

UNIVERSIDAD
CIENTÍFICA
DEL SUR



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
EMPRESARIALES.

“PLAN DE NEGOCIO INCREMENTO DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE
LA EMPRESA STS S.R.L PARA POTENCIAR SUS VENTAS Y LA DE SUS
CLIENTES, 2015”

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de
Sistemas Empresariales

Presentado por:
BACH. MÓNICA SOLIS TARAMONA

LIMA- PERÚ

2015

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVIII
INTRODUCCION	20
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION	22
1.1. Planteamiento del Problema	22
1.2. Justificación de la Investigación	24
1.2.1. Justificación Teórica	24
1.2.2. Justificación Práctica	24
1.2.3. Justificación metodológica	24
1.3. Objetivos de la Investigación.....	24
1.3.1. Objetivo General	24
1.3.2. Objetivos Especificos	25
1.4. Hipótesis	25
1.5. Justificación del Proyecto.....	25
1.6. Producto / Servicio a Ofrecer	26
1.7. Mercado Objetivo.....	28
1.8. Oportunidades y Amenazas del Entorno	30
1.8.1. Oportunidades.....	30
1.8.2. Amenazas	31
1.9. Fortalezas y Debilidades de los Promotores	31
1.9.1. Fortalezas	31
1.9.2. Debilidades	32
1.10. Diferenciación o ventaja comparativa	32
1.11. Estrategia Empresarial o Genérica	33
CAPITULO II ANALISIS DEL ENTORNO Y SECTOR	34
2.1. Aspectos Metodológicos	34
2.2. Macro Ambiente.....	34

2.2.1.	Aspectos Legales	34
2.2.2.	Aspectos Económicos	36
2.2.3.	Aspectos Tecnológicos.....	36
2.2.4.	Aspectos Demográficos.....	38
2.2.5.	Aspectos Social / Cultural.....	38
2.3.	Microambiente (5 Fuerzas de Porter).....	39
2.3.1.	Poder de los Compradores.....	39
2.3.2.	Poder de los Proveedores	39
2.3.3.	Amenaza de posibles nuevos participantes.....	40
2.3.4.	Amenaza de bienes o servicios sustitutos	40
2.3.5.	Rivalidad entre industrias o competencia	41
CAPITULO III INVESTIGACION DE MERCADO.....		42
3.1.	Objetivos del estudio.....	42
3.1.1.	Objetivo General	42
3.1.2.	Objetivos Especificos	42
3.2.	Hipótesis de la Investigación.....	42
3.3.	Fuentes de Información	43
3.3.1.	Fuentes Secundarias.....	43
3.3.1.1.	Definiciones Previas	43
3.3.1.2.	Encuestas MiPymes	45
3.3.1.3.	Conocimiento y utilización de Cloud Computing en las Pymes	46
3.3.2.	Fuentes primarias.....	48
3.3.2.1.	Análisis de las Empresas	48
3.3.2.2.	Análisis del Servicio	51
3.3.2.3.	Resultados de la encuesta al consumidor.....	54
3.4.	Fichas Técnicas.....	60
3.5.	Estimación de la Demanda	61
3.6.	Resultados de la Investigación de Mercado	62
3.7.	Conclusiones de la Investigación de la Demanda	62
CAPITULO IV PLAN ESTRATEGICO		63
4.1.	Aspectos metodológicos.....	63
4.2.	Proceso de Obtener de los Resultados de la MATRIZ FODA	64
4.2.1.	Descripción de la Matriz FODA	64
4.2.2.	Delimitación de las Estrategias.....	65
4.2.3.	Asignación de una ponderación	66
4.2.4.	Calculo de los resultados.....	66
4.2.5.	Balance Estratégico considerado ideal.....	66

4.3.	Visión y Misión de la Empresa	67
4.3.1.	Visión	67
4.3.2.	Misión.....	67
4.4.	Objetivos Estratégicos	67
4.5.	Estrategia de negocio y a nivel Empresarial.....	67
4.6.	Ventaja Competitiva.....	68
4.7.	Alianza Estratégica y su valor para la Empresa	69
CAPITULO V PLAN DE MARKETING		70
5.1.	Antecedentes.....	70
5.1.1.	Mercado	70
5.1.2.	Producto.....	71
5.1.3.	Competencia en el Mercado.....	72
5.1.4.	Distribución del Servicio	73
5.1.5.	Entorno Económico	74
5.2.	Descripción del Producto y/o Servicio.....	74
5.3.	Formulación de Estrategias de Marketing	78
5.3.1.	Segmentación	78
5.3.1.1.	Segmentación Geográfica.....	78
5.3.1.2.	Segmentación Demográfica.....	79
5.3.1.3.	Segmentación Conductual	79
5.3.1.4.	Segmentación Psicográfica.....	79
5.3.2.	Proceso de Posicionamiento	79
5.3.3.	Posturas Competitivas.....	81
5.3.4.	Desarrollo del Producto	82
5.3.4.1.	Integrada	82
5.3.4.2.	Diversificada	83
5.3.4.3.	Línea.....	83
5.3.5.	Estrategias MIX	83
5.3.5.1.	Producto	83
5.3.5.2.	Precio	83
5.3.5.2.1.	Precios por Línea de Servicios Bróker.....	83
5.3.5.2.2.	Estrategias para los precios.	84
5.3.5.2.3.	Precios por Líneas de Servicios propios.....	84
5.3.5.3.	Promoción.....	85
5.3.5.4.	Estrategias de Toma de Decisiones.....	86
5.3.5.4.1.	Suministro de Talentos y fuerza de Trabajo	86
5.3.5.4.2.	Capacitación y Desarrollo.....	86

5.3.6.	Matriz B.C.G.....	86
5.3.7.	Estrategias Específicas	88
5.3.8.	Evaluación y Control del Plan.....	90
5.3.9.	Elaboración y Ejecución del Plan.....	90
5.3.10.	Presupuesto de Marketing.	91
CAPITULO VI PLAN DE OPERACIONES.....		92
6.1.	Objetivos.....	92
6.2.	Estrategias de operaciones.....	93
6.2.1.	Calidad	93
6.2.2.	Costos.....	93
6.2.3.	Localización	93
6.2.4.	Procesos	93
6.2.5.	Distribución de Planta.....	93
6.3.	Diseño de Producto / Servicio	94
6.4.	Diseño de Procesos Operativos.....	95
6.4.1.	Actividades medulares del negocio	95
6.4.1.1.	Asesoría Comercial.....	95
6.4.1.2.	Venta / Capacitación.....	96
6.4.1.3.	Soporte a Operatividad del Servicio	96
6.4.2.	Cadena de Valor	97
6.4.2.1.	Identificación de Requerimientos	97
6.4.2.2.	Habilitación del servicio.....	97
6.4.2.3.	Personalización del servicio.....	97
6.4.2.4.	Capacitación del servicio	98
6.4.2.5.	Soporte del Servicio.....	98
6.4.3.	Actividades de Soporte.....	98
6.4.3.1.	Gestión de Tecnologías de información y Comercial	99
6.4.3.2.	Gestión Financiera.....	99
6.4.3.3.	Gestión de Recursos Humanos	99
6.5.	Planificación de la Producción	99
6.5.1.	Consultoría	100
6.5.2.	Análisis de Requerimientos	100
6.5.3.	Construcción de Soluciones	100
6.5.4.	Mantenimiento y Soporte.....	100
6.5.5.	Marketing y Ventas.....	100
6.5.6.	Atención al Cliente.....	100
6.6.	Diseño de las instalaciones.....	100

6.7.	Actividades Pre Operativas	101
6.8.	Estándares: Calidad, Entrega, Costos	101
6.9.	Diseño del producto y/o servicio	102
6.9.1.	Triángulo de servicios.....	102
6.9.1.1.	El Cliente	102
6.9.1.2.	Estrategia del Servicio	103
6.9.1.3.	Sistemas.....	103
6.9.1.4.	Personal	103
6.9.2.	Servicio fundamental y suplementarios	103
6.10.	Flujo de procesos	104
6.10.1.	Preparación	105
6.10.2.	Análisis	105
6.10.3.	Implementación	105
6.10.4.	Puesta en marcha.....	105
6.10.5.	Gestión de la transición.....	105
6.11.	Estructura de costos.....	105
6.12.	Planes de contingencia	106
CAPITULO VII ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS		108
7.1.	Aspectos Metodológicos de desarrollo	108
7.2.	Organización.....	108
7.2.1.	Tipo de sociedad.....	108
7.2.2.	Tipo de estructura organizacional.....	108
7.2.3.	Partes de la organización	109
7.2.3.1.	Junta de Accionistas	110
7.2.3.2.	Gerente General	110
7.2.3.3.	Gerente de Administración y Finanzas.....	110
7.2.3.4.	Gerente de Sistemas y Recursos Humanos.....	110
7.2.3.5.	Gerente Comercial.....	110
7.2.3.6.	Jefatura Proyectos de Tecnología.....	111
7.2.3.7.	Jefatura Proyectos de Desarrollo	111
7.2.3.8.	Jefatura de Recursos Humanos.....	111
7.2.3.9.	Jefatura PMO.....	111
7.2.3.10.	Gobierno y Gestión Servicios TI.....	111
7.2.3.11.	Proyectos de infraestructura	111
7.2.3.12.	Proyectos Cloud	112
7.2.3.13.	Diseño y programación Web.....	112
7.3.	Recursos humanos.....	112

7.3.1.	Objetivos	112
7.3.2.	Estrategia	112
7.3.3.	Políticas.....	113
7.3.4.	Administración de recursos humanos	113
7.4.	Reclutamiento	113
7.5.	Selección	114
7.6.	Contratación	114
7.7.	Inducción	115
7.8.	Capacitación y desarrollo.....	115
7.9.	Evaluación del desempeño	116
7.10.	Compensaciones.....	117
7.11.	Motivación	117
7.12.	Sistema de remuneraciones	118
7.13.	Planillas.....	119
CAPITULO VIII RESPONSABILIDAD SOCIAL		121
8.1.	Impactos Sociales.....	121
8.1.1.	Interno	121
8.1.2.	Externo.....	121
8.2.	Impactos Ambientales.....	122
8.3.	Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	123
CAPITULO IX PLAN CONTABLE Y FINANCIERO		124
9.1.	Supuestos básicos.....	124
9.2.	Aspectos legales y tributarios.....	124
9.3.	Objetivos.....	125
9.4.	Políticas	125
9.5.	Componentes de la Inversión para el proyecto	125
9.6.	Análisis de Costos	126
9.6.1.	Costos Fijos.....	126
9.6.2.	Punto de Equilibrio	127
9.7.	Evaluación Financiera del Proyecto	127
9.7.1.	Composición de la Deuda Patrimonio.....	127
9.7.2.	Composición del Patrimonio	127
9.7.3.	Determinación del Costo promedio ponderado de Capital.....	128
9.7.4.	Determinación del Flujo Patrimonial y Libre.....	128
9.7.4.1.	Estado de Ganancias y Pérdidas	128
9.7.4.2.	Balance General proyectado.....	129
9.7.5.	Flujo de Caja Patrimonial.....	129

9.7.6. Flujo de Caja Libre	131
9.8. Análisis de los Estados Financieros	131
9.9. Cronograma General	132
9.10. Discusión.....	133
CAPITULO X CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
10.1. Conclusiones.....	136
10.2. Recomendaciones.....	137
XI BIBLIOGRAFIA.....	138
XII ANEXOS	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Clasificaciones por Tipo de Cliente.....	29
Tabla N° 2: Ingresos Totales por Venta.....	29
Tabla N° 3: Perfil Tecnológico de los Empresarios.....	30
Tabla N° 4: Normas Turísticas en el Perú	34
Tabla N° 5: Estándares internacionales de Seguridad	35
Tabla N° 6: Evaluación de Proveedores según BTC Logic.....	40
Tabla N° 7: Clasificación empresas por número de empleados y ventas anuales ...	43
Tabla N° 8: Cantidad de miPymes Inscritas en SUNAT	44
Tabla N° 9: Cantidad miPymes según estado Empresarial	44
Tabla N° 10: Ejemplos populares de Servicios On Demand.....	45
Tabla N° 11: Facturación anual y escenario Tecnológico de las Pymes.....	45
Tabla N° 12: Encuesta sobre Uso de TI en las Pymes	46
Tabla N° 13: Cantidad de Encuestas Realizadas	48
Tabla N° 14: Distribución por Antigüedad de la Empresa, 2015	49
Tabla N° 15: Tamaño del Sector Cliente	49
Tabla N° 16: MiPymes con Accesibilidad a Internet	49
Tabla N° 17: Tipo de conexión a Internet de las miPymes	50
Tabla N° 18: Soluciones de software utilizados por las miPymes.....	50
Tabla N° 19: Rango de Edades del Empresario miPymes.....	51
Tabla N° 20: Clientes con Conocimiento de Tecnología en la Nube, 2015 (En porcentaje).....	51
Tabla N° 21: Clientes que utilizan Cloud Computing, 2015 (En Porcentaje).....	52
Tabla N° 22: Beneficio del Cloud Computing, 2015 (En Porcentaje).....	52
Tabla N° 23: Desconfianza en el Cloud Computing, 2015 (En Porcentaje)	53
Tabla N° 24: Expectativa con el Cloud Computing, 2015. (En Porcentaje).....	53
Tabla N° 25: Aplicaciones Cloud Computing, 2015. (En Porcentaje).....	54
Tabla N° 26: Asociación entre Tipo de Conexión a Internet utilizado en la Empresa y experiencia Laboral y/o Profesional de los Gerentes miPymes.	54
Tabla N° 27: Asociación entre Tiempo en la Empresa de los Gerentes miPymes y Acceso a internet, Escuchado servicios On Demand.	55
Tabla N° 28: Asociación entre Tiempo en la Empresa, Sexo y posibilidad de implementar la solución, qué le genera desconfianza del uso de Cloud Computing en los Gerentes miPymes y Acceso a internet, Escuchado servicios On Demand.	56

Tabla N° 29: Asociación entre Tiempo en la Empresa, Sexo los Gerentes miPymes y Acceso a internet, Escuchado servicios On Demand, Empresa.	57
Tabla N° 30: Asociación entre Tiempo en la Empresa, Sexo los Gerentes miPymes y Acceso a internet, Escuchado servicios On Demand.	58
Tabla N° 31: Asociación entre Tiempo en la Empresa, Sexo los Gerentes miPymes y las aplicaciones más relevantes para mejorar la gestión.	58
Tabla N° 32: Asociación entre Tiempo en la Empresa, Sexo los Gerentes miPymes y Acceso a Internet, Escuchado servicios On Demand.	59
Tabla N° 33: Asociación entre Tiempo en la Empresa, Sexo los Gerentes miPymes y Acceso a internet, Escuchado servicios On Demand.	60
Tabla N° 34: Ficha técnica de la investigación	60
Tabla N° 35: Análisis de la Matriz FODA.....	64
Tabla N° 36: Matriz de Estrategias.....	65
Tabla N° 37: Valor de Ponderaciones	66
Tabla N° 38: Cálculo de Resultados FODA.....	66
Tabla N° 39: Balance Estratégico Ideal.....	66
Tabla N° 40: Decisión Estratégica seleccionada	68
Tabla N° 41: Descripción de las Ventajas Competitivas	68
Tabla N° 42: Cuota de Mercado – Crecimiento de Ingresos.....	72
Tabla N° 43: Empresas competidoras en el Mercado de Cloud Computing	72
Tabla N° 44: Tipos de Cloud existentes en el mercado.....	76
Tabla N° 45: Líneas del Servicio propios de STS SRL.....	77
Tabla N° 46: Opciones de Comercialización	78
Tabla N° 47: Estrategias alrededor del Producto.....	80
Tabla N° 48: Estrategias de Posturas Competitivas de tipo Ofensiva.....	81
Tabla N° 49: Precios línea de servicios Bróker.....	84
Tabla N° 50: Estrategia de Precios	84
Tabla N° 51: Precios línea de servicios Propios	85
Tabla N° 52: Estrategias de Promoción.....	85
Tabla N° 53: Estrategias Específicas	89
Tabla N° 54: Plan Anual de Marketing	90
Tabla N° 55: Objetivos del plan de Operaciones.	92
Tabla N° 56: Temas de formación miPymes.	94
Tabla N° 57: Buenas prácticas de Seguridad para el Servicio Entregado	104
Tabla N° 58: Estructura de Costos	105
Tabla N° 59: Planes de Contingencia considerados en los Servicio Cloud.....	106
Tabla N° 60: Rol del Cloud Bróker	113

Tabla N° 61: Proceso de Reclutamiento.....	114
Tabla N° 62: Cursos de inducción	116
Tabla N° 63: Evaluación de Desempeño.....	116
Tabla N° 64: Estrategias de Compensación.....	117
Tabla N° 65: Estrategias de Motivación.....	117
Tabla N° 66: Sistema de Remuneraciones.....	118
Tabla N° 67: Planilla General de Remuneraciones.....	120
Tabla N° 68: Correlación entre los indicadores de Responsabilidad Social.....	123
Tabla N° 69: Inversión Inicial.....	126
Tabla N° 70: Inversión en Activos Fijos	126
Tabla N° 71: Punto de Equilibrio	127
Tabla N° 72: Estructura Deuda – Patrimonio.....	127
Tabla N° 73: Composición del Patrimonio	128
Tabla N° 74: Calculo del WACC.....	128
Tabla N° 75: Estado de Ganancias y Pérdidas (US\$)	129
Tabla N° 76: Balance General Proyectado (US\$).....	129
Tabla N° 77: Información Económica Financiera del Proyecto	130
Tabla N° 78: Flujo de Caja Patrimonial (US\$)	130
Tabla N° 79: Flujo de Caja Libre (US\$)	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo de Servicios de la Empresa STS S.R.L.....	27
Figura N° 2: Clasificación Cloud según BTC Logic.....	37
Figura N° 3: Porcentaje de Ventas del Portafolio de Servicios.	43
Figura N° 4: Caracterización de las Soluciones Cloud Computing utilizadas.....	47
Figura N° 5: Barreras de entrada de Cloud Computing en las empresas	47
Figura N° 6: Gráfico de Análisis FODA.....	67
Figura N° 7: Cuadrante Mágico Automatización fuerza de ventas (SFA).....	71
Figura N° 8: Canales de Venta.....	73
Figura N° 9: Matriz BCG para los servicios Cloud Computing	88
Figura N° 10: Distribución del Servicio	94
Figura N° 11: Actividades medulares del negocio de STS SRL.....	95
Figura N° 12: Cadena de Valor de STS SRL.....	97
Figura N° 13: Actividades de Soporte.....	99
Figura N° 14: Distribución de Instalaciones de STS SRL.	101
Figura N° 15: Triangulo de Servicio.....	102
Figura N° 16: Proceso de planificación e Implementación CRM Salesforce	104
Figura N° 17: Organigrama de la Empresa STS SRL.....	109
Figura N° 18: Planilla del Sistema de Remuneraciones	119
Figura N° 19: Make IT Green: “Cloud Computing and its Contribution to Climate Change”.....	122
Figura N° 20: Correlación entre los indicadores de Responsabilidad Social.....	123
Figura N° 21: Cronograma General.....	132

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Estrategias de Desarrollo de las miPymes	142
Anexo N° 2: Detalle de la Línea de Servicios Bróker SaaS / IaaS	144
Anexo N° 3: Detalle de la línea de servicios propios de STS SRL (SaaS IaaS)....	145
Anexo N° 4: Clasificación Cloud según BTC Logic.....	152
Anexo N° 5: Precios Cloud Service Amazon IaaS	155
Anexo N° 6: Modelo de Encuesta para el Estudio del Mercado.....	156
Anexo N° 7: Modelo de Encuesta para el Estudio del Mercado.....	158