
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 126.246,54	\$ 140.454,33	\$ 156.261,06	\$ 173.846,67	\$ 193.333,16
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 38.325,00	\$ 39.316,20	\$ 40.313,30	\$ 41.337,59	\$ 42.390,90
- GASTOS DE VENTAS	\$ 60.120,24	\$ 61.136,92	\$ 62.169,39	\$ 63.225,96	\$ 64.301,86
- AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	\$ 1.953,67	\$ 3.907,34	\$ 5.861,01	\$ 6.461,01	\$ 7.061,01
= UTILIDAD O PÉRDIDA OPERACIONAL	\$ 25.847,63	\$ 36.093,87	\$ 47.917,36	\$ 62.822,11	\$ 79.579,39
- 5% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES					
UTILIDADES DESPUÉS DE TRABAJADORES	\$ 25.847,63	\$ 36.093,87	\$ 47.917,36	\$ 62.822,11	\$ 79.579,39
- IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.625,05	\$ 10.647,69	\$ 14.135,62	\$ 18.532,52	\$ 23.475,92
= UTILIDAD NETA	\$ 18.222,58	\$ 25.446,18	\$ 33.781,74	\$ 44.289,59	\$ 56.103,47

Es importante notar la fuerte inversión en marketing y ventas que se realiza para respaldar la estrategia de entrada de la empresa a este mercado. La utilidad neta es del 14 % lo que se considera conservador tomando en cuenta que en consultoría se manejan márgenes del 25 % al 30 % mínimo.

**4.6 Flujo de caja**

Esta proyección es importante ya que permite actuar de manera proactiva ante un déficit en el flujo de dinero. Como se aprecia en la tabla 29 durante el primer año de operación se tiene un saldo negativo que deberá ser cubierto. A partir del segundo año se registran saldos positivos lo que demuestra que se contará con los recursos necesarios para la operación.

Tabla 29

*Flujo de Caja*

Concepto	(+/-)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos			\$ 199.800,00	\$ 222.285,49	\$ 247.301,50	\$ 275.132,81	\$ 306.096,26
Costos de Operación	-		\$ 73.553,46	\$ 81.831,17	\$ 91.040,45	\$ 101.286,14	\$ 112.763,09
Gastos de Operación	-		\$ 98.445,24	\$ 100.453,12	\$ 102.482,69	\$ 104.563,55	\$ 106.692,77
Gastos no desembolsables	-		\$ 1.953,67	\$ 3.907,34	\$ 5.861,01	\$ 6.461,01	\$ 7.061,01
Ganancias gravables							
Impuestos - Utilidades	-		\$ 7.625,05	\$ 10.647,69	\$ 14.135,62	\$ 18.532,52	\$ 23.475,92
Ganancias netas	=		\$ 18.222,58	\$ 29.482,01	\$ 39.285,15	\$ 50.309,20	\$ 62.641,63
Ajuste por gastos no desembolsables	+		\$ 1.953,67	\$ 3.907,34	\$ 5.861,01	\$ 6.461,01	\$ 7.061,01
Costos de inversión	-	\$ 58.993,62					
Préstamo	+						
Abono a capital	-						
Recuperación del capital de trabajo	+						\$ 49.222,62
Valor de liquidación de activos	+						\$ 1.935,50
Flujo de caja Neto	=	\$ -58.993,62	\$ 20.176,25	\$ 33.389,35	\$ 45.146,16	\$ 56.770,21	\$ 120.860,76
Flujo de caja acumulado	=	\$ -58.993,62	\$ -38.817,37	\$ -5.428,02	\$ 39.718,14	\$ 96.488,35	\$ 217.349,11

#### 4.7 Indicadores de evaluación financiera

Para la evaluación de este proyecto se han considerado los siguientes indicadores: período de recuperación de la inversión (PRI), valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) muestran en la tabla 30.

Tabla 30

*Indicadores de evaluación financiera*

<b>Tasa de descuento =</b>	13%
<b>VN =</b>	\$ 175.709,01
<b>VAN =</b>	\$ 116.715,39
<b>TIR =</b>	36%
<b>COSTO BENEFICIO =</b>	\$ 4,68
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	tres años, un mes, dos días
Período anterior al cambio de signo	3
Valor absoluto del flujo acumulado	\$ 5.428,02
Flujo de caja del siguiente período	\$ 45.146,16
	3,12

La evaluación del proyecto muestra un VAN positivo, que permite la recuperación de la inversión inicial. En cuanto a la TIR se obtiene un 36% que es superior a la tasa de interés pasiva de 1.20%, que se ofrece en el mercado peruano, para el caso de depósitos a plazo, para personas jurídicas<sup>13</sup> (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017). Al revisar el período de recuperación de la inversión se tiene que este se alcanza a los tres años un mes, tiempo prudencial considerando la condición de recién entrada, de Sprocket a un mercado externo.

La tasa de descuento se obtuvo aplicando el método CAPM que considera para su cálculo las tasas activa, pasiva, libre de riesgo, marginal de impuestos, inflación.

<sup>13</sup> Para depósitos de más de 360 días.

#### 4.8 Punto de Equilibrio

En la **tabla 31** consta el cálculo del punto de equilibrio mensual y anual en valores, esta información es de gran importancia ya que nos permite fijar las metas para el equipo de ventas, dado que un estudio de tipo cuantitativo tiene un precio de 12.2000 dólares y un cualitativo de \$8.900 dólares, para no perder ni ganar se deberían vender al menos nueve estudios cuantitativos y cinco cualitativos.

Tabla 31

##### *Punto de equilibrio*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
costos fijos	\$ 98.445,24	\$ 100.453,12	\$ 102.482,69	\$ 104.563,55	\$ 106.692,77
costos variables	\$ 73.553,46	\$ 81.831,17	\$ 81.831,17	\$ 91.040,45	\$ 112.763,09
ventas totales	\$ 199.800,00	\$ 222.285,49	\$ 247.301,50	\$ 275.132,81	\$ 306.096,26
Punto de Equilibrio	\$ 155.801,17	\$ 158.978,88	\$ 153.164,15	\$ 156.274,07	\$ 168.922,17
Punto de Equilibrio mensual	\$ 12.983,43	\$ 13.248,24	\$ 12.763,68	\$ 13.022,84	\$ 14.076,85

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

La exportación de servicios en tiempos de crisis puede ser una interesante alternativa para el sostenimiento de la economía nacional, para aprovechar estos beneficios los estados deben generar las condiciones necesarias para que las empresas puedan identificar oportunidades y concretar negocios en los países con potencial.

La exportación de un producto o servicio requiere de un minucioso examen de los mercados, para este trabajo de selección se propone un método que parte de un análisis preliminar en el que se determina el potencial de mercado; luego se realiza un tamizado de los países con alto potencial de mercado a través de una estimación de las ventas potenciales para el portafolio de servicios de la compañía, a continuación se selecciona el país con mayor potencial de ventas y se concluye con la identificación del segmento dentro del mercado seleccionado. La rigurosidad con la que se desarrolle este proceso determina, en buena medida el éxito de la exportación.

Luego del análisis realizado a los ocho países miembros de la Comunidad Andina (CAN) y Mercado Común del Sur (Mercosur), en tres etapas, se concluye que Perú es el mercado que presenta mayores oportunidades para la internacionalización de Sprocket debido, entre otros factores, a: el tamaño y solidez del mercado a nivel macro y microeconómico y la apertura a la inversión extranjera, el alto potencial de ventas, el crecimiento del sector servicios en general y en particular de investigación de mercados. Dentro del mercado peruano se seleccionó a Lima y La Libertad por ser dos regiones que cuentan con interesantes datos en cuanto al número de empresas presentes en estas localidades y la relevancia que ambas tienen en términos económicos y de generación de oportunidades de negocios.

El contar con un modelo de negocios permite a las empresas tener una hoja de ruta que describe la forma en que estas crean, proporcionan y captan valor, no existe fórmula única, sin embargo, se considera que el modelo CANVAS permite visualizar la propuesta de valor de Sprocket, como se la entregará a los segmentos seleccionados, de qué forma y los costos que esto implica. En el modelo diseñado se señala que la propuesta de valor de la empresa se centra en brindar un servicio diferenciado, flexible y con altos niveles de diferenciación, en un mercado en el que los empresarios contratan servicios en función de los ahorros que esta contratación pueda significarles.

Para incursionar en un mercado nuevo y mucho más si se trata uno internacional es indispensable conocer los requisitos de acceso. En lo referente al comercio de servicios la forma de ingreso seleccionada es determinante para la puesta en marcha del negocio ya que de esta depende el grado involucramiento e inversión necesarias. De entre las formas de internacionalización de los servicios, se seleccionó la presencia comercial ya que es la que permite entregar de mejor manera la oferta de valor pues la investigación de mercados requiere la cercanía a los contratantes.

Una de las limitaciones del estudio es el no contar con información exacta respecto del número de competidores ni su posición en el mercado, sin embargo, se presenta una aproximación detallada de las empresas dedicadas a la investigación de mercados, formales y que son miembros de APEIM. El no contar con esta información en un proceso de internacionalización puede generar dificultades posteriores en la definición de la estrategia.

Antes de exportar un producto o servicio las empresas deben realizar una auditoría de exportación que no es otra cosa que un análisis de los recursos humanos, físicos y financieros de los que dispone para enfrentar el reto de la internacionalización. En el caso de Sprocket su principal debilidad es su condición de nuevo en el mercado peruano en el que existen competidores locales y multinacionales que se encuentran bien posicionados entre los

empresarios; otro factor a considerar es el alto poder de negociación que tienen las empresas a la hora de fijar el precio ya que en este mercado se acostumbra el regateo.

El uso estratégico de herramientas de *inbound* y *outbound* marketing en el segmento primario y secundario cuya situación de compra es compra nueva o cambio de proveedor forma parte de la generación de conocimiento de marca ya que permite de una manera ágil y masiva llegar a un mayor número de empresas.

Generar información relevante para los segmentos seleccionados será el mecanismo para ampliar la base de clientes e incentivar la recompra y la recomendación boca a boca.

El plan de marketing es un documento de trabajo que debe ser evaluado con cierta frecuencia haciendo uso de los indicadores claves de desempeño y de la investigación de mercado como mecanismos para conocer la eficiencia y eficacia de lo planificado.

La inversión inicial es de \$58.993,62, esta se recupera en el primer mes del tercer año. Los indicadores financieros muestran que el proyecto es factible de desarrollar ya que tiene un VAN positivo de \$116.715,39 y una tasa interna de retorno del 36%.

## **5.2. Recomendaciones**

Antes de implementar el plan, realizar un viaje de exploración a La Libertad y Lima para validar la información obtenida de fuentes secundarias y generar los contactos previos a la suscripción de alianzas estratégicas.

Realizar eventos de relaciones públicas tales como conferencias y seminarios antes de la apertura de la oficina física de la empresa para poder generar una

base de potenciales clientes y estudiar su comportamiento de compra para adaptar el portafolio de servicios al mercado peruano.

Fortalecer el análisis situacional incorporando a la información de fuentes secundarias y primarias realizado, información primaria obtenida mediante encuestas a empresas de los segmentos seleccionados a fin de contar con información más sólida que respalde la selección de los segmentos y su capacidad de compra.

## REFERENCIAS

- APEIM. (s.f.). Quienes somos: APEIM, recuperado el 14 de agosto de 2017, de <http://apeim.com.pe/quienes-somos.php>
- ASBAN. (s.f.). Boletín Institucional abril-mayo y junio 2017, recuperado el 30 de noviembre de 2017 de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Bolet%C3%ADn-Institucional-abril-mayo-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). Informe Económico y Social, Región La Libertad, recuperado el 15 de marzo de 2017 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/ies-la-libertad-2013.pdf>
- Berbel Pineda, J. M., Ramón Jerónimo, M., & Vásquez Carrasco, R. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *TEC Empresarial* Vol. 6(1) 21-33.
- Borchert, I., & Mattoo, A. (2009). *The Crisis-Resilience of Services Trade*. Washington DC: Banco Mundial.
- Centro de Comercio Internacional ITC. (2013). *Movilizar a la empresa para el comercio de servicios*. Ginebra: ITC.
- Comunidad Andina. (2010). Comercio de Servicios, recuperado el 20 de marzo de 2017 de: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=139&tipo=TE&title=comercio-de-servicios>
- Confecámaras: Red de Cámaras de Comercio. (2016). *Nacimiento y Supervivencia de las empresas en Colombia*. Bogotá: Confecámaras.
- Constituye tu empresa. (s.f.). Tipos de empresa: Sociedad Anónima Cerrada, recuperado el 10 de octubre de 2017 de <http://www.constituyetuempresa.com/sociedad-anonima-cerrada-sac.html>
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2007). *Negocios Internacionales*. México D.F.: CENCAGE Learning.
- Datos Macro (s.f.) *Rankings*, recuperado el 2 febrero de 2017 de <https://www.datosmacro.com/ratings>

- Dirección General de Estadística, Encuesta y Censos. (2011). *Micro y Pequeñas, medianas y grandes unidades económicas. Situación económica Paraguay*, recuperado el 12 de marzo de 2017 de <http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/Dipticos/7%20Micro%20y%20pequenhas,%20medianas%20y%20grandes.pdf>
- EY. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú Edición Multiregional del Norte*, recuperado el 20 de mayo de 2017 de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017/\\$File/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017/$File/EY-guia-inversion-multiregional-norte-peru-2016-2017.pdf)
- EY. (2017). *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017/2018*, recuperado el 11 de agosto de 2017 de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018/\\$File/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018/$File/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018.pdf)
- Gestión. (14 de septiembre de 2017). *Riesgo país de Perú subió 19 puntos básicos a 1.33 puntos porcentuales*, recuperado el 20 de diciembre 2017 de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-19-puntos-basicos-1-33-puntos-porcentuales-143551>
- Grañó, M. (2016). *Crea tu propia empresa: Los pasos que debes seguir para poner en marcha tu primer negocio*. Barcelona: PROFIT.
- Hurtado Alendez, J., & Dávila Cardich, C. (2016). *Guía sobre los principales beneficios sociales: Consideraciones para su determinación y correcto pago al trabajador*. Lima, Perú: BDO.
- INFOMARKETING. (2016). *Informes: Investigación de Mercados en el Perú: ¿Cómo se aplica y se desarrolla hoy en día?*, recuperado el 20 de marzo de 2017 de <http://www.infomarketing.pe/marketing/informes/investigacion-de-mercados-en-peru-como-se-aplica-y-se-desarrolla-hoy-en-dia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017) *Boletín Estadístico: encuesta mensual del sector servicios, julio 2017*, recuperado el 20 de enero de 2018 de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-07-julio-2017.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Encuesta mensual del Sector Servicios*, recuperado del 2 de agosto de 2017 de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-boletin-sevicios-enero-2016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Demografía Empresarial en el Perú IV semestre 2015*, recuperado el 8 de agosto de 2017, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-01-2016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Estructura Empresarial*, recuperado el 10 de agosto de 2017 de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/cap06.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap06.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015, recuperado el 10 de junio de 2017 de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1408/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1408/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016, recuperado el 14 de enero de 2018 de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1481/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1481/libro.pdf)

Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Education.

LUMINI. (2011). *Perú: La investigación de mercado en el contexto internacional*, recuperado el 12 de octubre de 2017 de <http://www.lumini.com.pe/publ.html>

- Morales Castro, A., y Morales Castro, J. A. (2009). *Proyectos de Inversión: Evaluación y Formulación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Nagle, T. T., & Reed, K. H. (2002). *Estrategia y Tácticas de Precios: Una Guía para tomar decisiones rentables*. Madrid: Pearson.
- OMC - Consejo del Comercio de Servicios. (2011). Examen de las estadísticas sobre las corrientes comerciales en el sector de los servicios- Panorama general de las *Corrientes del Comercio de Servicios Comerciales 2000-2010*, recuperado el 13 de febrero de 2017 de [https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE\\_Search/ExportFile.aspx?id=90841&filename=Q/S/C/W329A1.pdf](https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile.aspx?id=90841&filename=Q/S/C/W329A1.pdf)
- OMT. (2016). *Panorama OMT del Turismo Mundial*. Madrid: OMT-UNWT.
- Ortega Giménez, A., y Espinosa Piedecausa, J. L. (2015). *Plan de Internacionalización empresarial*. Madrid: ESIC.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- ProChile. (2016). *Cómo hacer negocios con Perú*, recuperado el 25 de julio de 2017 de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/Peru\\_Como\\_Hacer\\_Negocios\\_2016.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/Peru_Como_Hacer_Negocios_2016.pdf)
- ProInversión. (s.f.). *¿Por qué invertir en Perú?*, recuperado el 28 de julio de 2017 de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/2017/PPT\\_Por\\_que\\_invertir\\_en\\_Peru\\_14noviembre\\_ESP.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por_que_invertir_en_Peru_14noviembre_ESP.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Tasas Pasivas Anuales de las operaciones en moneda extranjera en los últimos 30 días*, recuperado el 10 de marzo de 2018 de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>
- We Are Social and Hootsuite. (2017). *Digital in 2017 Global Overview: A collection of internet, social media, and mobile data from around world*,

recuperado el 11 de noviembre de 2017 de <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

WEBOMETRICS. (2017). Ranking Web de Universidades: Latinoamérica – Perú, recuperado el 6 de junio de 2017 de [http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es/Per%C3%BA](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Per%C3%BA)

Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Lima: USAID.

World Trade Organization WTO. (2016). *World Trade Statistical Review 2016*, recuperado el 20 de enero de 2017, de [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2016\\_e/wts2016\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts2016_e.pdf)

World Bank Group. (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington DC: The World Bank.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

Fase 1: Selección de mercados						
País	Nombre del indicador	2013	2014	2015	peso	Calificación
ARGENTINA	Balanza comercial: millones de US\$	9023,400391	6686	-3085,100098	4	3
	Consumo: aporte al crecimiento del PIB, %	3,9	-3,4	4,4	4	1
	Exportaciones de servicios (BdP): millones de US\$	14850,94043	14032,50977	s/d	5	1
	Exportaciones Totales (BOP): millones de US\$	96510,9375	86009,17188	s/d	4	3
	Exportaciones: aporte al crecimiento del PIB, %	-0,8	-1,4	-0,1	4	1
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$, últimos 4 trimestres	3	3,150000095	3,140000105	5	3
	Importaciones Totales (BOP): millones de US\$	89734,52344	79325,85938	75146,97656	4	3
	Importaciones: contribución al crecimiento del PIB, %	-1,0	3,0	-1,3	4	3
	Inversión extranjera directa: % del PIB	1,450000048	0,589999974	1,840000033	4	2
	IPC: inflación anual promedio, %	10,6	21,4	16,1	4	2
	Openness (Exports+Imports as a share of GDP)	30,8029995	33,01699829	s/d	5	3
	PIB: índice real, crecimiento interanual, %	2,299999952	-2,559999943	2,369999886	5	2
	PIB: US\$ per cápita	14358,37012	13112,2998	14333,4502	3	3
	Total Number of Export Destinations	205	203	209	3	3
	Total Number of Import Destinations	156	151	158	5	1
	Ingresos: % del PIB	27,6	30,6	33,2	4	3
Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$	18441,51953	16897,59961	17941,68945	5	4	
Total, de deuda externa: % del PIB, promedio anual	23,21999931	26,09000015	27,17000008	3	3	
Subtotal Argentina					75	44
BOLIVIA	Balanza comercial: millones de US\$	2973,399902	2466,330078	-818,0700073	4	3
	Consumo: aporte al crecimiento del PIB, %	5,2	4,6	4,6	4	4
	Exportaciones de servicios (BdP): millones de US\$	1104,439941	1241,790039	1154,25	5	4
	Exportaciones Totales (BOP): millones de US\$	12761,11035	13542,62012	9456,639648	4	1
	Exportaciones: aporte al crecimiento del PIB, %	1,4	3,6	-2,0	4	3
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$	1731,219971	2340,810059	1689,160034	5	2
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$, últimos 4 trimestres	5,690000057	7,150000095	5,110000134	5	5
	Importaciones Totales (BOP): millones de US\$	11068,96973	12858,62988	11375,37988	4	2
	Importaciones: contribución al crecimiento del PIB, %	-2,8	-5,2	1,9	4	1

	Ingresos: % del PIB	49,0	51,4	47,4	4	4
	Inversión extranjera directa: % del PIB	5,75	1,98000019	1,519999981	4	3
	IPC: inflación anual promedio, %	5,7	5,8	4,1	4	3
	Openness (Exports+Imports as a share of GDP)	72,33699799	69,68699646	s/d	5	5
	PIB: índice real, crecimiento interanual, %	6,800000191	5,460000038	4,849999905	5	4
	PIB: US\$ per cápita	2786,959961	2943,459961	2886,22998	3	1
	Total Number of Export Destinations	99	110		3	1
	Total Number of Import Destinations	185	191	s/d	5	2
	Total, de deuda externa: % del PIB, promedio anual	24,23999977	25,57999992	27,51000023	3	3
Subtotal Bolivia					75	51
BRASIL	Balanza comercial: millones de US\$	2389,679932	-3972,919922	19674	4	4
	Consumo: aporte al crecimiento del PIB, %	2,6	1,1	-2,9	4	1
	Exportaciones de servicios (BdP): millones de US\$	39127,37891	39964,71094	s/d	5	1
	Exportaciones Totales (BOP): millones de US\$	281160,9688	264614,0313	s/d	4	4
	Exportaciones: aporte al crecimiento del PIB, %	-0,1	0,7	0,0	4	2
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$, últimos 4 trimestres	3,420000076	3,640000105	3,809999943	5	3
	Importaciones Totales (BOP): millones de US\$	325571,375	318799,1563	243118,3438	4	4
	Importaciones: contribución al crecimiento del PIB, %	-0,2	-2,2	0,0	4	2
	Ingresos: % del PIB	35,6			4	3
	Inversión extranjera directa: % del PIB	2,200000048	2,930000067	3,319999933	4	2
	IPC: inflación anual promedio, %	6,2	6,3	9,0	4	3
	Openness (Exports+Imports as a share of GDP)	21,48200035	20,49300003	s/d	5	2
	PIB: índice real, crecimiento interanual, %	3,00999999	0,100000001	-3,849999905	5	1
	PIB: US\$ per cápita	12271,49023	11939,38965	8762,370117	3	3
	Total Number of Export Destinations	227	229	232	3	3
	Total Number of Import Destinations	229	231	231	5	3
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$	84382,65625	88072,14063	70696,14844	5	5
	Total, de deuda externa: % del PIB, promedio anual	19,25	22,04000092	26,52000046	3	3
Subtotal Brasil					75	49
COLOMBIA	Balanza comercial: millones de US\$	-557,5499878	-9233,55957	-18762,96094	4	2
	Consumo: aporte al crecimiento del PIB, %	3,8	3,5	3,2	4	3
	Exportaciones de servicios (BdP): millones de US\$	6859,259766	6875,75	7265,339844	5	2
	Exportaciones Totales (BOP): millones de US\$	67140,64844	63798,69141	45390,26953	4	3

	Exportaciones: aporte al crecimiento del PIB, %	0,9	-0,2	-0,1	4	2
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$, últimos 4 trimestres	3,369999886	3,519999981	2,75999999	5	3
	Importaciones Totales (BOP): millones de US\$	69903,14063	75111,20313	63397,25	4	3
	Importaciones: contribución al crecimiento del PIB, %	-1,6	-2,2	-1,1	4	2
	Inversión extranjera directa: % del PIB	4,289999962	4,190000057	4,300000191	4	4
	IPC: inflación anual promedio, %	2,0	2,9	5,0	4	4
	Openness (Exports+Imports as a share of GDP)	30,93099976	30,59799957	s/d	5	3
	PIB: índice real, crecimiento interanual, %	4,869999886	4,389999866	3,079999924	5	4
	PIB: US\$ per cápita	8059,790039	7947,359863	6077,790039	3	2
	Total Number of Export Destinations	187	198	189	3	3
	Total Number of Import Destinations	194	209	182	5	2
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$	12802,21973	13558,24023	11246,63965	5	4
	Ingresos: % del PIB	29,1	29,2	28,2	4	2
	Total, de deuda externa: % del PIB, promedio anual	23,11000061	25,73999977	28,37000084	3	3
Subtotal Colombia					75	51
PARAGUAY	Balanza comercial: millones de US\$	-1869,72998	-1643,790039	-1172,75	4	2
	Consumo: aporte al crecimiento del PIB, %	3,6	2,8	2,1	4	2
	Exportaciones de servicios (BdP): millones de US\$	848,5700073	891,5900269	858,9299927	5	5
	Exportaciones Totales (BOP): millones de US\$	14453,28027	13996,80957	11785,79004	4	2
	Exportaciones: aporte al crecimiento del PIB, %	10,6	2,6	-1,9	4	4
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$	1067,930054	1113,930054	1103,839966	5	3
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$, últimos 4 trimestres	3,670000076	3,609999895	3,980000019	5	3
	Importaciones Totales (BOP): millones de US\$	13010,33008	13193,12012	11420,63965	4	2
	Importaciones: contribución al crecimiento del PIB, %	-3,8	-2,8	2,5	4	2
	Ingresos: % del PIB	17,2	17,9		4	1
	Inversión extranjera directa: % del PIB	0,25	1,120000005	1,019999981	4	1
	IPC: inflación anual promedio, %	2,7	5,0	3,1	4	4
	Openness (Exports+Imports as a share of GDP)	76,13899994	73,08000183	s/d	5	5
	PIB: índice real, crecimiento interanual, %	14,03999996	4,71999979	2,970000029	5	5
	PIB: US\$ per cápita	4175,509766	4379,27002	4141,819824	3	1
	Total, de deuda externa: % del PIB, promedio anual	58,18000031	54,68000031	55,13999939	3	2
	Total Number of Export Destinations	121	130	139	3	2

	Total Number of Import Destinations	153	145	150	5	1
Subtotal Paraguay					75	47
PERÚ	Balanza comercial: millones de US\$	504,4500122	-1509,469971	-3149,52002	4	2
	Consumo: aporte al crecimiento del PIB, %	4,1	3,8	1,2	4	3
	Exportaciones de servicios (BdP): millones de US\$	5813,799805	5939,410156	s/d	5	2
	Exportaciones Totales (BOP): millones de US\$	48287,67188	47603,39844	s/d	4	3
	Exportaciones: aporte al crecimiento del PIB, %	0,8	-1,5	-0,8	4	1
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$	7614,75	7679,72998	7958,279785	5	3
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$, últimos 4 trimestres	3,769999981	3,789999962	4,139999866	5	4
	Importaciones Totales (BOP): millones de US\$	49970,92969	48721,87891	45343,46094	4	2
	Importaciones: contribución al crecimiento del PIB, %	0,1	-0,3	0,8	4	3
	Ingresos: % del PIB	22,8	23,3	23,3	4	2
	Inversión extranjera directa: % del PIB	6,019999981	4,599999905	3,829999924	4	4
	IPC: inflación anual promedio, %	2,8	3,3	3,5	4	4
	Openness (Exports+Imports as a share of GDP)	41,60200119	37,08399963	s/d	5	4
	PIB: índice real, crecimiento interanual, %	5,849999905	2,380000114	3,25999999	5	3
	PIB: US\$ per cápita	6814,75	6732,47998	6724,529785	3	2
Total, de deuda externa: % del PIB, promedio anual	30,71999931	30,89999962	33,61000061	3	3	
Total Number of Export Destinations	174	179	177	3	2	
Total Number of Import Destinations	193	199	199	5	2	
Subtotal Perú					75	49
URUGUAY	Balanza comercial: millones de US\$	-2575,610107	-2351,459961	-1823,430054	4	1
	Consumo: aporte al crecimiento del PIB, %	4,6	2,5	0,3	4	2
	Exportaciones de servicios (BdP): millones de US\$	3481,629883	3337,090088	s/d	5	3
	Exportaciones Totales (BOP): millones de US\$	13738,49023	13687,91016	s/d	4	2
	Exportaciones: aporte al crecimiento del PIB, %	0,0	1,0	-0,4	4	2
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$	3240,050049	3198,290039	s/d	5	2
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$, últimos 4 trimestres	5,630000114	5,550000191	s/d	5	2
	Importaciones Totales (BOP): millones de US\$	14848,91016	14469,50977	s/d	4	1
	Importaciones: contribución al crecimiento del PIB, %	-1,1	-0,3	2,8	4	4
	Ingresos: % del PIB	29,4	28,9	28,5	4	2
Inversión extranjera directa: % del PIB	5,260000229	4,809999943	s/d	4	1	

	IPC: inflación anual promedio, %	8,6	8,9	8,7	4	3
	Openness (Exports+Imports as a share of GDP)	36,89799881	34,86600113	s/d	5	3
	PIB: índice real, crecimiento interanual, %	4,639999866	3,24000001	0,980000019	5	3
	PIB: US\$ per cápita	16736,17969	16608,98047	15458,28027	3	3
	Total, de deuda externa: % del PIB, promedio anual	44,88999939	48,88000107	s/d	3	2
	Total Number of Export Destinations	176	180	166	3	2
	Total Number of Import Destinations	172	176	160	5	1
Subtotal Uruguay					75	39
VENEZUELA	Balanza comercial: millones de US\$	30182,5	s/d	s/d	4	1
	Consumo: aporte al crecimiento del PIB, %	3,2			4	3
	Exportaciones de servicios (BdP): millones de US\$	2212	1869	s/d	5	3
	Exportaciones Totales (BOP): millones de US\$	90965	76583	s/d	4	1
	Exportaciones: aporte al crecimiento del PIB, %	-1,6			4	1
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$	19253	16883,61914	s/d	4	4
	Importaciones de Servicios (BdP): millones de US\$, últimos 4 trimestres	6,889999866	6,420000076	s/d	5	2
	Importaciones Totales (BOP): millones de US\$	76436	64391,62109	s/d	4	2
	Importaciones: contribución al crecimiento del PIB, %	1,6	s/d	s/d	4	1
	Ingresos: % del PIB	s/d	s/d	s/d	3	1
	Inversión extranjera directa: % del PIB	0,689999998	-0,270000011	s/d	4	1
	IPC: inflación anual promedio, %	40,6	62,2	121,7	4	1
	Openness (Exports+Imports as a share of GDP)				5	1
	PIB: índice real, crecimiento interanual, %	1,340000033	-3,890000105	s/d	5	1
	PIB: US\$ per cápita	12750,88965	s/d	s/d	3	1
	Total, de deuda externa: % del PIB, promedio anual	39,24000168	42,90999985	s/d	5	2
	Total Number of Export Destinations	s/d	s/d	s/d	3	1
	Total Number of Import Destinations	s/d	s/d	s/d	5	1
Subtotal Venezuela					75	28

## Anexo 2

### Datos relevantes de Lima y la región de La Libertad

#### LIMA

<b>Principales características</b>	
Ubicación	Andes centrales del Perú
Superficie	34 801.6 km <sup>2</sup>
Capital	Lima
Organización política	11 provincias y 178 distritos
Población total	9 834 631
Ciudades principales:	Lima, Cañete, Huaura
Universidades:	56
Instalaciones portuarias	18
Aeropuertos y aeródromos	6

Tomado de: Dirección de Servicios al Inversionista (DSI) –Proinversión

#### LA LIBERTAD

<b>Principales características</b>	
Ubicación	Costa nor-occidental del Perú
Superficie	25 499.9 km <sup>2</sup>
Capital	Trujillo
Organización política	7 provincias y 83 distritos
Población total	1 859 640
Ciudades principales:	Trujillo, Sánchez Carrión, Ascope
Universidades:	8
Instalaciones portuarias	3
Aeropuertos y aeródromos	7

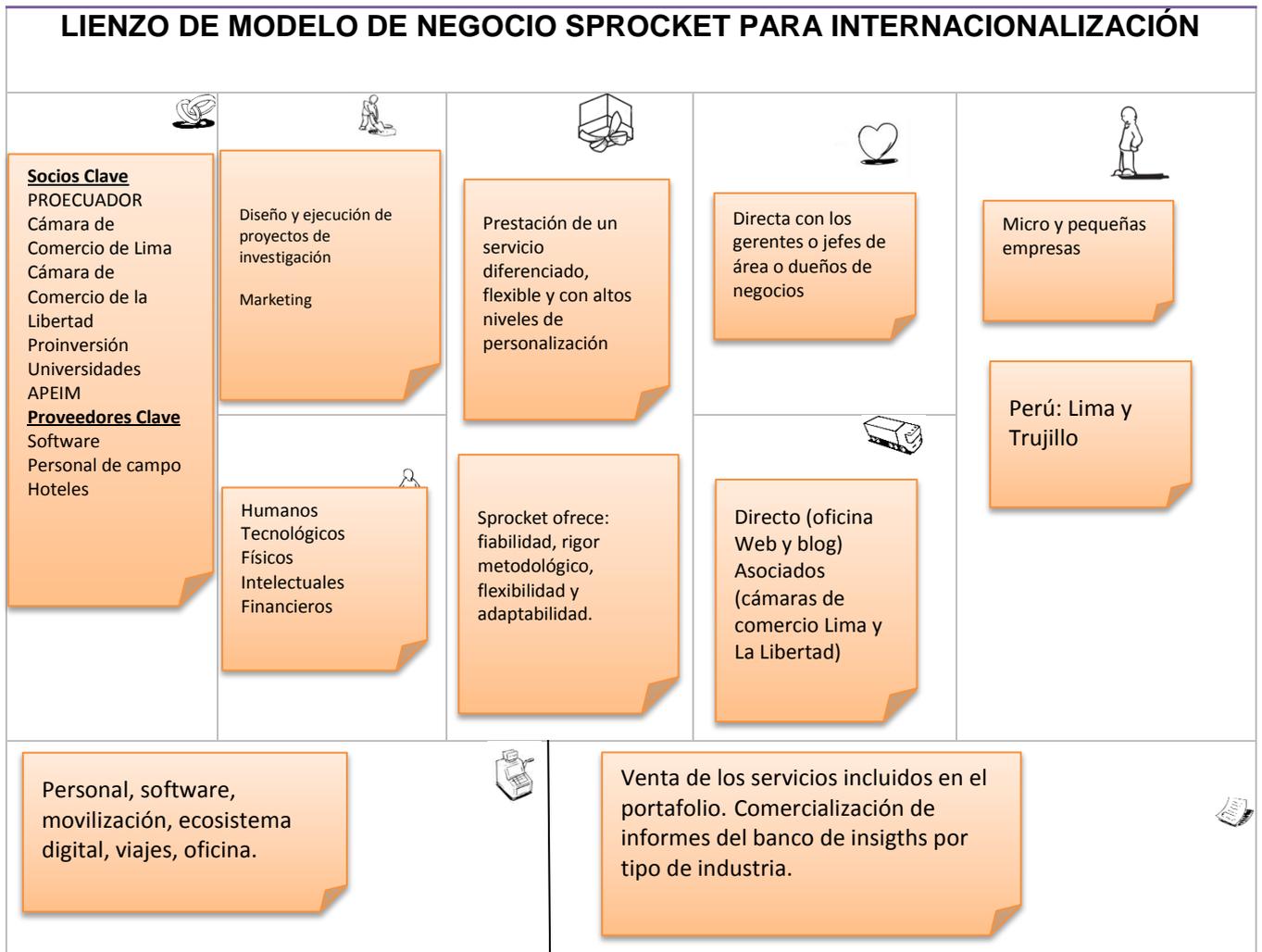
Tomado de: Dirección de Servicios al Inversionista (DSI) –Proinversión

### Anexo 3

#### Tamaño de las empresas en Perú según INEI

	<b>Nuevos Soles</b>	<b>Dólares</b>
<b>Microempresa</b>	Hasta 577 500	hasta \$ 171.875
<b>Pequeña empresa</b>	Mayor a 577 500 hasta 6 545 000	Mayor a \$ 171.875 hasta \$ 1.947.917
<b>Mediana empresa</b>	Mayor a 6 545 000 hasta 8 855 000	Mayor a \$ 1.947.917 hasta \$ 2.635.417
<b>Gran empresa</b>	Mayor a 8 855 000	Mayor a \$ 2.635.417

## Anexo 4



## Anexo 5

### Indicadores del clima de negocios en Perú (*Doing Business 2017*)

<b>PERU</b>		<b>Latin America &amp; Caribbean</b>		<b>GNI per capita (US\$)</b>	<b>6,200</b>
Ease of doing business rank (1–190)	54	Overall distance to frontier (DTF) score (0–100)	70.25	Population	31,376,670
<b>Starting a business</b> (rank)	103	<b>Getting credit</b> (rank)	16	<b>Trading across borders</b> (rank)	86
DTF score for starting a business (0–100)	85.01	DTF score for getting credit (0–100)	80.00	DTF score for trading across borders (0–100)	71.45
Procedures (number)	6	Strength of legal rights index (0–12)	8	<i>Time to export</i>	
Time (days)	26	Depth of credit information index (0–8)	8	Documentary compliance (hours)	48
Cost (% of income per capita)	9.9	Credit bureau coverage (% of adults)	100.0	Border compliance (hours)	48
Minimum capital (% of income per capita)	0.0	Credit registry coverage (% of adults)	37.4	<i>Cost to export</i>	
				Documentary compliance (US\$)	50
<b>Dealing with construction permits</b> (rank)	51	<b>Protecting minority investors</b> (rank)	53	Border compliance (US\$)	460
DTF score for dealing with construction permits (0–100)	74.70	DTF score for protecting minority investors (0–100)	60.00	<i>Time to import</i>	
Procedures (number)	14	Extent of disclosure index (0–10)	9	Documentary compliance (hours)	72
Time (days)	174	Extent of director liability index (0–10)	6	Border compliance (hours)	72
Cost (% of warehouse value)	0.5	Ease of shareholder suits index (0–10)	6	<i>Cost to import</i>	
Building quality control index (0–15)	12.0	Extent of shareholder rights index (0–10)	9	Documentary compliance (US\$)	80
		Extent of ownership and control index (0–10)	3	Border compliance (US\$)	583
		Extent of corporate transparency index (0–10)	3		
<b>Getting electricity</b> (rank)	62	<b>Paying taxes</b> (rank)	105	<b>Enforcing contracts</b> (rank)	63
DTF score for getting electricity (0–100)	79.06	DTF score for paying taxes (0–100)	69.04	DTF score for enforcing contracts (0–100)	60.70
Procedures (number)	5	Payments (number per year)	9	Time (days)	426
Time (days)	67	Time (hours per year)	260	Cost (% of claim)	35.7
Cost (% of income per capita)	335.5	Total tax rate (% of profit)	35.6	Quality of judicial processes index (0–18)	8.5
Reliability of supply and transparency of tariffs index (0–8)	6	Postfiling index (0–100)	32.17		
<b>Registering property</b> (rank)	37			<b>Resolving insolvency</b> (rank)	79
DTF score for registering property (0–100)	76.69			DTF score for resolving insolvency (0–100)	45.85
Procedures (number)	4			Time (years)	3.1
Time (days)	6.5			Cost (% of estate)	7.0
Cost (% of property value)	3.3			Recovery rate (cents on the dollar)	30.0
Quality of land administration index (0–30)	17.0			Strength of insolvency framework index (0–16)	9.5

## Anexo 6

### Country Profile

	1990	2000	2010	2016
<b>World view</b>				
Population, total (millions)	21.83	25.91	29.37	31.77
Population growth (annual %)	2.1	1.4	1.3	1.3
Surface area (sq. km) (thousands)	1,285.2	1,285.2	1,285.2	1,285.2
Population density (people per sq. km of land area)	17.1	20.2	22.9	24.8
Poverty headcount ratio at national poverty lines (% of population)	..	..	30.8	20.7
Poverty headcount ratio at \$1.90 a day (2011 PPP) (% of population)	..	16.7	4.7	3.0
GNI, Atlas method (current US\$) (billions)	18.57	52.20	127.97	189.04
GNI per capita, Atlas method (current US\$)	850	2,010	4,360	5,950
GNI, PPP (current international \$) (billions)	70.38	131.79	265.50	397.35
GNI per capita, PPP (current international \$)	3,220	5,090	9,040	12,510
<b>People</b>				
Income share held by lowest 20%	..	3.4	4.2	4.6
Life expectancy at birth, total (years)	66	71	74	75
Fertility rate, total (births per woman)	3.8	2.9	2.5	2.4
Adolescent fertility rate (births per 1,000 women ages 15-19)	71	65	53	48
Contraceptive prevalence, any methods (% of women ages 15-49)	59	69	74	75
Births attended by skilled health staff (% of total)	53	59	84	90
Mortality rate, under-5 (per 1,000 live births)	80	39	20	15
Prevalence of underweight, weight for age (% of children under 5)	8.8	5.2	4.3	3.1
Immunization, measles (% of children ages 12-23 months)	64	97	94	88
Primary completion rate, total (% of relevant age group)	87	101	103	99
School enrollment, primary (% gross)	117.8	121.3	110.4	101.7
School enrollment, secondary (% gross)	67	85	95	96
School enrollment, primary and secondary (gross), gender parity index (GPI)	1	1	1	1

## Anexo 7

Actividades	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	total anual
Lograr 500 visitas por mes a la página web		\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Rediseño de página web	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,00
Tener presencia en los sitios webs más consultados en temas de emprendimiento, marketing o negocios en Perú se busca tener 1000 impresiones al mes	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Enviar 400 correos electrónicos por mes	\$ -	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Realizar 20 llamadas mensuales		\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 31,00	\$ 372,00
Realizar al menos 3 conferencias o seminarios al año	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 3.000,00
Auspiciar un evento universitario y un evento gremial al semestre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Elaborar 400 folletos informativos físicos	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,00
Visitar al menos a 10 micro empresas y 5 pequeñas empresas trimestralmente	\$ -	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Imprevistos	\$ -	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 708,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 2.510,00</b>	<b>\$ 2.510,00</b>	<b>\$ 3.510,00</b>	<b>\$ 2.510,00</b>	<b>\$ 2.510,00</b>	<b>\$ 3.510,00</b>	<b>\$ 3.510,00</b>	<b>\$ 2.510,00</b>	<b>\$ 2.510,00</b>	<b>\$ 2.510,00</b>	<b>\$ 3.510,00</b>	<b>\$ 3.510,00</b>	<b>\$ 36.120,00</b>

## Anexo 8

### Tabla de Depreciación de activos fijos

Detalle de los activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	\$ 387,10	\$ 387,10	\$ 387,10	\$ 387,10	\$ 387,10
Equipo de computación	\$ 966,57	\$ 966,57	\$ 966,57	\$ 966,57	\$ 966,57
<b>Total</b>	<b>\$ 1.353,67</b>	<b>\$ 2.707,34</b>	<b>\$ 4.061,01</b>	<b>\$ 4.061,01</b>	<b>\$ 4.061,01</b>

### Tabla de Amortización de activos diferidos

Detalle de los activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>Total</b>	<b>\$ 600,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 2.400,00</b>	<b>\$ 3.000,00</b>

