

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE *BUSINESS INTELLIGENCE* PARA LA PEQUEÑA
EMPRESA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración de Empresas por:**

José Carlos Fernández García
Eriksson Galindo Vilca
Christian Julio Valdiviezo Altamirano
Raúl Billy Zárate Peña

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Tiempo Parcial 55 Grupo 3

Lima, 02 de Setiembre de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente plan de negocio, es la creación de una empresa que proporcione el servicio de *business intelligence* (BI) de bajo costo, orientada a las pequeñas empresas, que les permita en su conjunto mejorar la productividad. El plan de negocio, propone la creación de valor para los accionistas a través de la prestación de servicios de *business intelligence*, de forma que facilite a las organizaciones tomar decisiones confiables y oportunas; para lograrlo se hace uso de herramientas tecnológicas como el *cloud computing* y software libre, además de tercerizar los servicios de recursos humanos y la contabilidad de la empresa.

Previo al estudio de mercado, para medir el nivel de aceptación que tiene la propuesta en los segmentos objetivo, se realizaron entrevistas a expertos de las áreas de tecnologías de la información (TI) y administración de empresas (ver Anexo N° 2. Análisis Cualitativo), esto con el fin de:

- Consultar la existencia de mercado potencial para el desarrollo de *business intelligence* (BI), para pequeñas empresas;
- Las características y comportamiento del mercado objetivo del presente plan de negocio, y
- Validar la aceptación de la propuesta de negocio.

De las entrevistas a expertos se extraen las siguientes conclusiones:

- La propuesta de servicio BI no es una solución a la que toda Pequeña y Mediana Empresa (PYME) puedan acceder, es importante considerar en las PYME el nivel de absorción de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para poder determinar cuál es la demanda potencial real con que se debe de contar. Este es el motivo principal para acotar el segmento objetivo sea pequeñas empresas.
- Los Gerentes de la PYME aprecian mucho los factores tiempo, precio y recursos para poder implementar un proyecto TI.
- Tanto en la micro y pequeña empresa existe mucha informalidad, falta de procedimientos, una gerencia limitada y falta de planeamiento estratégico a mediano y largo plazo.

- Para poder empezar a trabajar cualquier tema de proyectos TI en las PYME, se debe de implementar, mejorar sus diversos procesos, para ordenar y tener una referencia de cómo hacer las cosas, sino ni el software más avanzado dará los resultados esperados.
- Se debe demostrar los beneficios que traerá un proyecto TI, enfocado al punto primordial de la empresa, en unas serán ingresos, en otras ventas, en otras temas de logística, distribución, etc. También, identificar que se debe sacrificar para lograr los resultados.
- Se recomienda enfocarse en determinados sectores productivos, por el tamaño que representan y porque cuentan con algún sistema informático que almacena sus datos, siendo los elegidos: comercio, manufactura, transporte, almacenamiento, comunicaciones, hoteles y restaurantes.

El estudio de mercado fue elaborado por la empresa especializada “*Eureka Consultores*”. Se realizaron 100 encuestas a los dueños o encargados de la toma de decisiones en empresas del segmento de pequeñas empresas de los segmentos recomendados y como consecuencia del estudio se determina la existencia de una oportunidad de negocio.

El 50% de los encuestados mostraron algún interés en contratar el servicio de *business intelligence* y a su vez la encuesta arrojó una insatisfacción del 70% dentro de los que tienen algún *software* relacionado con tecnologías basadas en BI. También se desprende del estudio que los clientes valoran mucho los atributos de precio del servicio, en un 58% y la confiabilidad de los resultados en un 30%. Los resultados obtenidos del estudio de mercado, sirvieron para definir los requerimientos y necesidades de la solución de *Business intelligence*, así como esclarecer el perfil de las empresas y el rango de precios al cual se ofrecerá el servicio.

Para el plan de negocio, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado que permitan elaborar una propuesta de solución de *business intelligence* que se adapte a las pequeñas empresas peruanas.
- Validar la demanda, de las pequeñas empresas, respecto a las necesidades de análisis de información a través del uso de *business intelligence*.

- Identificar la oferta del servicio en el mercado, para pequeñas empresas.
- Definir la propuesta de valor diferencial para las pequeñas empresas.

El servicio, ofrece una plataforma integral: contiene sistema BI, procesamiento de datos e integración, consultoría y soporte técnico. Se ha desarrollado la propuesta de valor diferencial, explotando los principales factores indicados en el estudio de mercado para la contratación del servicio de *business intelligence*.

El servicio, tiene las siguientes características:

- Bajo costo: costo de implementación acorde al segmento y pagos mensuales fijos por soporte técnico y *cloud computing*, además, que el cliente no tiene que invertir en infraestructura, ni en licencias.
- Flexible: Se adapta al modelo de negocio del cliente.
- Escalable: Le brinda la oportunidad adquirir un servicio inicial y posteriormente realizar *upgrade* según sus necesidades
- Seguridad: La información del cliente, se encuentra respaldada y de manera segura, mediante el *cloud computing*.
- Información en línea: Mediante un navegador *web*, desde cualquier parte del planeta, los clientes pueden visualizar su información y explotarla.

La estructura organizativa es ligera y ágil, con un Gerente General quien coordina con el Jefe de Proyecto los asuntos relacionados a proyectos en curso consecuencia de las ventas y el soporte técnico da el mantenimiento a los proyectos implementados. El equipo de ventas está conformado por los asesores de ventas bajo el mando directo del Gerente General, quien tiene como apoyo a la recepcionista y al analista administrativo para efectos de elaboración de estados financieros y otros.

Para la localización de la oficina de la empresa, se utilizó el resultado del estudio de mercado, determinando La Victoria como el distrito concéntrico a las oficinas de nuestros potenciales clientes y que presenta menores costos de alquileres y arbitrios.

Del análisis estratégico de la empresa, basado en las estrategias genéricas de Porter, se determinó que el enfoque, es la estrategia a implementar, se busca concentrar y proporcionar servicios personalizados, adaptados a las necesidades de grupos de clientes muy concretos en las áreas de Ventas, Producción y Finanzas.

En base a los resultados obtenidos de la matriz de dirección de crecimiento (ANSOFF), se recomienda aplicar una estrategia de penetración de mercado, debido a que es una nueva pequeña empresa, que no cuenta con una amplia gama de servicios a ofrecer. En adición, del análisis de las 8Ps del servicio y por el modelo de negocio, se estrategia a reforzar es la de fidelización del cliente, a cargo del personal comercial, de implementación y soporte técnico.

El modelo de negocio presenta bajas barreras de entrada, es necesario desarrollar barreras artificiales, en base a la fidelización del cliente y brindándoles una oferta de calidad y de bajo costo.

Del estudio de mercado se extrae que el público objetivo prefiere que el medio de comunicación utilizado para exponer los servicios de *business intelligence*, por este motivo se promociona en diarios y revistas especializados en los sectores productivos de nuestro público objetivo, sin embargo, se apuesta al desarrollo intensivo del marketing digital.

El grado de rentabilidad del proyecto se determina por una evaluación económica cuyos resultados permiten afirmar lo siguiente

- El proyecto muestra un VAN de S/. 185,037.00 lo cual indica una buena rentabilidad.
- El proyecto tiene una TIR de 36.55 % que representa 8.6 puntos porcentuales, arriba de la tasa de Costo Promedio Ponderado de capital (CPPC) para la empresa ORBIS (nombre propuesto para la empresa que brindara los servicios del presente plan de negocios) es de 28%, por ende se puede exigir al proyecto una ganancia superior a esa tasa.
- Finalmente el Payback es de 3.2 años, el cual es menor a los cinco años del presente plan de negocio.

Las principales conclusiones extraídas del presente plan de estudios son:

- El personal encargado de la toma de decisiones en la pequeña empresa, se encuentra realizando tareas operativas de recopilación y consolidación de datos, lo que se busca con el plan de negocios es que se dedique a tareas que agreguen valor al negocio.

- El principal motivo, porque las pequeñas empresas no acceden a servicios de *business intelligence* tradicionales son los elevados costos de adquisición de licencias (sistema operativo, base de datos, sistema *business intelligence*) e infraestructura (servidores).
- Como resultado del estudio de mercado, se logró validar la existencia de una demanda potencial del 10% en el segmento de pequeñas empresas de Lima Metropolitana, que tienen una facturación de ventas anual entre S/. 1,020,000 y S/. 5,780,000, para el servicio de *business intelligence*.
- La oferta brindada en el mercado local del servicio de *business intelligence*, no presenta un líder absoluto, se enfoca en nichos especializados, principalmente son empresas multitarea, es decir, ofrecen servicios diversos (CRM, ERP, Gestión de riesgos, *Cloud computing*, entre otros) y además servicios de desarrollo de *software* y/o consultorías en Tecnologías de Información (planeamiento en TI, evaluación de tecnologías, diseño de funciones de TI, entre otros).
- Los factores críticos de éxito para la implementación del modelo de negocio de *business intelligence*, son que el precio de la implementación y la renta mensual por el soporte y *cloud computing*, debe estar acorde al segmento, la calidad de los datos resultado, deben tener integridad, precisión, coherencia y ser válidos, además de brindarle seguridad para el resguardo y procesamiento de la información del cliente.

Las recomendaciones presentadas a continuación busca que el *business intelligence* sea un servicio al cual puedan acceder las empresas peruanas de los sectores productivos de Comercio; Manufactura; Transporte, Almacenamiento, Comunicaciones; Hoteles y Restaurantes, principalmente la pequeña empresa.

- Fomentar dentro de las empresas, el uso de *business intelligence*, para apoyar la toma de decisiones por parte de los gerentes o jefes.
- Fomentar el desarrollo de soluciones *business intelligence* en *software* libre, además, aprovechar los costos reducidos ofrecidos por el *cloud computing*.
- Implementar los controles necesarios para garantizar la seguridad y respaldo de los datos del cliente que serán almacenados mediante el *cloud computing*.
- Difundir el uso de herramientas de *business intelligence* online *web* y móvil.