

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting de la Empresa Close2U**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Apacla Zavala, Giancarlo Irving, DNI: 70586449

Cardenas Marquina, Ivette Milagros, DNI: 09874401

Landeo Paredes, Jonathan, DNI: 44026888

Linares Soza de Vargas, Karina Yeraldine, DNI: 30850525

Rebaza García, Leylha Nadieshka, DNI: 21546711

**ASESORA**

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID: 0000-0002-1200-7651

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Nicolás Andrés Núñez Morales

**Surco, octubre 2021**

## Dedicatorias

A mis abuelos Víctor y Esperanza de quienes aprendí a perseverar, a mi madre María “Candy” por sus consejos, a mis hermanas Rocío, Sonia por su amor y soporte incondicional.

*Ivette M. Cárdenas Marquina*

A mis padres Guillermo y María, fuente de motivación y origen de mis actitudes frente a la vida, a mis abuelos Ernesto y Lina, por los recuerdos invaluableles. A mis queridas hijas Arlette y Arantxa, quienes iluminan con su sonrisa cada día de mi vida.

*Leylha N. Rebaza García*

A mis padres Miguel y Corina, por sus enseñanzas y el legado que me dejan; a mi esposo Roger, por acompañarme de forma incondicional en mis proyectos, por muy singulares o poco comunes que estos pudiesen ser; y a mis hijos, Brenda y Joaquín, que son mi fuerza y fuente de inspiración para vivir plenamente cada día y disfrutando de su compañía.

*Karina Y. Linares Soza de Vargas*

A mis padres y hermana, a quienes admiro y son mi mayor ejemplo de vida, por enseñarme a luchar y a hacer frente a todas las adversidades. A mi esposa por su incondicional apoyo y paciencia.

*Jonathan Landeo Paredes*

A mi madre Ana y mi padre Jesús por su constante apoyo en mi vida, por siempre impulsarme a ser una mejor persona y creer en mí, a mi tía Marina por su amor y dedicación, y a mi hermano Jonathan por su gran apoyo y compañía.

*Giancarlo Apaella Zavala*

## Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a la CEO de Close2U y su equipo de ejecutivos por brindarnos su confianza a lo largo de todo el proceso de desarrollo y ejecución de este *Business Consulting*. Esperamos que la entrega de este trabajo sea un aporte positivo en su gestión para el crecimiento sostenible de la empresa. Gracias a esta experiencia hemos podido conocer de cerca el ecosistema del emprendedor peruano y en particular el de las *startups* tecnológicas en el Perú. Ha sido valioso el poder demostrar todo lo aprendido a lo largo de nuestro MBA en la ejecución de este trabajo académico-profesional.

A nuestra asesora Beatrice Avolio por guiarnos en el desarrollo del presente trabajo, a nuestros profesores de CENTRUM PUCP que nos acompañaron durante todo nuestro recorrido en nuestro programa CENTRUM MBA Virtual XXXV, gracias por el tiempo, dedicación y experiencia que nos ayudó para la realización de todo el Business Consulting.

A nuestros padres y familiares por su apoyo, soporte y motivación a lo largo de estos dos años de estudios.

A CENTRUM PUCP, por las herramientas facilitadas inclusive en momentos críticos como el vivido durante el 2020, por la formación especializada en negocios y administración, la excelencia académica enfocada en valores humanistas, para brindar lo mejor a nuestro país con principios éticos, responsabilidad social y sostenibilidad, pensando siempre en las generaciones futuras.

## Resumen

Close2U, es una *startup* peruana especializada en tecnología, seguridad de datos, tributación y gestión comercial. Tiene más de seis años de experiencia en aplicaciones web y móviles creando soluciones para todo nivel. A la fecha atiende a más de 3,300 micro y mediana empresas en más de 30 industrias a nivel nacional. Es un Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE) dos veces ganador en Innóvate Perú.

A través del Business Consulting se realizó un análisis de la situación general de la empresa y se replanteó los objetivos principales, teniendo como objetivo identificar el problema principal de la empresa, para ello, se utilizó el método de la matriz de criticidad, a través del cual, se identificó el problema central; (a) no contar con un plan de marketing y ventas, (b) no tener una estrategia digital para la obtención de leads de calidad y; (c) la necesidad de una estrategia de retención y fidelización de clientes. Las iniciativas propuestas para afrontar el problema clave son: (a) la implementación de un plan de marketing y ventas, (b) plan de marketing digital con indicadores clave de monitoreo, y (c) estrategia de fidelización y retención de clientes.

Asimismo, las recomendaciones propuestas están orientadas a que Close2U recupere su cartera de clientes y se consolide como una empresa rentable a través de la eficiencia y el uso adecuado de las herramientas digitales actuales manteniendo su compromiso y responsabilidad social basado en principios de desarrollo sostenible.

## Abstract

Close2U, is a Peruvian startup specialized in technology, data security, taxation, and business management. It has more than six years of experience in web and mobile applications creating solutions for all levels. To date, it serves more than 3,300 micro and medium-sized companies in more than 30 industries nationwide. It is an Electronic Service Provider (ESP) twice a winner in Innóvate Perú. Through Business Consulting, an analysis of the general situation of the company was carried out.

The main objectives were redefined, aiming to identify the main problem of the company, for this, the method of the criticality matrix was used, through which the central problem identified was; (a) not having a marketing and sales plan, (b) not having a digital strategy for obtaining quality leads and; (c) the need for customer retention and loyalty strategy. The initiatives proposed to address the critical problem are (a) the implementation of a marketing and sales plan, (b) a digital marketing plan with key monitoring indicators, and (c) customer loyalty and retention strategy.

Likewise, the proposed recommendations are aimed at Close2U recovering its client portfolio and consolidating itself as a profitable company through efficiency and the appropriate use of current digital tools while maintaining its commitment and social responsibility based on sustainable development principles.

## Tabla de Contenidos

Dedicatorias .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Tabla de Contenidos .....	vi
Lista de Tablas .....	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I. Situación General.....	1
1.1 Presentación de la empresa .....	2
1.2 Modelo de negocio Close2U .....	4
1.3 Visión, Misión, Valores .....	7
1.3.1 Visión.....	7
1.3.2 Misión .....	7
1.3.3 Propósito .....	8
1.3.4 Valores.....	9
Capítulo II. Análisis del Contexto .....	10
2.1 Análisis del contexto externo de la empresa .....	10
2.1.1 PESTEL .....	10
2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter .....	15
2.2 Análisis Interno .....	17
2.2.1 Administración.....	17
2.2.2 Marketing.....	20
2.2.3 Operaciones.....	22
2.2.4 Financiero.....	24

2.2.5 Recursos humanos.....	26
2.2.6 Sistemas de la información .....	27
2.2.7 Fortalezas y debilidades .....	27
Capítulo III. Problema Clave .....	30
3.1 Metodología de trabajo .....	30
3.2 Lista de problemas .....	30
3.2.1 Plan estratégico de marketing .....	30
3.2.2 Gestión humana .....	32
3.2.3 Deficiencias en el proceso de innovación .....	33
3.2.4 Implementación de área administrativa .....	35
3.3 Matriz de Criticidad .....	37
3.4 Problema central.....	38
3.5. Conclusiones .....	38
Capítulo IV. Revisión Literaria .....	39
4.1 Mapa de la literatura.....	39
4.2 Revisión de la literatura .....	40
4.2.1 El ecosistema emprendedor peruano.....	40
4.2.2 Eficiencia de recursos y procesos .....	47
4.2.3 Plan de marketing y ventas .....	53
4.2.4 Administración de las relaciones con el cliente (CRM) .....	57
4.3 Sostenibilidad y generación de Valor .....	57
4.4. Conclusiones .....	59
Capítulo V. Análisis Causa Raíz del Problema Clave .....	60
5.1 Causas identificadas .....	60
5.2 Principales causas del problema.....	60

5.3 Recursos Humanos.....	61
5.4 Gestión de marketing y ventas .....	63
5.5 Métodos y gestión por procesos.....	64
5.6 Administración y tesorería .....	65
5.7 Herramientas de gestión.....	67
5.8 Conclusiones .....	68
Capítulo VI. Alternativas de soluciones evaluadas.....	69
6.1. Alternativas para la solución del problema.....	69
6.1.1 Plan de marketing y ventas digital.....	69
6.2. Conclusiones .....	76
Capítulo VII. Plan de Marketing.....	77
7.1 Planteamiento de objetivos de marketing .....	77
7.1.1 Objetivo general.....	77
7.1.2 Objetivos específicos .....	77
7.2. Mercado objetivo .....	77
7.2.1 Tamaño de mercado total .....	77
7.2.2 Estimación del mercado disponible.....	79
7.2.3 Estimación del mercado efectivo.....	80
7.2.4 Estimación del mercado objetivo .....	80
7.3 Estrategias de Marketing.....	80
7.3.1. Segmentación.....	80
7.3.2. Posicionamiento.....	83
7.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix .....	85
7.4.1. Estrategia del servicio.....	85
7.4.2 Diseño de servicio.....	87



7.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado) .....	92
7.4.4 Estrategia de fidelización.....	94
7.4.5 Estrategia de marketing digital .....	97
7.4.6 Estrategia de Crecimiento de Close2U .....	99
7.4.7. Ecosistema Digital .....	100
7.4.8 Marketing de Afiliación.....	103
7.4.9 Marketing de Contenidos.....	104
7.4.10 Herramientas Digitales de Medición y Optimización .....	104
7.5. Plan de ventas y proyección de la demanda.....	107
7.5.1 Objetivos.....	108
7.5.2 Participación del mercado .....	108
7.5.3 Pronóstico de ventas y facturación .....	108
7.6. Conclusiones .....	108
Capítulo VIII. Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....	110
8.1 Implementación de estrategias .....	110
8.2 Factores para el éxito de la implementación (detalle del equipo que trabajará) .....	112
8.3 Presupuesto .....	113
8.4. Conclusiones .....	114
Capítulo IX. Resultados esperados .....	115
9.1 Análisis de ventas.....	115
9.2 Presupuesto del proyecto.....	116
9.3 Proyección financiera.....	117
9.4 CLTV: CAC .....	123
9.5. Conclusiones .....	123
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones .....	125

10.1 Conclusiones .....	125
10.2 Recomendaciones.....	126
Referencias.....	129
Referencias de la empresa.....	137
Apéndices.....	138
Apéndice A: Informe situacional de la <i>startup</i> .....	138
Apéndice B: Dinámica para identificación del problema .....	139
Apéndice C: Presentación del plan de implementación .....	140
Apéndice D. Business Model Canvas de Close2U: Nueva propuesta. ....	141
Apéndice E. Encuestas .....	142
Apéndice F. Website actual de Close2U .....	145
Apéndice G. Redes Sociales TeFacturo.pe de Close2U.....	146
Apéndice H. Búsqueda orgánica, palabra clave Facturación Electrónica.....	148
Apéndice I. Estado de resultados de Close2u (primer semestre del 2021) .....	149
Apéndice J. Report_SEO_ TeFacturo.pe .....	150
Apéndice K. App.....	161
Apéndice L. Visión General del dominio.....	163

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Criticidad</i> .....	37
Tabla 2	<i>Mapa de Literatura</i> .....	41
Tabla 3	<i>Causa raíz del problema y alternativa de solución</i> .....	69
Tabla 4	<i>Público que está dispuesto a cambiar de sistema de facturación electrónica</i> .....	79
Tabla 5	<i>Empresas que hacen sus operaciones comerciales en Lima</i> .....	80
Tabla 6	<i>Segmentación tipos de clientes de Close2U</i> .....	82
Tabla 7	<i>Cuadro Comparativo de Precios de Soluciones de Facturación Electrónica</i> .....	94
Tabla 8	<i>Cuadro de fechas límites de afiliación a la facturación electrónica en el Perú</i> .....	96
Tabla 9	<i>Indicadores y métricas para redes sociales y Google Ads</i> .....	99
Tabla 10	<i>Estrategia de marketing de contenido para redes sociales</i> .....	104
Tabla 11	<i>Inversión en Canales de anuncios</i> .....	105
Tabla 12	<i>Inversión en monitoreo y redes sociales</i> .....	105
Tabla 13	<i>Métricas monitoreadas</i> .....	106
Tabla 14	<i>Plan de Implementación de las Estrategias del Plan de Marketing y Ventas para Close2U</i> .....	111
Tabla 15	<i>Histórico de Ingresos y clientes</i> .....	116
Tabla 16	<i>Proyección del porcentaje de incremento de ventas</i> .....	116
Tabla 17	<i>Presupuesto de marketing y publicidad online</i> .....	117
Tabla 18	<i>Presupuesto equipo de marketing</i> .....	117
Tabla 19	<i>Principales resultados Económicos Proyectados sobre las ventas incrementadas por el proyecto</i> .....	119
Tabla 20	<i>Flujo de caja libre esperado</i> .....	120
Tabla 21	<i>Flujo de caja libre optimista</i> .....	121
Tabla 22	<i>Flujo de caja libre pesimista</i> .....	122

Tabla 23 *Determinación del Customer Lifetime Value (CLTV)* ..... 123



## Lista de Figuras

Figura 1	<i>Business Model Canvas de la empresa Close2U</i> .....	5
Figura 2	<i>Organigrama de Close2U</i> .....	19
Figura 3	<i>Flujo de trabajo e interconexión por áreas</i> .....	20
Figura 4	<i>Otros servicios: soluciones digitales y aplicaciones de Close2U</i> .....	21
Figura 5	<i>Proceso de venta e implementación</i> .....	23
Figura 6	<i>Proceso de innovación</i> .....	24
Figura 7	<i>Diagrama de Ishikawa-Análisis de la startup Close2U</i> .....	62
Figura 8	<i>Principales empresas proveedoras de facturación electrónica</i> .....	71
Figura 9	<i>Modelo de Fidelización de cliente</i> .....	75
Figura 10	<i>Cuadro de Crecimiento de Empresas</i> .....	78
Figura 11	<i>Porcentajes de empresas emisoras de facturas electrónicas</i> .....	79
Figura 12	<i>La metodología de posicionamiento de los 3 círculos: el modelo de Urbany y Davis</i> .....	84
Figura 13	<i>Matriz de Boston. Matriz BCG desarrollada por la consultora Boston Consulting Group</i> .....	86
Figura 14	<i>Mapa de Experiencia Usuario</i> .....	89
Figura 15	<i>Service Blueprint</i> .....	90
Figura 16	<i>Planes del Servicio de Facturación Electrónica TeFacturo</i> .....	93

## Capítulo I. Situación General

La pandemia de Covid-19, ha afectado a nivel mundial a casi todas las empresas de los diversos rubros comerciales e industriales. De acuerdo con datos del Banco Mundial (BM, 2021), “la cuarta parte de empresas en el mundo registró una caída del 50% en las ventas durante el último trimestre del 2020, mientras que sólo [sic] un tercio aumentó o se mantuvo igual” (p. 2). Por otra parte, si bien, en este contexto, la mayoría de países en desarrollo, incluido el Perú, han implementado estrategias para apoyar a las empresas, estas ayudas han sido insuficientes o no canalizadas adecuadamente, y las pequeñas y las medianas empresas (Pymes) han sido las más afectadas (OIT, 2020).

En el Perú, un país de emprendedores, la situación de estos en su conjunto, es decir, del grupo económico que conforman, ha sido, sin duda, complicada, ya que, tal como lo señaló el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), durante el cuarto trimestre del año 2020, hubo un incremento en el alta de nuevas empresas relacionadas con rubros comerciales de subsistencia y atención primaria, mientras que, por contraparte, otro grupo de empresas y *startups* generaron soluciones pensadas en atender necesidades que generó y genera la pandemia, cuyo impacto ha sido altamente negativo durante el año 2020, tal como lo confirman algunos estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) y el Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM, 2020), que señalan, al respecto, que la pandemia ha provocado que ocho de cada 10 emprendimientos hayan sido afectados por esta crisis, y que la mitad de los emprendimientos que tenían menos de un año o que estaban recién iniciando tuvieron que interrumpir sus procesos, mientras que un 53% de los que ya vendían dejaron de hacerlo.

Por otra parte, los emprendimientos del sector tecnológico como Close2U fueron impactados en menor medida (BID, 2020), sin embargo, han tenido que invertir en el cambio de sus procesos y en la innovación de nuevos productos o servicios que respondieron a las

nuevas necesidades de un público afectado por la pandemia de Covid-19 (BID, 2020). El 29% de las empresas tecnológicas dejaron de vender, frente a más del 80% en otros sectores de servicio, y esta figura se ha repetido en los emprendimientos tecnológicos de países latinoamericanos, incluido el Perú (BID, 2020). Además, debe señalarse que, en el contexto de los cambios relacionados o propiciados por la actual pandemia, las nuevas formas de trabajo de los emprendedores y sus equipos humanos, el teletrabajo y los cambios en las rutinas de trabajo, entre otros, han afectado a cada dos de tres emprendimientos, los mismos que han observado un decaimiento en la productividad de sus trabajadores (BID, 2020).

### **1.1 Presentación de la empresa**

Close2U es una empresa peruana enfocada en la innovación digital, la seguridad de los datos, la tributación y la gestión comercial con amplia experiencia en el desarrollo de aplicaciones web y móviles, lo que le ha permitido crear soluciones de alto impacto para los negocios y organizaciones. El lema de Close2U “Estamos contigo para transformar tu negocio con tecnología e innovación” está muy arraigado en las soluciones y servicios que ofrece, las cuales buscan optimizar los gastos de sus clientes, ya que permiten agilizar las ventas del negocio gracias al *Enterprise Resource Planning* (ERP, que refiere la ‘planificación de recursos empresariales’) que ha desarrollado, el cual es muy intuitivo (Close2U, 2021c).

Close2U también cuenta con módulos de facturación electrónica de implementación muy rápida que permiten agilizar procesos de pagos masivos a comisionistas, y cabe resaltar que la empresa conoce y considera las normas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), además de actualizar su plataforma automáticamente ante cualquier cambio en la normativa referida correspondiente. No obstante, nada de esto hubiera sido posible sin un gran equipo enfocado en la innovación y con orientación al cliente, por lo que resulta importante y se justifica, sin duda, conocer la historia de esta

empresa (Close2U, 2021c).

Close2U es una *startup* fundada en 2015 por cuatro especialistas en innovación y tributación, y con Armida Ochoa como *Chief Executive Officer* (CEO) y fundadora. En 2016, logró registrarse como proveedora de servicios electrónicos autorizados por la SUNAT para brindar servicios de facturación electrónica a través de la solución Tefacturo.pe. Luego, en 2017, ganó el premio a la innovación por Tefacturo.pe y su motor inteligente, y, ese mismo año, presentó una ponencia sobre democratización de la facturación electrónica en el Perú en TechSuyo, en la Universidad de Standford. Desde 2018 hasta la actualidad, ha logrado obtener la certificación de seguridad de información ISO 27001, lo cual ha sido un factor importante en su propuesta de valor, ya que le permite ofrecer acceso y almacenamiento seguro a sus clientes. Posteriormente, en 2020, ganó el premio a la Innovación Empresarial por su solución Practipago, que ofrece pagos masivos para comisionistas (Close2U, 2021d). Actualmente, sobrepasa los 3000 clientes en 30 rubros o industrias de negocio en todo el Perú, ha logrado gestionar más de S/.12 billones en ventas de sus clientes a través de su plataforma, y ha emitido más de 8 millones de comprobantes (Close2U, 2021a). Su historia ha sido escrita por el gran equipo humano que ha formado y está marcada por soluciones muy innovadoras, reconocidas y premiadas, que constituyen, por cierto, su factor diferenciador en el mercado.

Por último, Close2U, con el objetivo de lograr que las empresas reduzcan sus costos de facturación hasta en un 87%, estableció el uso de plataformas, que hacen referencia a cuatro soluciones o productos: (a) Tefacturo.pe ERP para pymes, (b) Tefacturo.pe Integración, (c) Practipago, y (d) ContaExpress.

***Tefacturo.pe ERP para pymes.*** Solución que permite digitalizar y controlar diferentes áreas del negocio con un sistema de gestión empresarial en línea que reside en la nube y que contempla: (a) la gestión integral, (b) la facturación electrónica, (c) el control de ventas, (d)



las compras, (e) la contabilidad, y (f) las finanzas. Además, este sistema permite generar la declaración mensual, gestionar compras y facturas, centralizar facturas virtuales y físicas, manejar inventarios, controlar *stocks* o existencias y tiendas *online*, gestionar cobranzas, pagar a proveedores, y que las facturas sean válidas por la SUNAT para así evitar multas en las declaraciones (Close2U, 2021g).

***Tefacturo.pe Integración.*** Es la solución digital que permite la emisión de comprobantes electrónicos validados automáticamente con la SUNAT desde el propio sistema del cliente, así como un sistema de integración innovador rápido y fácil (Close2U, 2021f).

***Practipago.*** Es la solución que permite automatizar y optimizar el pago de comisiones. Es la única plataforma que permite registrar miles de facturas y miles de comisionistas en pocos minutos. Brindando al cliente la posibilidad de obtener ahorros de personal, costos y tiempo, así como realizar un control de pagos en línea, el cobro inmediato de comisionistas de hasta 15 días antes, el control contable y la notificación de pago a comisionistas, y un análisis de la información (Close2U, 2021e).

***ContaExpress.*** Solución orientada a independientes y a comisionistas, a quienes se les ofrece esta plataforma para realizar la declaración de impuestos mensuales ante la SUNAT, y evitar omisiones o errores. Asimismo, asume el 100% de responsabilidad sobre las declaraciones mensuales del cliente, y, además, es el único servicio que ofrece la solución a través de un aplicativo móvil (Close2U, 2021b).

## **1.2 Modelo de negocio Close2U**

La finalidad de usar el modelo Canvas es analizar la estructura de negocio de la empresa e identificar sus estrategias de creación de valor. El Business Model Canvas (BMC) muestra de manera lógica la interconexión entre los nueve aspectos básicos de un modelo de negocio, asimismo, entre sus beneficios de uso tenemos; mejora de la comprensión, amplios

puntos de enfoque y análisis estratégico, según lo mencionado por Carazo (2017). El objetivo empresarial de Close2U es brindar soluciones innovadoras de servicios electrónicos orientados a las pymes y grandes empresas, con la finalidad de digitalizar y controlar diferentes áreas del negocio con un sistema en línea que contempla la gestión integral, la facturación electrónica, el control de ventas, las compras, la contabilidad y las finanzas. En la figura 1 se presenta el esquema del modelo de negocio de la empresa.

Figura 1

*Business Model Canvas de la empresa Close2U*



**Socios claves:** Tal como se observa en la Figura 1, Close2U posee tres socios estratégicos: Los proveedores de CRM, ERP, contabilidad, etc., con los cuales tienen alianzas para el trabajo en sus ERP incluyendo módulos de facturación, cobranzas, entre otros. Asimismo, cuenta con proveedores de servicios de internet para el trabajo remoto y sus servidores. En el caso de las instituciones de financiamiento como Innovate Perú, la empresa recibió recursos no reembolsables para sus desarrollos tecnológicos de innovación. En el caso de la SUNAT colaboran como proveedor de servicios electrónicos (PSE) para el servicio de emisión de facturación electrónica.

**Actividades clave:** Las actividades claves de Close2U son el diseño y desarrollo de

*software* para pymes y grandes empresas, y las actividades derivadas de la primera, que, a saber, son las siguientes: *Software* de emisión de comprobantes, aplicativos integrados a ERP, atención al cliente, facturación y cobranzas y pago masivo de comisiones. Close2U está comprometido con sus clientes a brindarles el soporte 24/7, para lo cual cuenta con personal especializado en las soluciones tecnológicas que ofrece.

**Recursos clave:** El principal recurso clave de la empresa es el personal especializado en IT, para lo cual es necesario mantenerlo motivado y reciben las capacitaciones necesarias para su cumplimiento de labor. Asimismo, el personal del área de ventas cumple un papel importante en el área comercial. Otros recursos para el desarrollo de las soluciones son los siguientes: servicios en la nube, servidores, internet, certificaciones, entre otros.

**Propuesta de valor:** La propuesta de valor de Close2U es brindar soluciones innovadoras de servicios electrónicos orientados a las Pymes, de manera rápida y sencilla.

**Relación con el cliente:** El servicio de Close2U es B2B y se caracteriza por brindar el soporte técnico a los clientes a través de una atención customizada.

**Canales:** Considerando estos canales, Close2U busca tener una participación activa en las redes sociales, página web, departamento de ventas: prospección, participación en eventos tales como *Startup* e *Innovate Perú*.

**Segmento de clientes:** Close2U ha segmentado a sus clientes, teniendo en cuenta el impacto que generará en cada sector específico en el desarrollo industrial, económico, social y tecnológico del país, considerando a los siguientes sectores: pymes y grandes empresas.

**Estructura de costos:** Sus principales gastos son: administrativos y de Recursos Humanos, del área de Desarrollo e Innovación de Productos (diseño, programación, calidad, etc.), del área de marketing y comercial (servicio al cliente y comunicaciones), del área de soporte, por servicios tecnológicos: de internet, web, ERP, etc. Por servicios en la nube.

**Fuentes de ingreso:** Close2U genera ingresos por las ventas de acceso nivel usuario

para emisión de comprobantes, módulos integrados a ERP para emisión de comprobantes, TeFacturo.pe ERP para pymes, TeFacturo.pe integración con ERP y PractiPago: pago masivo de comisiones, y ContaExpress: declaración tributaria automática para independientes y comisiones. También genera ingreso por las soluciones customizadas a softwares ya usados por el cliente.

### **1.3 Visión, Misión, Valores**

#### **1.3.1 Visión**

La visión de la empresa, de acuerdo con Close2U, Identidad v5 (2020), es “proveer las plataformas más innovadoras y fáciles para intercambio de documentos entre empresas y personas en una gran red digital, facilitando el intercambio de información en tiempo real” (p. 1).

Por su parte, D’Alessio (2015) señaló, al respecto de la visión, que esta debe responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?, y ha de ser motivante y retadora respecto al lugar donde la compañía anhela llegar. Basado en ello, la visión debe ser evaluada y contener, además, las siguientes características: (a) ser simple, clara y comprensible; (b) ser convincente, ambiciosa y realista; (c) estar definida en un horizonte de tiempo; (d) estar proyectada a un alcance geográfico; (e) ser conocida por todos; (f) estar expresada en términos que permitan crear un sentido de urgencia; y (g) exhibir una idea clara respecto al lugar donde la organización desea ir. Asimismo, atendiendo a estas características y de acuerdo con el análisis realizado, se considera que la empresa Close2U podría incidir en el liderazgo que planea alcanzar objetivos a una determinada fecha, con el fin de generar un factor retador en sus empleados.

#### **1.3.2 Misión**

La misión de la empresa de acuerdo con Close2U Identidad v5 (2020), es “Proveer las plataformas más simples y ágiles que se enfocan en el intercambio electrónico de documentos

entre empresas y personas, en una comunicación en tiempo real y con creación de oportunidades de *cross-selling* y *up-selling*” (p. 1).

Por su parte, Kotler y Armstrong (2004) manifestaron, al respecto de la misión, que “las declaraciones de misión deben tener un significado y ser específicas, pero motivantes” (p. 40), es decir, que el público sea capaz de entenderla y, al mismo tiempo, que logre destacar las fortalezas de la compañía en el mercado, centrándose en los clientes y en la experiencia que les puede ofrecer. De igual forma, ambos autores (2004) coincidieron en que la misión de una compañía no debe desarrollarse en función de alcanzar mayores ventas o ingresos, sino de que estas deben ser el resultado del esfuerzo por haber creado valor para los clientes. Asimismo, atendiendo a estas ideas y de acuerdo con el análisis realizado, se considera que la empresa Close2U podría ajustar y clarificar el significado de su misión, es decir, que puede ser formulada en términos más entendibles por el público, y, al mismo tiempo, despertar su interés diferenciándose del resto.

### **1.3.3 Propósito**

Close2U busca crear soluciones ágiles, efectivas y de alto impacto, mediante procesos digitales innovadores que permitan simplificar la administración y la contabilidad de las organizaciones, con lo que se convierte en la principal aliada para facilitar la gestión empresarial a todo nivel.

Tal como Collins y Porras (1996) lo indicaron, la razón fundamental de la existencia de una organización es precisamente su propósito. Ambos autores (1996) concordaron en que las empresas que logran el éxito lo obtienen porque, por lo general, han definido claramente sus valores y propósitos, los cuales han guiado su ejercicio profesional. También debe señalarse que el propósito de una organización no solo debe centrarse en lo que produce o en tratar de satisfacer a sus clientes objetivo, sino que debe reflejar y capturar el alma de la empresa.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que, si bien cualquier empresa busca maximizar las ganancias de los accionistas, esto no debe incluirse entre los principales propósitos que persigue una organización, ya que, como lo señalaron Collins y Porras (1996), “es el propósito estándar para aquellas organizaciones que aún no han identificado su verdadero propósito central” (p. 70). Cabe señalar, además, que, para los autores (1996) antes mencionados, la finalidad principal de una organización debe ser guiar e inspirar; es decir, que el propósito primordial “es una razón de ser, no un objetivo o una estrategia comercial” (p. 69).

#### **1.3.4 Valores**

Los valores de una empresa son los principales cimientos de una organización, son los principios que la guían y rigen su comportamiento. La empresa Close2U ha desarrollado y cultivado los siguientes valores:

- **Innovación:** Crear las mejores soluciones pensando en las necesidades de sus clientes.
- **Simplicidad:** Sus plataformas están diseñadas para ser amigables y sencillas frente a cualquier usuario.
- **Agilidad:** Conocen la importancia del tiempo para sus clientes. Sus soluciones agilizan los procesos reduciendo el tiempo en un 80%.
- **Confiable:** La claridad y seguridad de la información es importante, por lo cual sus plataformas cuentan con los mejores certificados de seguridad.

## Capítulo II. Análisis del Contexto

### 2.1 Análisis del contexto externo de la empresa

#### 2.1.1 PESTEL

*a. Político.* El país se encuentra en una situación de incertidumbre, generado por los resultados de las elecciones generales presidenciales, declarándose como ganador el candidato de Perú Libre, Pedro Castillo Terrones, gobierno que se caracteriza por traer un discurso socialista, lo cual ha motivado el incremento del tipo de cambio a niveles históricamente altos como S/4.10 (agosto 2021). Asimismo, este panorama se ha acrecentado a raíz de la toma de mando, ha dado un primer mensaje a la nación anunciándola convocatoria a la Asamblea constituyente y el nombramiento del primer gabinete ministerial, conformado por partidarios de la izquierda y con poca experiencia.

La corrupción, en la política, es innegable y es un factor que juega en contra de la inversión en el país. En ese contexto, hoy tenemos un presidente preso, otros dos en procesos judiciales, uno a la espera de una extradición y exandidatos presidenciales involucrados en una serie de casos de corrupción. Asimismo, se puede afirmar que el Perú atraviesa desde hace varios años una crisis institucional crónica, y que los ciudadanos no confían en las instituciones o lo hacen solo como último recurso.

En marzo de 2020, cuando el Congreso tenía apenas dos meses de haber sido elegido y varios congresistas se contagiaron de Covid-19 en pleno proceso de instalación, el sector salud colapsó casi de inmediato. Las medidas de restricción de movilidad (“cuarentenas”) fueron incumplidas masivamente desde la segunda semana: la informalidad, correspondiente a un 70% de la población, no se podía sostener sin laborar. La incapacidad del Estado para, primero, ubicar y registrar a sus ciudadanos y, segundo, para llegar a ellos para suministrarles alimentos, agua y bonos económicos fue notoria. Todos los sectores productivos no considerados como esenciales (alimentos, comunicaciones, farmacia o medicina, etc.) se



paralizaron por completo, pero los más afectados fueron los negocios ligados a los sectores turismo, entretenimiento y centros comerciales.

Actualmente, las ventas se han recuperado en todos los sectores, pero, en muy pocos casos, han vuelto a sus niveles pre-Covid-19. En el caso de Close2U, las soluciones que ofrece están dirigidas a un segmento de pymes, algunas de las cuales, dependiendo del sector donde se desempeñan, han visto mermadas sus ventas, por lo que la empresa, actualmente, tiene una cartera de clientes con cuentas por cobrar de 30, 60 a más días.

*Regulaciones del Gobierno Central. SUNAT-facturación electrónica, OSE.* En los últimos años, el impacto tecnológico en el mundo ha generado muchos beneficios para las empresas, y uno de ellos es la implementación de soluciones tecnológicas en la administración y contabilidad, lo que ha generado poder brindar un mejor control para las empresas. La SUNAT, como entidad recaudadora, ha puesto gran atención en aprovechar estos beneficios, lo que ha traído la innovación tecnológica para la obligación tributaria formal y su fiscalización. Uno de los procesos que logró implementar son los comprobantes electrónicos de pago, como recibos de honorarios, facturas y boletas, entre otros, lo cual, a partir de 2010, se fue implementando gradualmente.

Inicialmente, los comprobantes electrónicos sólo podían ser generados a través de la clave SOL en el portal de la SUNAT, aunque luego la SUNAT autorizó a los OSE, empresas privadas, ofrecer el servicio para la emisión de los comprobantes electrónicos, y Close2U es una de las empresas autorizadas por la SUNAT como proveedor de servicios electrónicos (PSE) desde el año 2016.

**b. Económico.** Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2019), el producto bruto interno (PBI) pasó de crecer 4.0% en 2018 a 2.2% en 2019. En 2020, el PIB se contrajo en -11.1% como consecuencia de la reducción de la demanda interna en -10.1%,



principalmente por la disminución del consumo de las familias en -8.8% y por la inversión bruta fija que decreció en -15.6%.

La contracción del PIB es resultado de la aplicación de las medidas del Estado de Emergencia Nacional para afrontar los efectos de la pandemia Covid-19, que determinaron la reducción de este indicador en los últimos cuatro trimestres, a pesar de la reapertura progresiva de las actividades, en el contexto de las fases de reactivación económica, que incidieron, en general, en una menor caída de la producción.

La inflación registrada en 2019 fue de 1.9%, y en 2020, de 2% (BCRP, 2021). El escenario base de previsiones contempla que la inflación, en términos interanuales, mostrará una tendencia decreciente en los siguientes meses (El Economista, 2021). Esta proyección toma en cuenta que el gasto de las familias aún se mantendrá relativamente débil, por los impactos que ha tenido la crisis sanitaria sobre la economía y el mercado laboral.

El BCRP (2021) estimó que la inflación proyectada para el año 2021 sería de entre 1.7 y 2.1%, sin embargo, a julio del 2021 la inflación ha alcanzado el 3.81% debido al contexto político que enfrenta el país. Por su lado, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) proyectó un crecimiento de la economía peruana de 9% para el 2021, indicando que es la economía con mejor proyección de crecimiento a nivel latinoamericano; asimismo, agrega que el crecimiento proyectado será un “efecto rebote”, luego de haber sido uno de los países más afectados durante la pandemia.

**c. Social.** Según el INEI (2020), en 2020, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 13%, siendo 6.4 puntos porcentuales más que en 2019 (6.6%). En términos de cifras absolutas, se estima que había 566,600 personas que buscaban un empleo activamente en Lima, mientras que, en el IV trimestre de 2020, la tasa de desempleo se ubicó en 13.8%.

Por otro lado, el equipo de colaboradores de Close2U está conformado por 35 personas, entre técnicos IT del área de Innovación, Proyectos de Implementación e

Integración de ERP, Ventas y Facturación y Cobranzas. No cuentan con una política de retención de talentos, tienen altos índices de rotación de personal tanto del área de Proyectos como de la de Ventas. Asimismo, su servicio de reclutamiento y selección se realiza a través de referidos, y la gerencia los entrevista.

**d. Tecnológico.** Uso de internet: comercio electrónico (*e-commerce*), pasarelas comerciales. La crisis por el Covid-19 ha dado un mayor impulso a la transformación digital de las empresas y, con ello, a la importancia de adaptarse rápidamente al *e-commerce* y *e-business* para continuar con sus ventas.

El crecimiento tecnológico mundial es el principal propulsor del incremento en la conectividad de las personas, y los dispositivos móviles cada vez con mayor capacidad de almacenamiento de datos recibe y procesa información cada microsegundo. Actualmente, un 57.1% de la población total del Perú utiliza el servicio de internet (INEI, 2020). Son muchas las empresas, grandes y pequeñas, que actualmente han tomado la decisión de contar ahora con una tienda virtual como “plataforma de ventas *online*”, que les permita llegar a más personas y continuar con sus ventas.

Las empresas han visto en este cambio una oportunidad para ofrecer en vitrina sus productos y facilitar las transacciones con clientes para que estas resulten en beneficio de ambas partes. El *e-commerce* se proyecta a seguir creciendo a partir de las mejoras en seguridad y practicidad que puedan disfrutar los consumidores. En el caso de Close2U, esta brinda el servicio de soluciones tecnológicas para las empresas *e-commerce*, facilitando su rápida inmersión al negocio *online*.

**Consumidores digitales.** La pandemia por Covid-19 cambió los hábitos de consumo en las personas. En el estudio preparado por Google y Kantar (2020), “el 44% de consumidores peruanos en el último año realizaron su primera compra *online* durante la pandemia, siendo el 37% el promedio en Latinoamérica”. El mismo estudio indica que el

83% de compradores peruanos continuará realizando sus consumos *online*.

Otra de las tendencias del *e-commerce* es el aumento de las compras a través de teléfonos móviles (Gestión, 2017). Se proyecta que las ventas de este tipo aumenten un 15% a finales de 2021 lo que representaría el 73% de todas las ventas del comercio electrónico.

Asimismo, es importante señalar que, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece, 2020), durante el 2021 se observará un crecimiento de los consumidores de internet del 50%, es decir que serán alrededor de 9 millones de personas quienes habrán realizado al menos una transacción por internet (Data Trust,2020).

La tecnología ha desarrollado plataformas que facilitan las transacciones y optimizan el tiempo de los consumidores, como, por ejemplo, a través de medios seguros de pago en línea y de la propia facilidad de uso y acceso de las plataformas.

En ese sentido, entre los servicios que Close2U ofrece a sus clientes, se encuentran los sistemas de pagos integrados, es decir, integrarse al sistema de pagos de la aplicación, generar comprobantes con data mínima e integrados con algoritmos de la SUNAT y, además, tener un mínimo consumo de ancho de banda de internet.

***e. Ecológico.*** Protección del medio ambiente y normas en seguridad ambiental.

Los sistemas tecnológicos, aparte de ser aliados clave en la modernización de la actividad empresarial, impactan en la protección del medioambiente, como es el caso de la facturación electrónica. Así, por ejemplo, tal es el caso de una empresa que emitía alrededor de 12,000 facturas al año aproximadamente y que, al convertirse en emisor electrónico, ahora ayuda a que se salven 57.6 árboles, se ahorran 180,000 litros de agua y se evite la emisión de 14.4 toneladas de dióxido de carbono a la atmósfera, así como de 1,872 kilogramos de residuos sólidos al ambiente, de acuerdo con estimaciones de la Comisión Europea (2017).

Ahora bien, cuantas más empresas se sumen a esta medida, el impacto ambiental será mayor en beneficio del planeta, así como sobre la eliminación definitiva en gastos de papel,

tiempo, costo de impresión, sellos, envío, etc. De esta manera, las empresas que tienen facturación electrónica han logrado un ahorro de papel hasta en un 85%.

*f. Legal.* La SUNAT ha estipulado la obligatoriedad del uso del sistema de OSE con la finalidad de hacer más eficaz la utilización de la facturación electrónica para las empresas peruanas que incorporan a sus operaciones este nuevo régimen.

Con la regulación efectiva, el 1 de julio de 2019, la SUNAT deja de validar los comprobantes electrónicos y los contribuyentes están obligados a usar los OSE, que son las empresas que validan la emisión de comprobantes electrónicos de pago para su correcta circulación y que, además, informan a la SUNAT sobre los documentos emitidos.

Hoy en día, en Perú, se intercambian millones de facturas entre empresas de todos los sectores y tamaños, y Close2U es una entidad OSE autorizada por la SUNAT desde 2016.

### **2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter**

*El poder de negociación con los clientes.* Alto. Close2U establece sus categorías de facturación a sus clientes en función de las ventas anuales de estos. Sus clientes son empresas con una inclinación a la apertura de soluciones digitales para su organización, en su mayoría son pymes pequeñas y medianas, grandes empresas y *startups* que trabajan a través de fuerza de ventas por comisión. Los clientes son principalmente de los rubros del sector automotor, comercialización y distribución, transportes y logística, farmacia y salud, textil y *retail*, agroindustria y alimentos, exportación, abogados, turismo y agencias de viajes, seguros, grifos, independientes y otros servicios diversos.

El mercado peruano, en su mayoría, está compuesto por las pymes, que representan el 96,04% (Produce, 2019). Las empresas están obligadas a emitir facturas electrónicas, y, por ello, la empresa ha elaborado un *software* ágil que no solo le brinda la posibilidad de cumplir con la normativa, sino que, además, le brinda el soporte posventa.

En este caso, el poder de negociación de los clientes es alto, y son los clientes quienes tratan de definir los requisitos de (a) tiempo, (b) customización, y (c) precio, y logran en algunas oportunidades cumplir con su demanda, debido a la presión que ejerce la competencia.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Bajo. Close2U tiene alianzas estratégicas con los proveedores de las ERP para integrar sus soluciones, como es el caso de SisCont, ConCard, SAP Business One, Contasis, QuickBooks, entre otros. En este caso, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que los clientes dentro de su plataforma actual de contabilidad cuentan con el sistema de emisión de facturación electrónica.

Close2U compra licencias de *software* de programación, las cuales van actualizando o adquiriendo de acuerdo a sus necesidades.

Asimismo, adquieren sus equipos de cómputo, los cuales constituyen sus activos, a proveedores locales. También cuentan como aliados estratégicos a Digital Ocean, Google Cloud Platform, Nuberus, etc.

***Poder de los nuevos entrantes.*** Medio. El riesgo de nuevos ingresantes para el sector al cual está dirigido Close2U es medio, ya que existe una barrera inicial para los nuevos entrantes, la cual está determinada por los altos niveles de capital y por contar con la certificación de OSE para los servicios de facturación electrónica, mientras que, para los otros servicios, compite con el software de ERP actuales en el mercado y empresas de *software* administrativo contable *online*, como DeFontana, por ejemplo.

El mercado se ha vuelto altamente competitivo, con una fuerte guerra de precios en los servicios de facturación electrónica.

***Poder de los sustitutos.*** Medio. No hay producto sustituto para la facturación electrónica, a menos que la SUNAT brinde un servicio que soporte la facturación en tiempo real y con uso bajo de banda ancha. Para el caso de las ERP, existen variedades de *softwares*

contables, pero muchos de ellos no permiten la customización de acuerdo al requerimiento del cliente, lo cual es su factor de diferenciación.

**Rivalidad de competidores.** Alto- El Perú está considerado como uno de los países en el cual el uso de la facturación electrónica de manera masiva viene siendo un éxito en su implementación, inclusive contando con las extensiones de fecha (a causa de la pandemia) para su implementación al 100% entre las empresas peruanas. Según el diario La República (2020) en el Perú existen 123 empresas proveedoras de servicios electrónicos (PSE) que ofrecen facturación electrónica para un mercado de más o menos 500 mil empresas. Lo que hace que este sea un escenario de océano rojo, existiendo muchos proveedores para un mercado tan pequeño.

## 2.2 Análisis Interno

En este capítulo, se ha desarrollado, además del análisis externo, el análisis interno, el cual se ha obtenido luego de revisar cada una de las actividades y operaciones que realiza Close2U como parte de su actividad empresarial, y los resultados obtenidos se sustentan en las entrevistas realizadas a la CEO de Close2U. Los factores por analizar serán los considerados en la herramienta AMOFHIT, compuesta por (a) Administración (A), (b) Marketing (M), (c) Operaciones (O), (d) Finanzas (F), (e) Recursos Humanos (H), y (f) Sistemas de Información y Tecnología (IT). Asimismo, se solicitó la revisión de los principales reportes de gestión de los últimos dos años considerando el año 2020.

### 2.2.1 Administración

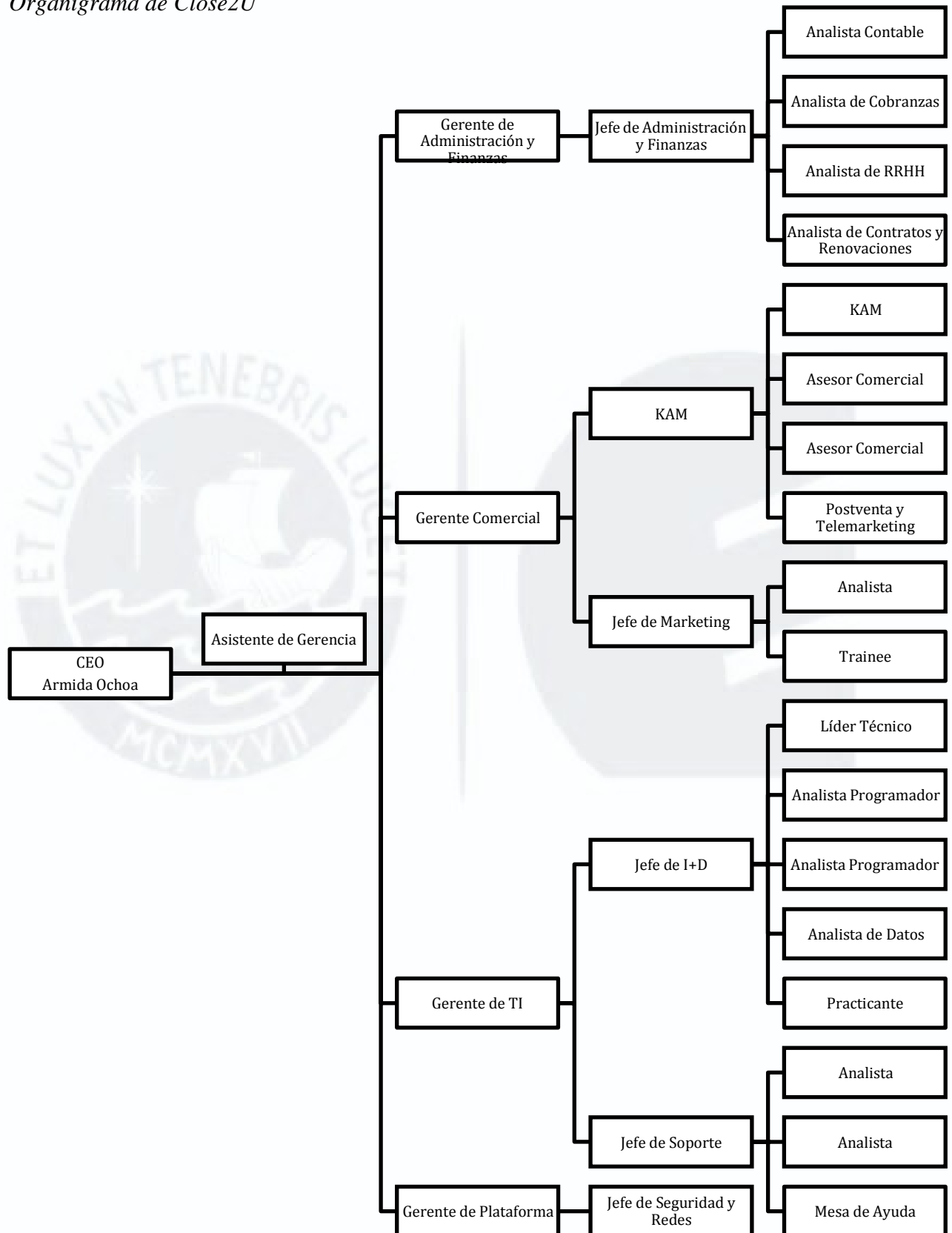
Close2U es una *startup* que basa su esquema de trabajo en una división transversal de las unidades que conforman la empresa para la mejor administración de sus áreas. Al estar operando en el rubro tecnológico, Close2U debe ser (a) ágil, (b) flexible, (c) simple, (d) rápida, y (e) confiable para atender a las necesidades de cada segmento de sus clientes, este esquema se puede observar a través del organigrama (ver Figura 2), en el que se observa que

Close2U cuenta con las siguientes áreas: (a) Soporte, (b) Marketing, (c) Ventas, (d) Cobranzas, y (e) Innovación. Esta forma de organizarse se basa en la especialización de cada tipo de solución que ofrece cada área, que cuenta con especialistas enfocados por tipos de solución. El área de innovación trabaja de manera transversal con todas las áreas para diseñar nuevos servicios y generar mejores niveles de respuesta ante cada servicio ofrecido por Close2U.



Figura 2

Organigrama de Close2U

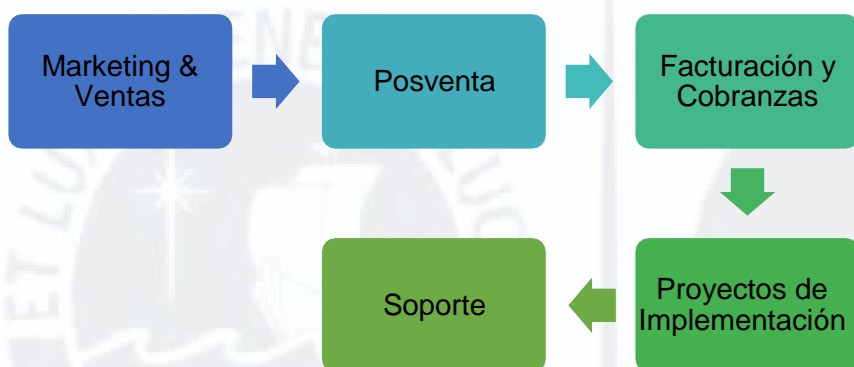




Asimismo, se indica el flujo de trabajo y la interconexión entre las áreas (ver Figura 3). Las operaciones dentro de Close2U se administran a través de aplicaciones digitales. Así, por ejemplo, para el proceso de marketing y ventas, utilizan *Hubspot*, mientras que, para los procesos y gestiones internas, utilizan Jira. Todo el desarrollo tecnológico de Close2U, que incluye 10 soluciones tecnológicas y siete aplicaciones innovadoras, está soportado sobre el sistema operativo Linux.

Figura 3

*Flujo de trabajo e interconexión por áreas*



### 2.2.2 Marketing

Close2U cumplirá seis años en el mercado peruano innovando con su portafolio de soluciones ágiles, sencillas e innovadoras. Su propuesta de valor “Transformar lo complejo en simple a través de la innovación y la tecnología” le permite llegar a sus clientes de una manera clara y directa. Close2U ofrece soluciones tecnológicas de calidad, sencillas, ágiles, dinámicas, diseñadas para ser llave en mano, de tal manera que se adapta a las necesidades de cada cliente, teniendo el respaldo de certificaciones como (a) ISO 9000, (b) ISO 27001, (c) UKAS Management Systems, y (d) PCI DSS Compliant, que garantizan la calidad y seguridad de los servicios ofrecidos con responsabilidad social y sostenibilidad. Asimismo, Close2U es un proveedor oficial autorizado por la SUNAT, y los servicios digitales que ofrece a sus clientes se dividen en dos categorías: (a) soluciones digitales, y (b) aplicaciones innovadoras.

Otros servicios, como las soluciones digitales desarrolladas por Close2U, así como sus aplicaciones: (a) TeFacturo.pe ERP para Pymes, (b) TeFacturo.pe Integración, (c) PractiPago, y (d) ContaExpress (ver Figura 4), representan el 60%, 35% y 5%, respectivamente, de los ingresos de Close2U, por lo que se puede afirmar que ContaExpress es una solución nueva que está madurando en el mercado.

Figura 4

*Otros servicios: soluciones digitales y aplicaciones de Close2U*

TeFacturo.pe ERP Pymes	TeFacturo.pe Integración	PractiPago	ContaExpress
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Venta Online y Delivery	<input type="checkbox"/> Generación de comprobantes con data mínima	<input type="checkbox"/> Gestiona pago masivo de comisionistas	<input type="checkbox"/> Sistema de contabilidad
<input type="checkbox"/> Facturación Electrónica	<input type="checkbox"/> Cumplimiento SUNAT		<input type="checkbox"/> Declaración tributaria automática
<input type="checkbox"/> Inventario y Almacenes	<input type="checkbox"/> Integración en línea a sistemas ERP		<input type="checkbox"/> Pago de impuestos en línea
<input type="checkbox"/> Contabilidad y Finanzas	<input type="checkbox"/> Contabilidad y Finanzas		
<input type="checkbox"/> Gestión de Cobranzas y Pagos	<input type="checkbox"/> Recepción Automática de comprobantes		
<input type="checkbox"/> Control de Negocio	<input type="checkbox"/> Formatos personalizados		

Las ventas provenientes del servicio de soluciones digitales corresponden al 100% de las ventas totales, y su incremento se ha dado en un rango del 20% por año (2018-2019), y, asimismo, la implementación de nuevas soluciones digitales ha permitido diversificar la cartera de clientes y atender a empresas medianas y grandes, aunque, durante 2020, las ventas se vieron afectadas en un 20%.

Close2U busca el crecimiento de sus ventas a través de la expansión de su mercado, y considera la internacionalización y la innovación de nuevas soluciones digitales que respondan a necesidades de gestión de las organizaciones. El modelo de negocio de Close2U es de suscripción, lo que se concreta en tarifas o planes fijos que permiten un ritmo de ventas constante. La estrategia de Close2U es ofrecer soluciones y aplicaciones ágiles a las empresas y que se acondicionan a estas y les permitan resolver de forma sencilla sus procesos con un precio competitivo en el mercado. Close2U apuesta por la venta de persona a persona,

aunque, durante el año 2020, sus operaciones comerciales se han transformado hasta ser 100% *online*. Las campañas de publicidad se realizan a través de la *Search Engine Optimization* (SEO), y el *Search Engine Marketing* (SEM), principalmente realiza campañas de publicidad a través de redes sociales y posicionamiento de contenido de valor en su *website*.

### 2.2.3 Operaciones

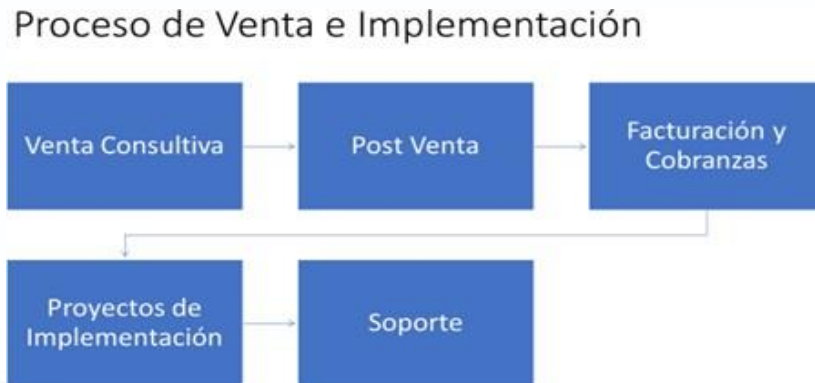
Close2U es una empresa que ofrece una solución de *software* o plan ya desarrollado como TeFacturo.pe, PractiPago y ContaExpress, que se instala en el sistema del cliente, y un servicio de soporte a las operaciones y actualizaciones del sistema. Según D'Alessio (2004), debemos ver a la empresa como un gran proceso, el cual se puede dividir en procesos más pequeños para así mejorar la administración de los mismos y la organización del trabajo por actividades, ya que esta división ayuda a generar un enfoque de cliente interno y proveedores de cada proceso. Close2U ha dividido o frugalizado sus procesos en partes más pequeñas optimizando la administración de los mismos, y estas divisiones comprenden: (a) el proceso comercial, (b) el proceso de venta e implementación, (c) el proceso de innovación, y (d) la gestión de incidentes. Los dos últimos procesos están soportados con un *software* de gestión, donde se usa el *software Hubspot* para dar seguimiento y control al proceso de venta e implementación, y se usa el *software JIRA* para la gestión de incidentes tanto del cliente externo como interno de la empresa.

El proceso de venta e implementación (ver Figura 5) se subdivide en cinco procesos: (a) venta consultiva, (b) posventa, (c) facturación y cobranzas, (d) proyectos de implementación, y (e) soporte. La venta consultiva es la primera etapa del proceso, la cual se alimenta a través de los contactos o *leads* a través de su portal web y redes sociales. Este proceso está diagramado en un *pipeline* en el *Hubspot* y se asignan los clientes a los diferentes compradores mediante *workflow* en el mismo *software*. La posventa es la segunda

etapa cuyo insumo son las cotizaciones y contratos con los clientes, cuenta con un diagrama *pipeline* que integra tanto posventa como facturación y cobranzas, que es un proceso de soporte para la creación del contrato.

Figura 5

*Proceso de venta e implementación*



La implementación y soporte es el proceso más largo, ya que, dentro de sus subprocesos, se tienen: (a) datos completos del emisor, (b) productos enviados, (c) cliente configurado, (d) cliente capacitado, (e) cliente en pruebas, (f) en producción, y (g) devuelto a ventas/problemas. La entrada a este proceso es un formulario en Excel con las características de la solución o plan a medida para el cliente. Con esta información, se busca agilizar los procesos, y esto permite que la instalación del *software* se haga en horas para luego realizar una capacitación en el sistema ya configurado del cliente. Terminada esta etapa, se pasa a un ambiente de pruebas para que el cliente se familiarice con el sistema, emita consultas o comentarios y estas sean absueltas por soporte. Se espera un tiempo de cinco días para la conformidad del cliente y pasar a producción, y, asimismo, el flujo termina con el soporte a los problemas que tenga el cliente, los cuales ya no se manejan en *Hubspot*, sino en *JIRA Help Desk*. El proceso de soporte se subdivide en cinco procesos: (a) recepción del incidente, (b) registro en *JIRA Service Desk*, (c) evaluación de tipo de incidente de criticidad, (d) solución del incidente, y (e) cierre del incidente en *JIRA*.

El proceso de innovación (ver Figura 6) se subdivide en cinco procesos: (a) búsqueda de ideas, (b) priorización de ideas, (c) análisis económico, (d) desarrollo de la idea, y (e) pase a producción. La búsqueda de ideas se da a través de reuniones entre Comercial y Ventas para conocer qué necesidades de los clientes Close2U no satisface actualmente o por qué no se están concretando algunas ventas. La priorización de ideas se realiza junto al análisis económico, ya que se evalúa el impacto para el cliente, así como el costo del desarrollo y el costo de oportunidad. En la etapa de desarrollo, se empieza en los ambientes de pruebas internas con el equipo de soporte para, finalmente, pasar a producción. El proceso de innovación no está soportado por algún *software* de apoyo como *Hubspot* o *JIRA*, que se utiliza en el proceso de implementación y soporte, por lo que esta es una necesidad actual de la empresa dados los retos del trabajo remoto y la búsqueda de la optimización en la gestión del proceso de innovación.

Figura 6

*Proceso de innovación*



#### 2.2.4 Financiero

Los estados financieros de Close2U S. A. C. son auditados por la empresa CONTATEC Consultores S. A. C. En 2019, Close2U alcanzó ventas por S/.2.1 millones, lo que representó un crecimiento del 20% con respecto al año anterior. En el caso de la utilidad bruta, se alcanzó el monto de S/.1.6 millones, que, comparado con el de 2018, se incrementó

en un 18%. La utilidad operativa del periodo 2019 también presentó un crecimiento importante en comparación con la de 2018. En 2019, la utilidad operativa ascendió a S/. 148,000, mientras que, en 2018, se lograron S/. 132,000. Al igual que otras empresas, Close2U fue afectada también por la pandemia del Covid-19, lo que generó que, para 2020, las ventas se redujeran en un 20% y se obtuvo una utilidad bruta de S/. 695,000 y una pérdida operativa de -S/. 326,000, debido, entre otras razones, a que la empresa mantuvo sus mismos costos y gastos operacionales.

De acuerdo con el Estado de Resultados del año 2020, en el rubro “otros ingresos”, la empresa Close2U refleja un importante ingreso económico adicional de más de S/. 300,000 como producto de la obtención del premio Innóvate Perú. Este reconocimiento fue otorgado a Close2U por el Ministerio de la Producción debido a su destacada contribución en la innovación empresarial a través de su plataforma para pagos masivos PractiPago. Esto, además de significar una fuerte inyección financiera en medio de la dura coyuntura sanitaria, redujo en cierta manera el impacto de las pérdidas económicas que sufrieron las actividades operativas propias de la empresa.

Por otro lado, al analizar el ratio corriente, en 2019, fue de 4.2, mientras que, en 2020, se redujo a 2.6. Esto quiere decir que, a pesar de la evidente variación de un año respecto del otro, el activo corriente de Close2U S. A. C. le permite afrontar compromisos financieros en el corto plazo.

Para 2019, el *Return On Equity* (ROE) de Close2U es de 13.5% mayor que el *Return On Assets* (ROA), de 11.9%, lo que quiere decir que el costo de la deuda ha sido menor, lo que ha permitido a los accionistas tener un mayor apalancamiento para financiar sus activos, permitiendo generar una mayor rentabilidad. Respecto al 2020, a diferencia del año anterior, tanto el ROE como el ROA muestran un signo negativo, lo que significa que la empresa no ha tenido utilidades netas, es decir, que refleja pérdidas al final de su ciclo operativo y

comercial, y, por ende, los inversionistas no obtienen rentabilidad por su patrimonio.

En tiempos de crisis, las empresas necesitan resolver problemas de forma casi inmediata, pero, al mismo tiempo, que sean rentables y, por ello, los servicios que ofrece Close2U a través de la innovación digital resultan ser el camino para retomar el crecimiento.

### **2.2.5 Recursos humanos**

Para las *startups*, el tema de los recursos humanos es clave, ya que el talento de sus trabajadores es el valor añadido a la empresa; sin embargo, gestionar los recursos humanos en mercados tan competitivos es un reto para las *startups* como Close2U, que, para cumplir con su propuesta de valor, debe poner al cliente como su centro. Por esta razón, reclutan especialistas que puedan adecuarse al trabajo dinámico y ágil de la *startup*. Hasta el primer trimestre de 2020, el trabajo se realizaba de forma presencial, las visitas del área Comercial a sus clientes también eran presenciales, a través de la venta consultiva y, en algunos casos, por videollamada. El ambiente de trabajo en formato colaborativo permite tener un estilo de trabajo horizontal y transversal a la organización. Ahora el 100% de los trabajadores realizan sus labores con teletrabajo.

En el rubro de *startups* y emprendimientos, el tema de rotación de talentos es un problema basado en la competitividad de la organización por las diferencias remunerativas que puede haber en el mercado laboral frente a las medianas y grandes empresas. Por esta razón, organizaciones como Close2U deben ofrecer, más allá de la remuneración acorde al mercado, una remuneración emocional que retenga a sus talentos. Por tal motivo, la CEO ha elaborado un plan para brindarles a sus trabajadores la oportunidad de tener acciones de la empresa, con lo que, de esta manera, se busca reconocer el compromiso y esfuerzo de cada uno de sus trabajadores. Asimismo, se brindan programas de capacitación y actualización que permiten el desarrollo digital de su equipo humano.



El área de Recursos Humanos realiza las funciones de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, responsabilidad social, y administración de personal.

### 2.2.6 Sistemas de la información

Close2U ofrece tecnología e innovación a sus clientes. De la misma manera, todos sus procesos y desarrollos están soportados por plataformas de *software* y servidores. Tal como se vio en el análisis de operaciones, Close2U utiliza dos herramientas de *software*, tales como *Hubspot*, el cual permite realizar un mapeo y seguimiento de sus procesos desde las ventas hasta la implementación y puesta en marcha de sus soluciones a sus clientes, y, adicionalmente, cuenta con el módulo *workflow*, que permite asignar potenciales clientes a los distintos vendedores de la empresa, con lo que optimiza la carga laboral. Por otro lado, *JIRA Help Desk* ayuda con el seguimiento de reporte de errores de los clientes, desde la recepción de toda la información hasta la conformidad de la solución, y no solo para errores de los clientes, sino también para errores internos de la empresa, como los relacionados con seguridad de la información.

El subproceso de desarrollo de la idea dentro del proceso de innovación es más intensivo en *hardware* y *software*, ya que productos como TeFacturo.pe se vuelven productos terminados en este subproceso. Para esto, se hace uso de microservicios en Java, desarrollos para web, Android e IOS, replicación de servidores y *data centers* en la nube, bases de datos MySQL, y de servidores Linux, mientras que el proceso de innovación desde su inicio hasta su fin es el que no está soportado por un *software* de gestión.

### 2.2.7 Fortalezas y debilidades

**Fortalezas.** Close2U tiene una serie de fortalezas que le han permitido innovar y generar nuevas soluciones de *software* a las necesidades de sus clientes.

- a) Fortaleza 1. Una gran fortaleza operativa de Close2U reside en la gestión del proceso de venta e implementación. El *software* que manejan, *Hubspot*, les ha permitido



realizar una mejor administración y seguimiento de las etapas del proceso.

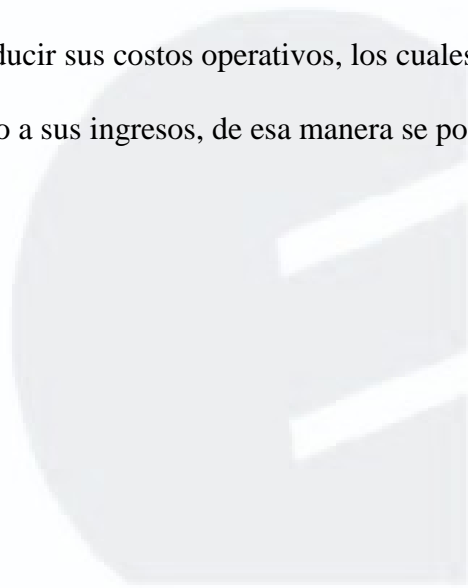
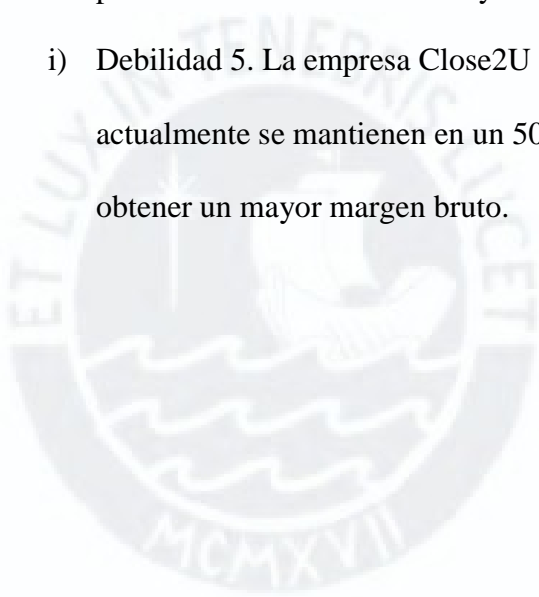
- b) Fortaleza 2. Antes de la pandemia tenían una estrategia de atención personalizada con los clientes lo que era beneficioso para el awareness y engagement de los clientes. Con la cuarentena, la estrategia pasó a ser 100% virtual con lo que las oportunidades de seguimiento y captación de nuevos clientes se dan vía online.
- c) Fortaleza 3. Como una de las principales características de Close2U es su constante proceso de innovación tecnológica, su mayor fortaleza recae en su talento humano, quienes se desempeñan en el área de innovación trabajando de manera transversal en toda la organización.
- d) Fortaleza 4. De acuerdo al análisis financiero realizado, la empresa Close2U ha mantenido un crecimiento importante en los últimos años debido a la variedad de sus servicios y plataformas innovadoras, lo que le ha permitido que sus ventas se incrementen anualmente, cumpliendo con sus obligaciones a corto plazo y generando rentabilidad para sus accionistas (a excepción del 2020 debido a las ya conocidas limitaciones y restricciones sanitarias).

**Debilidades.** Close2U tiene una serie de debilidades que van desde el marketing y sus operaciones hasta el nivel financiero.

- e) Debilidad 1. A nivel operativo, la gestión de la innovación de Close2U todavía no está sistematizada. Asimismo, la creación de ideas, así como su discusión y selección se ven afectadas por la coyuntura del trabajo remoto, y, debido a esto, se están buscando soluciones digitales que faciliten este proceso.
- f) Debilidad 2. El trabajo remoto en el que se encuentran desarrollando sus funciones los trabajadores de Close2U no permite tener una medición adecuada de la productividad de cada uno de ellos. No cuentan con un sistema alineado a los procesos que les

permita una visión de los avances, alcances y posibles problemas que encuentren en sus colaboradores en cada una de sus áreas de acción.

- g) Debilidad 3. A nivel de recursos humanos, la competencia en el mercado y el escalafón salarial, son dos problemas con los cuales deben lidiar organizaciones como Close2U que son startups jóvenes con un promedio medio en términos remunerativos.
- h) Debilidad 4. En este momento Close2U no cuenta con un especialista en marketing estratégico y digital lo que no permite que obtengan leads de calidad de las plataformas de redes sociales y Google Ads.
- i) Debilidad 5. La empresa Close2U debería reducir sus costos operativos, los cuales actualmente se mantienen en un 50% respecto a sus ingresos, de esa manera se podría obtener un mayor margen bruto.



### Capítulo III. Problema Clave

Luego del análisis general y del contexto acerca de Close2U, se procederá a detallar los principales problemas identificados y revisados con los ejecutivos de Close2U. Para identificar el problema clave, se realizaron entrevistas a profundidad, y se aplicó la matriz de priorización del problema para evaluar el impacto y la complejidad de cada una de las problemáticas identificadas en la empresa. El análisis y evaluación realizados serán materia de estudio en el presente trabajo de consultoría.

#### 3.1 Metodología de trabajo

Para obtener la lista de problemas considerados en este primer análisis, se realizó una entrevista grupal a la *Chief Executive Officer* (CEO) Armida Ochoa, al gerente de Tecnología-CIO José Montestruque y al *Key Account Manager* Raúl Izquierdo, y, asimismo, se realizó una revisión de los documentos compartidos por la empresa. La entrevista grupal tuvo una duración de 95 minutos, y, a lo largo de esta, se pudo realizar adecuadamente el desarrollo del lienzo de impacto para evaluar el peso de cada una de las problemáticas observadas y validarlas. En los Apéndices 1 y 2, se muestra la evidencia de las entrevistas con las amenazas y debilidades que enfrenta Close2U tanto a nivel administrativo como operativo, y el mayor reto es la elaboración y ejecución de un plan estratégico de marketing y ventas.

#### 3.2 Lista de problemas

##### 3.2.1 Plan estratégico de marketing

###### **Impacto 5 | Complejidad 5**

*Personal especializado.* Se ha detectado que el personal con el que cuenta la empresa para realizar las funciones de marketing y ventas es insuficiente y no cuenta con un plan estratégico que le permita ejecutar eficientemente las acciones necesarias para captar potenciales clientes para sus servicios. Asimismo, el perfil del personal necesario para

realizar estas funciones debe tener un conocimiento muy claro de los diversos servicios que brinda la empresa y del mercado meta al que se debe dirigir, para hacer un uso eficiente de los recursos en términos de inversión publicitaria y desarrollo de contenido especializado que capte el interés de potenciales clientes.

***Soporte y atención al cliente.*** Es necesario que el área de marketing se desarrolle y tenga personal capacitado en la atención posventa de los clientes. La función principal será evaluar el nivel de satisfacción del cliente actual y las necesidades que pueda tener para transmitir posibles oportunidades de nuevos negocios.

***Estrategia de marketing digital.*** Además de contratar personal especializado, actualizar el plan de marketing y comunicaciones de la organización, que data del año 2017, es necesario realizar un nuevo análisis del mercado y del perfil de cliente. Se viene observando que los clientes actuales de Close2U están firmando contratos con otras empresas similares que ofrecen un menor costo por los servicios. Estos clientes prefieren el precio menor, aunque arriesguen la calidad del servicio. Close2U debe trabajar en la retención de su cartera de clientes y en la oportunidad de atraer nuevos clientes de empresas medianas y grandes.

### ***Causa raíz***

Se analizaron las posibles razones por las que el mayor impacto se sitúa en el área de Marketing y Ventas. Esta área es de vital importancia para la generación de ingresos de la empresa. En primera instancia, se encontró que, con la situación que enfrentan las pequeñas y medianas empresas a causa de la pandemia por Covid-19, la condición de las micro y las pequeñas empresas fue la más golpeada, y esto provocó una reducción de ingresos y, en el peor escenario, el cierre de las empresas. Así también, la nueva realidad cambió las preferencias y prioridades de los usuarios, lo que se reflejó en su comportamiento de consumo y compra. Algunas propuestas importantes que se deben tomar en consideración

acerca de este problema son: (a) realizar una nueva segmentación de clientes, (b) conocer el nivel de satisfacción del cliente de Close2U, (c) analizar a la competencia, (d) usar las bases de datos, e (e) innovar rápido a precios competitivos.

### 3.2.2 Gestión humana

#### **Impacto 4 | Complejidad 4**

*Alta rotación del personal.* Debido a que no se cuenta con un proceso de selección, no se realiza una evaluación eficiente de los candidatos a un puesto, y, asimismo, no se comunican adecuadamente las funciones y las necesidades del nuevo puesto de trabajo.

El proceso de inmersión de un colaborador nuevo en el área de Sistemas debe estar en el rango de tres a seis meses, considerando que el nivel de información en los sistemas de *software* es amplio; sin embargo, el proceso de inducción que se le brinda al nuevo trabajador es muy corto, y se observa que no invierten en el proceso de adaptación del empleado y de su fidelización.

Priorizan la contratación de trabajadores júnior, es decir, con máximo dos años de experiencia, debido a que no pueden pagar ejecutivos seniors, por falta de presupuesto. No promueven el desarrollo profesional de sus trabajadores, que pueda favorecer a un buen clima laboral, fomentando el trabajo en equipo, la motivación de cada trabajador y la comunicación interna.

Falta de procedimientos para el reclutamiento y la selección de personal, la inducción y la evaluación del desempeño del talento humano. En las últimas contrataciones de personal, la empresa rápidamente ha perdido talento debido a la falta de procedimientos en la gestión del talento humano, y se observa una mayor deserción en puestos claves, como en la fuerza de ventas, cobranzas y administración, entre otros. En el área de Tecnología de Información, hace más de dos años que no se contrata personal.

Close2U no cuenta con un área o encargado del proceso de selección y contratación

de personal, tampoco con un procedimiento para la selección y la contratación de personal, que indique el detalle del puesto requerido y la descripción de sus actividades y/o funciones. También se observó que no se realiza una evaluación de desempeño del personal ni el establecimiento de indicadores de trabajo, además de que no existe una política interna para la retención de personal y la línea de carrera. Tampoco cuenta con un plan de inducción y/o entrenamiento al nuevo personal.

En los procesos de selección, se realizaron contrataciones, por referencias de trabajadores, y, en otra oportunidad, se realizó reclutamiento a través de portales web de empleo. Según lo evaluado, no ha sido óptimo el proceso, y, al poco tiempo, el personal contratado dejó la empresa por motivos de desempeño y, en otros casos, optó por otra empresa con mejores condiciones.

La empresa ha crecido, priorizando en su desarrollo tecnológico de oferta de soluciones; sin embargo, no se ha puesto la atención debida en la gestión de los recursos humanos, lo cual hoy está limitando el avance en el cumplimiento de sus objetivos empresariales, por lo que urge desarrollar herramientas para mejorar este aspecto, tales como: (a) un manual de organización y funciones, (b) un procedimiento de reclutamiento y selección, (c) la evaluación del desempeño, así como (d) el establecimiento de políticas de retención del talento humano y políticas salariales, entre otras. Close2U necesita de un sistema de gestión del talento a través del cual pueda medir el desempeño de los colaboradores considerando actividades como la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, para la mejora de las competencias que necesitan para alcanzar la meta organizacional con valor compartido.

### **3.2.3 Deficiencias en el proceso de innovación**

Impacto 3 | Complejidad 3

De la reunión sostenida con Close2U, se desprende que la empresa considera que la

innovación le ha permitido obtener una ventaja competitiva en el mercado de desarrollo de *software* ERP y facturación electrónica, pues han desarrollado un *software* único, innovador en su programación, lo que la ha llevado a buscar ser el Google de la facturación electrónica. Un punto que se debe resaltar es que el producto está muy bien construido, ya que minimiza los recursos humanos necesarios para su implementación en los clientes, pero muchos de sus nuevos potenciales clientes requieren módulos más simples y de menor costo para la gestión de su negocio. Por otro lado, se tienen una serie de problemas, y el primero de ellos está relacionado con los recursos humanos, ya que, aunque se busca una rotación mínima deseable para aportar nuevas ideas, también ha perdido personal importante para el proceso de innovación, a lo que se suman fallas en el proceso de selección, que se expresan, por ejemplo, en que el personal recién contratado no permanece más de tres meses en la empresa. Close2U no realiza contrataciones en el área de Tecnología, ya que el tiempo de aprendizaje y adaptación al área es muy largo (más de tres meses), por lo que se están evaluando opciones de captación de talento joven a través de alianzas con universidades y competencias de innovación abierta.

Otra de las deficiencias está relacionada con el proceso en sí para la búsqueda de las ideas, ya que se requiere un trabajo en sincronía con el área de Ventas, Soporte y Tecnología. Antes de la pandemia, se generaban reuniones quincenales o mensuales para el análisis de lo realizado, las lecciones aprendidas, las inquietudes de los clientes, y las nuevas oportunidades, y así se involucra a toda la empresa. No obstante, con la necesidad del trabajo remoto y las nuevas prioridades que han surgido por la coyuntura, no se ha continuado con esta actividad, por lo que surge la necesidad de desarrollar y compartir un *framework* de innovación, además de tener el soporte de un sistema que permita facilitar la integración, la generación y el desarrollo de las ideas hasta llegar a un prototipo útil para el cliente, y, por ello, la empresa ha estado evaluando la utilización del *software* MIRO para poder reiniciar

con la gestión de la innovación dentro del entorno de trabajo remoto.

Por último, Close2U reconoce que se requiere dar mayor impulso a las ventas para poder potenciar la innovación, y esto debe complementarse, a modo de balance, con la mejora continua en la tecnología, porque, de lo contrario, la competencia la puede sobrepasar, por lo que se requiere trabajar para mantenerse en el mercado de *software*.

### **3.2.4 Implementación de área administrativa**

#### **Impacto 2 | Complejidad 2**

*Evaluar posiciones claves necesarias para el startup.* Al inicio del *startup*, y durante estos primeros cinco años de funcionamiento, solo una persona (en la práctica) se encargaba de las labores administrativas y manejaba de manera transversal todas las áreas de soporte de la empresa, y esta persona era la propia CEO de Close2U. Posteriormente, ya en abril de 2021, se contrató a una persona para que ocupara la Jefatura de Administración y Control de Gestión. Esta posición está principalmente orientada al manejo del aspecto financiero de la organización, así como a la supervisión de las labores administrativas y contables de Close2U. Dicha jefatura, adicionalmente, se encarga de estructurar el presupuesto de la compañía, y el *forecast* de ventas, es decir, realiza las proyecciones respecto de las necesidades de lo que se espera vender para mantener el punto de equilibrio y, por ende, generar rentabilidad.

Respecto de la posición de Jefatura, según lo indicado por la CEO, se espera que, en el futuro, se convierta en una gerencia de Administración y Finanzas que abarque un mayor control y supervisión sobre las demás áreas de la empresa, de las que también se espera que puedan incorporar más personal de forma gradual.

Por otro lado, se han reestructurado las áreas de Recursos Humanos y de Cobranzas: anteriormente, se contaba con tres personas que tenían la responsabilidad del manejo de estas dos áreas; mientras que, en estos últimos meses y debido a la mejora de algunos procesos, se



ha logrado simplificar muchas tareas que consumen gran cantidad de tiempo y recursos, por lo que, por el momento, se ha destinado que solo una persona se haga cargo del área Cobranzas. De igual forma, se cuenta con una persona que es responsable de los contratos y renovaciones del personal, así como con otro profesional para los temas de planillas y demás labores operativas.

Respecto de la contabilidad de la empresa, hasta el mes de abril, se estuvo trabajando con la empresa CONTATEC Consultores S. A. C., la misma que se encarga de auditar los estados financieros de Close2U S. A. C. No obstante, la empresa decidió, desde marzo de 2021, hacerse cargo en gran parte de la contabilidad y, como primer paso, contrató los servicios de un asistente contable para que esta persona se encargue de los temas mensuales, como: (a) la conciliación de cuentas contables, (b) la provisión mensual de los gastos, y (c) los trámites administrativos y contables con entidades públicas y privadas, entre otros. De igual manera, Close2U ha optado por requerir la asesoría externa de un contador público colegiado para contar con un soporte en asuntos de mayor complejidad, tales como la elaboración de los reportes financieros y las declaraciones de impuestos, y el análisis de cuentas, entre otros.

De acuerdo con la situación actual que presenta Close2U, se considera que, en primer término, la empresa debe establecer de forma permanente un área administrativa, la cual debe estar conformada por personas con formación y experiencia en dichas labores, ya que contar con una buena administración aseguraría el cumplimiento de las distintas obligaciones y las tareas de soporte que debe realizar en su organización, independientemente del sector en el que opere.

Respecto del área contable, se considera que sí sería conveniente contar con un contador general de forma permanente y, de preferencia, con experiencia en empresas del rubro de Close2U. Esto posibilitará que los asuntos contables y financieros puedan ser

tratados con mayor eficiencia y rapidez, ya que, como se sabe, la actividad financiera es crítica, y la colaboración de un profesional que posea conocimientos en la materia y el *expertise* necesario permitiría atender y resolver en un menor tiempo cualquier situación o contingencia que se presente. De igual modo, las cargas laborales estarían mejor distribuidas y la coordinación, tanto con la Jefatura de Administración como con las distintas áreas de soporte, podría ser mucho más ágil, lo que se traduciría en un mejor manejo y supervisión de las actividades empresariales de Close2U.

Es importante, finalmente, mencionar que cada área de soporte debe tener un responsable visible y que este sea capaz de responder a las exigencias, ya que ello, como se mencionó anteriormente, facilita que la gerencia y, en general, las distintas áreas puedan destinar los esfuerzos a sus propias responsabilidades, pero, evidentemente, apuntando siempre a un objetivo común.

### 3.3 Matriz de Criticidad

La matriz de criticidad es una herramienta de clasificación de problemas diseñada por Hosotani (1992), impulsor del *Total Quality Management* (TQM), que busca gestionar negocios a través del éxito de largo plazo y la satisfacción del cliente. El objetivo de esta matriz (ver Tabla 1) es obtener información sobre dichos criterios y definir las tareas de mayor relevancia y las decisiones que se puedan tomar al respecto (EAE Business School, 2021).

Tabla 1

#### *Matriz de Criticidad*

<b>Problema</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Complejidad</b>	<b>Criticidad</b>
Plan estratégico de marketing	5	5	25
Gestión Humana	4	4	16
Deficiencias en el proceso de innovación	3	3	9
Implementación de área administrativa	2	2	4

### 3.4 Problema central

Como resultado de la evaluación, se identificó que el problema con mayor complejidad e impacto económico para Close2U es la falta de un plan estratégico de marketing y ventas. Según la data histórica del último periodo, las ventas corporativas de Close2U tuvieron una reducción del 20%. Asimismo, se han creado, en el último año, nuevas empresas que ofrecen los mismos productos y servicios que Close2U a un precio más competitivo, lo que se traduce en la cancelación de contratos con la empresa por parte de clientes que prefieren los servicios de las nuevas empresas al considerar la reducción de costos que estas ofrecen. Esta situación también afecta la oportunidad de atraer clientes nuevos. Las alternativas de solución ante esta problemática estarán centradas en realizar una evaluación y propuesta para la implementación de un plan estratégico de marketing y ventas.

### 3.5 Conclusiones

El principal problema de Close2U se relaciona en la falta de un plan de ventas y marketing, donde se pueda trabajar en cómo lograr que la empresa y sus productos sea conocido por nuevos clientes, esto sumado a la falta de organización y gestión de procesos para el desarrollo de las actividades del *back office* y fuerza de ventas. Close2U tiene proyectado ingresar a nuevos segmentos, pero la forma como está estructurada la organización, no asegura la viabilidad de lograr la atención oportuna a los clientes y el uso eficiente de los recursos.

## Capítulo IV. Revisión Literaria

Para el desarrollo de este capítulo, se revisará la literatura académica obtenida de/l: (a) fuentes disponibles en el Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), (b) repositorio de tesis de CENTRUM PUCP y del Centro de Investigación para la Educación en Negocios (CENTRUM THINK), y (c) la base de datos académica de Google Académico. La selección de literatura especializada se realizará en función de ser aplicada en la búsqueda de una solución al problema central de la empresa seleccionada para este trabajo de consultoría de negocios. A través de este capítulo, se identificarán aquellos modelos, estrategias, prácticas y experiencias que sean de valor relevante para solucionar el mayor problema de Close2U. Se utilizará la técnica del mapa de literatura, para ordenar las fuentes de acuerdo con los temas relevantes, que presentan las ideas principales del problema en cuestión.

En la Tabla 2, se aprecia la revisión literaria utilizada para entender la problemática de Close2U, y se encuentran las definiciones básicas y los modelos que se aplicarán en la definición del problema de Close2U. Se iniciará este trabajo con el planteamiento del problema y la causa raíz. Siguiendo con el desarrollo de la investigación, se implementará un plan estratégico que acompañe a las áreas de Marketing y Ventas, y las propuestas planteadas permitirán el desarrollo eficiente de estas áreas de la empresa.

Asimismo, se analizará la situación actual del mercado, las *startups* en el Perú, los modelos y las herramientas ágiles, así como las nuevas tecnologías y las tendencias que permitan el incremento de *leads* de calidad, retención de clientes, y estrategias de fidelización interna y externa.

### 4.1 Mapa de la literatura

Los conceptos que se utilizarán para el desarrollo de este trabajo de consultoría empresarial responden a la necesidad de brindar herramientas necesarias para que Close2U

pueda seguir creciendo eficazmente hasta ser una *startup* competitiva y reconocida en el mercado peruano, y se encuentran vinculados a las siguientes temáticas:

### **Ecosistema emprendedor peruano**

- a. Problemas que enfrentan los emprendedores
- b. Estrategias para *startups*

### **Eficiencia de recursos y procesos**

- a. Liderazgo lean
- b. De lo tradicional al enfoque ágil

### **Plan de marketing y ventas**

- a. Fórmula: Sales + Services + Marketing = SSMarketing. Fórmula planteada por (Alhonen, et al, 2018).
- b. Fuerza de ventas, organización y procesos de ventas
- c. Uso de nuevas metodologías y lienzos
- d. Administración de las relaciones con el cliente CRM

### **Sostenibilidad y generación de valor**

## **4.2 Revisión de la literatura**

### **4.2.1 El ecosistema emprendedor peruano**

#### ***Problemas que enfrentan los emprendedores***

El emprendedor, generalmente, enfrenta diversos obstáculos en la gestión de su negocio, y, al mismo tiempo, en muchas ocasiones, descuida otras áreas del mismo, ya que, en un inicio, por lo general, el propio CEO debe hacer frente y atender asuntos operativos hasta que pueda conformar y organizar adecuadamente su emprendimiento. Esto incluso lo podría llevar al cierre del emprendimiento si no logra escoger ni contar con las personas adecuadas para que soporten las distintas áreas de su negocio.

Tabla 2

## Mapa de Literatura

Temas	Subtemas	Ideas	Autores
1. Ecosistema emprendedor	Evolución de las mipymes y el reto de emprender en el Perú	Problemática de la Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica en el Perú.	Concytec (2017)
		Reflexiones de emprendedores	Gestión (2017)
	Emprendedor latinoamericano	Expandir la mentalidad innovadora de emprendedores	Innovate Perú (2020)
		Desarrollo de ecosistemas de innovación y emprendimiento	Camayo, Vásquez, y Zavaleta (2017) Dini y Stumpo (2020)
	Nuevos emprendimientos en entornos competitivos	Análisis del ecosistema emprendedor y su impacto en el desarrollo de las <i>startups</i> Mipymes en América Latina, desempeño y nuevos desafíos. Los nuevos emprendimientos requieren plantearse mecanismos novedosos, inteligentes, creativos y hasta disruptivos para alcanzar reales niveles de competitividad. ¿Cuáles son los factores que impulsan el desarrollo de las <i>startups</i> ?	Echaiz (2020)
	<i>Scale-ups en startups</i>	La dinámica de crecer aceleradamente en función de la habilidad de mantener un desempeño similar o mayor en el modelo de negocio..	
2. Eficiencia de recursos y procesos	<i>Liderazgo lean</i>	Definición y principios del <i>lean management</i>	
		Definición de liderazgo <i>lean</i> y líderes <i>lean</i>	Orbeta (2020)
	<i>Lean management</i>	Características de un líder <i>lean</i>	Dahl (2020)
		Definición y principios del <i>lean management</i>	Pérez (2018)
	<i>Lean startup</i>	El sistema de producción Toyota, pilares y concepto de desperdicio o MUDA	Toledano; Asier, y Mañes; Sierra, Nagore, y García Dahl (2020)
		Pilares del método <i>lean</i> de Toyota	Ries (2011)
3. Desarrollo de plan estratégico de marketing y ventas	<i>Corporate venturing</i>	Definición y metodología La colaboración entre corporaciones y <i>startups</i> (particularmente a través de mecanismos de inversión) ayuda a la aceleración del cambio tecnológico y al impacto de la transformación digital en múltiples sectores productivos.	Chicoma, y Rotondo (2021)
	<i>Lean innovation framework</i>	Encontrar la solución que mejor encaje con la organización	Maurya (2012); Llamas (2018);
	Marketing estratégico, modelos, procesos y fuerza de ventas	Desarrollar estrategia y procesos de marketing y ventas aplicados a las <i>startups</i>	Osterwalder, et ál. (2015);
	Ventas y marketing integrados y servicios	Creación de valor a través de la integración de estrategias de marketing y ventas	Alhonen, Alamäki, Aunimo, Hallikainen, Korpela, Rantala, y Vuori (2017);

---

	<i>Service blueprint</i>		Homburg, Jozić, y Kuehnl (2017); Rawson, Duncan, y Jones (2013); Artal (2018); Vianna, Vianna, Adler, Lucena, y Russo (2013)
4. Sostenibilidad y generación de valor	Impacto de las <i>startups</i> en las ODS	¿Cómo pueden las <i>startups</i> acelerar las ODS?	Schmiedeknecht (2020)
	Organizaciones nativas responsables	La RSC en la cultura de las <i>startups</i> digitales	Sánchez-Subiela (2020)
	Perspectivas empresariales al año 2030	Cómo las <i>startups</i> y emprendimientos pueden aportar a las ODS	Schmiedeknecht (2020)

---



Por otro lado, es importante tener en cuenta que, aunque se tenga un buen producto y/o servicio, muchas veces, este pierde vigencia ante los constantes avances en tecnología, y queda obsoleto para el consumidor.

La tasa de fracasos de emprendedores en el país es alta: Según el Foro Económico Mundial “8 de cada 10 emprendedores fracasa antes de los cinco años” (Gestión, 2017), y esta cifra es preocupante en un país donde los emprendedores conforman el 99.5% del sector empresarial, son generadores de empleo y soporte de bienestar social, contribuyen al producto interno bruto (PIB), y acortan la brecha de desempleo y subempleo. Por tales razones, para emprender, se requiere de mucho empuje, sacrificio, y resiliencia, ya que no es un proceso para nada sencillo (Calmell, 2020). Por ello, el emprendedor debe saber adaptarse a las distintas circunstancias y, sobre todo, aprender de las dificultades y de los fracasos.

A continuación, se mencionan algunos inconvenientes recurrentes que enfrentan los emprendedores:

- a. Algunos emprendimientos inician con socios, y, luego de un tiempo, suelen abandonar el negocio y dejan la carga a una o dos personas que eran parte de los socios iniciales.
- b. El emprendedor encuentra que iniciar un negocio no es sencillo, ya que debe pasar a través de procesos tediosos y burocráticos, además de que la elaboración de minutas y documentos legales con altos costos, se utiliza mucho tiempo en estos trámites, y, luego, se encuentra que la elaboración de planes de marketing y ventas que exigen tiempo y dedicación.
- c. El emprendedor es especialista en un área del negocio que no necesariamente es la de Marketing o Comercial, por lo que estas se convierten en una debilidad. El emprendedor no recibe capacitación especializada para iniciar un negocio, y tiene que hacerlo de manera empírica y autodidacta, y, por ello, debe invertir en la



contratación de consultores o personal especializado en la parte de la implementación y el desarrollo del negocio.

- d. El crecimiento del negocio exige mayor inversión y conocimiento en áreas como las de Marketing, Comercial y Comunicaciones, y estas unidades de negocio generalmente no son consideradas desde el inicio, y su tardía implementación suele ser cara.
- e. El *market fit* termina siendo el mayor dolor de los emprendedores, al desconocer la dinámica del mercado y no considerar el cambio en las necesidades e intereses de los consumidores.

### ***Estrategias para startups***

Con el fin de posicionar con éxito sus emprendimientos, las *startups* pueden optar por diversas herramientas y servicios, como, por ejemplo, contratar a consultores especializados en una determinada área, que les permita minimizar riesgos futuros y tomar decisiones con una mayor certeza.

Asimismo, se debe tener en cuenta la importancia de implementar planes de marketing y ventas acordes al tipo de negocio con el que se cuenta, con la finalidad de lograr un mayor alcance del producto y/o el servicio. De igual forma, se debe crear nuevos mercados, diferenciarse de la competencia, ya que no basta con ofrecer precios más bajos para obtener una mayor cuota de mercado, se necesita innovar constantemente y ser disruptivos frente a los constantes cambios que se dan en el entorno (Echaiz, 2020).

Con base en el punto anterior, utilizar la estrategia *lean startup* permitirá a los emprendedores gestionar un modelo de negocio rentable, a través de la verificación gradual de las hipótesis planteadas, previamente a tener el producto final (Llamas & Fernández, 2018). Para ello, se debe lanzar distintas propuestas por un periodo temporal determinado e ir obteniendo retroalimentación de potenciales usuarios o clientes, lo que será de gran utilidad,

y, de esta manera, se conseguirá mejorar cada vez más el producto y/o el servicio hasta conseguir la versión final. En resumen, el método *lean startup* (Camayo, Vásquez, & Zavaleta, 2017) permite a los emprendedores encontrar las necesidades de los clientes potenciales, determinar la viabilidad del proyecto antes de su puesta en marcha y, sobre todo, reducir el margen de error y, por ende, el índice de fracaso de los proyectos.

Por otro lado, es importante resaltar que más del 60% del empleo en Latinoamérica está ubicado entre las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), lo que significa el 30% del PIB (Dini & Stumpo, 2020). En el Perú, según Innóvate Perú (2020) se están reforzando los programas de cofinanciamiento no reembolsable, a la fecha, esta institución invertido más de S/5000 millones en la elaboración e implementación de estrategias que, a mediano plazo, logren incrementar el número de empresas innovadoras y proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i) en las regiones del país.

Con base en más de 3700 proyectos de Investigación, Desarrollo, Innovación y Emprendimiento (I + D + i + e) (Innóvate Perú, 2020), se cree que las Mipymes serán una fuente futura de crecimiento y sostenibilidad para la economía y la sociedad en el Perú. Las *startups* en el Perú tienen muchas barreras burocráticas para poder crecer, al mismo tiempo que desconocen cómo acceder a los mecanismos de financiamiento para actividades de innovación tecnológica, y el sistema financiero no tiene productos que apoyen el crecimiento y desarrollo de las Mipymes (CONCYTEC, 2017). Por los motivos expuestos, los emprendedores a fin de posicionar su producto o servicio, deben contar con un plan de marketing y ventas para actuar en escenarios inciertos, y lograr tener un panorama más amplio de los cambios en la conducta del consumidor.

### ***Startups tecnológicas: el reto del crecimiento global***

El término *startup* ha surgido recientemente y está muy latente en la actualidad en el mundo empresarial. Este concepto se puede traducir al español como ‘arrancar’ y significa

‘iniciar’, ‘emprender’ o, simplemente, ‘montar un nuevo negocio’. Se trata, entonces, de acuerdo con Ries (2011), de “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema” (p.14). En ese sentido, como lo señaló Freire (2004), el proceso emprendedor comprende “todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas” (p.27). Por otra parte, la oportunidad de mercado identificando las necesidades o deseos que los clientes y que todavía ningún otro competidor ha satisfecho.

Las *startups*, en su etapa de inicio, pasan por diversos problemas para seguir adelante y poder sostenerse. Se suelen presentar los siguientes problemas:

**Gestión de talento humano:** una *startup* puede enfrentarse a problemas de (a) captación, (b) adaptación, (c) motivación, y (d) retención de talentos. Los cambios obligan a los emprendedores a la creación de nuevos puestos de trabajo. En Close2U, la nueva normalidad ha hecho que la empresa reajuste las actividades y puestos de trabajo, y le viene costando el proceso de retención de talentos y lograr la confianza de sus trabajadores en su responsabilidad y en la organización.

**Trabajar bajo estrés:** las situaciones de incertidumbre y los cambios a nivel interno han generado la insatisfacción de los recursos y una baja en su rendimiento. Close2U ha programado la realización de encuestas de clima laboral que permitan conocer los *insights* que motivan o desmotivan a los trabajadores/as para gestionar adecuadamente sus recursos, y generar el *engagement* para retener talentos. Alinearse con las necesidades del mercado: muchas veces se desarrollan productos o servicios que no son adoptados por la sociedad y no logran insertarse en el mercado. El mercado y los distintos públicos a los que se dirige le permiten tener miles de empresas y poseer información tributaria que puede convertirse en potente insumo para su difusión. En este punto, es clave determinar el *timing* de la oportunidad, pues, puede ser que sea una excelente idea de negocio, que se pueda ejecutar sin

problemas, que cree valor, que sea escalable y ser altamente rentable, pero puede que no sea el momento apropiado para que se lleve a cabo. Por ello, el *timing* debe ser preciso: un emprendimiento no debe surgir ni muy temprano, pero tampoco muy tarde, lo que lo obligará a hacer algo distinto en el momento preciso.

**Conseguir financiamiento:** es habitual en este tipo de empresas, al ser de riesgo alto, que busquen financiamiento de inversores a cambio de un porcentaje de la empresa, o incubadoras y aceleradoras de empresas que les aportan el capital hasta generar un flujo de ingresos constante para lograr apalancar el crecimiento. No es sencillo conseguir financiamiento, ya que, en la mayoría de los casos, se requiere que el proyecto esté avanzado y que exista algún prototipo o algo para mostrar, para que el inversor acceda.

#### ***Scale-ups en startups.***

*Scale-up* como lo explica (Torres et al., 2019) “es un concepto entendido como la dinámica de crecer aceleradamente en función de la habilidad de mantener un desempeño similar o mayor en el modelo de negocio, ya sea incrementando o reduciendo los componentes y los recursos”. Por lo antes indicado se entiende que la sostenibilidad tiene relación directa con la competitividad a nivel macro tanto empresarial como industrial, atendiendo las tres bases en las que tiene relación directa: (a) la sostenibilidad económica, (b) social, y (c) ecológica. Para este trabajo de consultoría se considerará el modelo de negocio de la *startup* Close2U dentro del ecosistema emprendedor peruano.

### **4.2.2 Eficiencia de recursos y procesos**

#### ***Liderazgo lean***

*Lean* es una filosofía que se basa en entregar el máximo valor al cliente y de la forma más eficiente posible, y, por ello, es importante que la organización ponga énfasis en la mejora continua. Un error común es considerar el *lean* como el uso de las herramientas, pues ello no garantiza alcanzar las mejoras que la organización desea si no se cambia la forma en

que se lidera. Con un liderazgo de tipo tradicional, es difícil sostener la mejora continua, ya que tiene una toma de decisiones centralizada y no se involucra a las personas que están directamente relacionadas con el desarrollo del producto o el servicio (Orbeta, 2020). El núcleo del liderazgo *lean*, reside en que se debe poner al cliente, ante todo, un líder *lean*, que debe plantear como objetivo satisfacer las necesidades del cliente a todo nivel, considerando cada una de las interacciones que tiene desde que realiza la consulta inicial hasta el servicio posventa. Esto requiere que las personas que quieran ser líderes *lean* deben convertirse en un líder que la gente quiera seguir, creer y confiar en sí mismos para poder ofrecer estabilidad y seguridad. Asimismo, un líder debe desarrollarse, dedicarse a la búsqueda permanente de la perfección de sus habilidades de liderazgo, y liderarse a sí mismo antes de liderar a otras personas (Dahl, 2020). Estos líderes deben generar desafíos en sus equipos para lograr mejores formas de hacer el trabajo. Así también, deben preguntar más que decir qué hacer, fomentar la comunicación y apoyar a las personas con base en el respeto, que va más allá de ser amables, pues se refiere a reconocer que el trabajo, opiniones e ideas de mejora de las personas son importantes y merecen reconocimiento (Orbeta, 2020).

### ***Lean management.***

El *lean management* es un sistema de organización productiva que está basado en la eliminación del despilfarro y los sobrecostos, y busca mejorar continuamente los procesos, de tal forma que los propósitos y las personas de la organización se centren en lo que aporta valor al cliente, además de que fomenta la responsabilidad y el liderazgo compartido. El *lean management* tiene cinco principios: (a) definir valor, que le aporta valor al cliente, su necesidad real y eliminar desperdicios; (b) asignar el flujo de valor, mapear las acciones y las personas relacionadas con el producto final, e identificar desperdicios en el proceso; (c) crear el flujo de trabajo continuo, y evitar interrupciones y cuellos de botella; (d) establecer un sistema *pull*, y solo iniciar los procesos si existe la demanda, y (e) mejorar continuamente, día

a día, sin dejar de lado las necesidades del cliente (Pérez, 2018). Este sistema nace del modelo Toyota, que incorpora *lean*, y son pocas las empresas que han logrado implementarlo con éxito, ya que no lo ven más allá de ser un conjunto de herramientas que se implementan en sus talleres, pese a que involucra a toda la organización, ya que es una filosofía, una cultura y un modelo de empresa con proyección a largo plazo. El corazón de este sistema son las personas y los equipos, los cuales están orientados a la mejora continua a través de la reducción del desperdicio o MUDA. Según indicaron Toledano, Mañes y García (2009) en su investigación, el sistema *lean* de Toyota tiene dos pilares: (a) el *just in time*: fabricar la pieza correcta en la cantidad justa y en el momento requerido, y (b) el *jidoka*: no dejar pasar ningún defecto (p. 113-114). Por otro lado, indican los autores que la eliminación del MUDA (p.115) es una característica que lo diferencia de los sistemas tradicionales, que buscan las operaciones que añaden valor para mejorarlas, mientras que, por el contrario, con el *lean* se buscan las operaciones que no aportan valor para intentar eliminarlas. Se clasifican en siete mudas: (a) sobreproducción, (b) esperas, (c) transportes, (d) sobreprocesar, (e) exceso de inventario, (f) movimientos innecesarios, y (g) defectos, aunque el autor añade una octava: (h) la creatividad no utilizada de los empleados (Toledano, Mañes y García, 2009). El método *lean* de Toyota ha tenido modificaciones basadas en su forma original, y cuenta con dos pilares: (a) la mejora continua, y (b) el respeto por la gente. El pilar de la mejora continua tiene, a su vez, tres características: (a) tener un espíritu de desafío, ya que el cambio confronta a los líderes con oportunidades para obtener conocimiento; (b) *kaizen*: buscar siempre mejorar cada función de la empresa, y (c) *genshi genbutsu*: ir a la fuente, llegar a la raíz del problema. El segundo pilar del respeto por la gente fomenta que los miembros de un equipo siempre se cuestionen acerca del por qué, y los líderes deben atender a sus preguntas, escuchar sus ideas y fomentar la discusión, sin condenar las opiniones, ya que todos pueden ayudar al equipo a mejorar (Dahl, 2020).

### ***Lean startup.***

*Lean startup* provee una metodología para comenzar una *startup*, y proporciona un nuevo enfoque para crear innovaciones. No es suficiente una buena idea ni depende sólo de qué tan duro se trabaje en una buena idea para que una empresa tenga éxito, sino que se trata de aplicar esta metodología, que combina tanto la flexibilidad necesaria ante escenarios de incertidumbre como las buenas prácticas de gerencia y las prácticas aprendidas de grandes modelos, como Toyota, para transformar buenas ideas en un negocio exitoso. Entre los temas importantes de la metodología, se tiene el aprendizaje validado, en el que se concibe, por ejemplo, el fracasar como parte del proceso de emprendimiento y sumamente importante, ya que permite obtener nuevos conocimientos, es decir, aprender y progresar, aunque uno debe poder identificar si realmente aprendió y no simplemente si está fracasando sin alcanzar ningún logro. Por ello, el aprendizaje validado se realiza a través de la experimentación de su idea y de validar si aporta valor o responde a las necesidades del cliente. Esta experimentación se realiza sobre la base del método científico, ya que lleva la investigación de mercados a un escenario de experimentación real con los clientes, pues implica plantear una hipótesis e ir al escenario real a probar los supuestos con un producto o un servicio. El producto que se ha diseñado para probar la hipótesis es el producto mínimo viable, y este le sirve como retroalimentación del valor del producto y de su potencial crecimiento, y su desarrollo está orientado a validar si los supuestos son correctos o errados, razón por la que solo se lleva a cabo un modelo del negocio y se debe desestimar agregar todo aquello que no contribuya a aprender de tal forma que se ahorra costos y tiempo. Estas pruebas de hipótesis se desarrollan dentro de un ciclo en el método *lean startup*, que empieza por crear productos o servicios, y medir el desempeño y aprender, como paso último en que se puede perseverar con el producto al validar los supuestos o pivotar al plantear una nueva hipótesis y modificar el producto mínimo viable para volver a entrar en el ciclo (Ries, 2011).



Cuando el modelo de negocio se valida, la puesta en marcha se convierte en un escalamiento. Cuando no se puede validar o falla de cualquier otra forma, se convierte en un error. Por ejemplo, los fundadores de *startups*, a menudo, intentan ampliar su negocio sin haber validado la mayoría de los aspectos de su modelo de negocio. Otros emprendedores, simplemente, no se preparan para la siguiente etapa y, luego, experimentan problemas importantes cuando el medio ambiente los empuja hacia él. La falta de conocimiento de las etapas del ciclo de vida empresarial y de sus reglas y prácticas dependientes del contexto es la principal razón de los errores en los negocios. Ser consciente de la ruta en que se encuentra su negocio le ayudará a anticipar los desafíos que enfrentará pronto, y también le ayudará a gestionar su modelo de negocio correctamente, de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida.

De acuerdo con lo señalado por Llamas (2018), la metodología *lean startup* se centra en “tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión”: (a) se inicia con crear un producto, (b) se miden los resultados, y (c) se aprende. En resumen, lo que propone la metodología *lean* es que el emprendedor realice un ejercicio de prueba y error dinámico y ágil a través del cual pueda validar su producto o servicio hasta la validación a través del producto mínimo viable (PMV). El PMV le dará al emprendedor la oportunidad de desarrollar su idea con poca inversión y testarla en el mercado. Será el cliente el que valide o indique las mejoras que requiera antes de lanzarlo al mercado. De esta manera, si el PMV no encaja (*fit*) en el mercado, se podrá “pivotar” hacia un nuevo enfoque.

A diferencia de las *startups* de hace 20 años, los creadores de negocios inteligentes de hoy no realizan planes de negocios. En cambio, sí desarrollan un modelo de negocio *canvas* —herramienta propuesta por Osterwalder (2015)— o un *lean canvas* —herramienta adaptada por el consultor y autor Maurya (2012)—. Ambos modelos son herramientas estratégicas que ayudan a las personas a documentar modelos comerciales nuevos y existentes. Estas herramientas visuales permiten que los equipos puedan esbozar una estrategia comercial



completa, al llenar casilleros correspondientes a diferentes áreas de un modelo de negocio. Los lienzos también pueden llevar a algunas personas a creer que pueden crear un modelo de negocio completo en una tarde. Sin embargo, deben tener en cuenta que la estrategia empresarial es una actividad que nunca termina. Un modelo de negocio debe estar vivo y creciendo, y no permanecer estático en un lienzo. En resumen, el *lean canvas* está muy “centrado en problemas”, y tanto el lienzo como la metodología destacan la comprensión del problema como un primer paso necesario.

### ***Corporate venturing***

Es una forma de atraer y adoptar innovación, como una forma de realizar innovación abierta que consiste en combinar ideas tanto internas como externas a la organización, así como nuevos caminos al mercado para así desarrollar nuevas tecnologías. El *corporate venturing* es un medio para la colaboración entre empresas ya establecidas y *startups*, y se da a través de diferentes mecanismos, tales como: (a) desafíos de innovación abierta, (b) misión de *scouting*, (c) *hackaton*, (d) recursos compartidos, (e) *venture builder*, (f) incubadora corporativa, (g) aceleradora corporativa, (h) capital de riesgo corporativo, e (i) adquisiciones, entre otros. Cada uno de estos mecanismos tiene diferentes objetivos, recursos y tiempo para lograr los resultados, y no solo sirven a las grandes empresas, sino que pueden ser incluso más atractivos para las empresas pequeñas y medianas. En el reporte de Wayra (2021) sobre *corporate venturing*, se realizó una encuesta a 31 empresas peruanas relacionadas con el tema y se identificaron los cuatro mecanismos más utilizados por estas empresas: (a) la misión de *scouting*, con un 83.9%, que es un mecanismo consistente en nombrar a un individuo dentro de la industria para buscar oportunidades de innovación que se alineen con la estrategia de la organización; (b) el acuerdo estratégico, con un 58.1%, que es una alianza entre las empresas y las *startups* para diseñar, desarrollar y probar soluciones innovadoras; (c) pilotos con *startups*, con un 58.1%, a partir cuyos resultados se decide si avanzar hacia una inversión,

adquisición o acuerdo estratégico con las *startups*; y (d) *hackaton*, con 54.8%, que es un taller en el que los desarrolladores de *software* colaboran para encontrar soluciones tecnológicas a un desafío empresarial en un tiempo determinado. Estas modalidades de innovación abierta ayudan a las empresas a poder ser líderes en el mercado, ya que no siempre es suficiente su propio Departamento de Investigación y Desarrollo (I + D), y, por ello, el cambio, tan acelerado especialmente en tecnología, puede ser manejado con la colaboración de *startups* para lanzar nuevos productos, innovar en procesos, y transformar su cultura, entre otros (Chicama, & Rotondo, 2021).

#### 4.2.3 Plan de marketing y ventas

***Fórmula sales + services + marketing = SSMarketing***

Las responsabilidades de los profesionales de Ventas y Marketing han cambiado. La información del producto, que antes era de solo uso para los vendedores, ahora está puesta a disposición de los clientes en varios canales en línea administrados por marketing o servicio al cliente (Alhonen et al, 2018). Creando contenido relevante para diferentes canales, el marketing ayuda a los clientes a identificar sus problemas, a interesarse por la oferta de una empresa y a seguir adelante con su *customer journey*. El marketing, a menudo, también obtiene los primeros contactos de clientes potenciales, buscando información en línea, que luego se envía a los vendedores, quienes comienzan a construir una relación con ellos. Según Rawson, Duncan, y Jones (2013), las empresas deben identificar los *customers journey* y luego involucrar a toda la organización en rediseñar la experiencia del cliente. Esto requiere cambiar de enfoque individual (aislado) a enfoques multifuncionales donde el marketing, las ventas y el desarrollo de productos funcionen en la misma línea: experiencia del cliente.

Para mejorar la experiencia del cliente, los vendedores deben comprender los cambios de comportamiento del cliente y las expectativas de los clientes. Los avances en la tecnología de la información (IT), las redes sociales y los canales de comunicación digital están

cambiando la interacción entre compradores y vendedores de B2B. La expresión *experiencia del cliente* describe las experiencias del cliente al contactar con la empresa. Puede verse como la evolución de las respuestas sensoriales, afectivas, cognitivas, relacionales y conductuales de una persona ante una empresa o marca en relación con un *journey* de puntos de contacto, es decir, el pase de la persona por las etapas de precompra, compra y poscompra (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017). Los compradores aprecian la rapidez por parte del vendedor y desean una reacción rápida a sus problemas: en un plazo de 24 horas. Aprecian los *chatbots* y los servicios de chat, ya que agilizan el proceso de venta. Los compradores también esperan servicios personalizados y no quieren ser tratados de forma anónima en canales digitales. La relación es importante, y a los compradores les gustaría que la misma persona de contacto les sirviera en las diferentes etapas del proceso de compra.

La prospección es el primer paso del proceso de ventas de B2B o B2C. Es una forma sistemática de buscar, identificar y localizar clientes potenciales y prospectos que cumplan con los criterios de calificación definidos por la dirección comercial. Encontrar nuevos clientes es la piedra angular de una estrategia de ventas para reemplazar a los clientes perdidos con el tiempo. Vender significa una interacción constante entre clientes y vendedores. El vendedor y el cliente, usualmente, crean en conjunto soluciones para el problema del cliente y, a veces, incluso terminan desarrollando una solución completamente nueva. Sin embargo, la mayoría de los conocimientos son adquiridos durante la reunión de ventas, y, a partir de ello, hay suficiente razón para creer que las reuniones de ventas podrían utilizarse mejor para promover innovaciones. La tendencia hacia la venta basada en el valor y la cocreación de valor con los clientes pueden promover el reconocimiento de las innovaciones.

Las innovaciones son nuevas ideas que se pueden comercializar y que son significativamente mejores que las soluciones anteriores. Pueden relacionarse con (a)

productos, (b) servicios, (c) tecnologías, (d) modelos de negocio y organizacionales, y (e) procesos o métodos operativos (Alhonen, et al, 2018).

El plan de marketing es un proceso de intenso análisis y coordinación de personas, recursos financieros, métodos y materiales, cuyo objetivo principal es la satisfacción del cliente. El plan de marketing es la herramienta de gestión que toda empresa que desee alcanzar competitividad en el mercado debe utilizar para lograr ventajas diferenciales que le permitan enfrentar a la competencia con éxito. Kotler (2012) manifestó que la “mercadotecnia es la función de la empresa que se encarga de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable” (p. 416). La función de la mercadotecnia debe concentrarse en establecer una identificación clara y precisa de los clientes meta o potenciales a quienes va a vender, y tratar de que sus productos o servicios satisfagan sus necesidades o deseos; sin embargo, para lograrlo, la empresa tiene que analizar y comprender el mercado donde se mueve, así como lanzar y promover tanto productos como servicios que sean los que el mercado realmente necesita.

#### ***Uso de nuevas metodologías y lienzos***

El *lean canvas* aúna elementos del *Business Model Canvas* (BMC) y del método *lean startup*. Maurya (2012) creó un lienzo de modelos de negocio “ligero”, apto para el incierto entorno de una *startup*; es decir, dotó al BMC de un enfoque *lean*, facilitando, así, el análisis.

Podemos describir al *Service Blueprint* como un lienzo que nos permite tener un panorama en detalle del proceso del servicio al cliente que se ofrece dentro de una organización (QuestionPro, 2021) siendo su objetivo ayudar a entender la perspectiva de los clientes para los procesos de diseño y mejora del servicio. El *Customer Journey Map* o *Mapa de Experiencia Usuario* y el *Service Blueprint* detallan las interacciones entre clientes con la organización, aunque existen algunas diferencias entre ellos: el primero se enfoca en la comprensión de lo que vive el cliente, y el segundo es más profundo, con énfasis en cuáles

son los procesos de cada interacción, incluido aquello que no es visible para el cliente. De acuerdo con Vianna, et al (2013), se debe usar *Service Blueprint* para localizar los puntos de mejora y nuevas oportunidades en el proceso de servicio al cliente. A través de la elaboración del *Service Blueprint* se observarán los puntos débiles encontrados a su vez en el Mapa de Experiencia Usuario, la división tradicionalmente conocida separa las evidencias físicas, las acciones del cliente, las acciones de la persona o empresa que brinda el servicio y, finalmente la aceptación o conformidad del cliente. A través de la lectura vertical del lienzo se observa el recorrido de las acciones realizadas y de forma horizontal se aprecia todo el proceso recorrido.

### ***Fuerza de ventas, organización y procesos de ventas***

La implementación del plan de ventas para Close2U podrá ayudar a la empresa a establecer sus objetivos comerciales dentro de un periodo temporal. El plan debe contener el desarrollo de estrategias, promociones y demás actividades comerciales. Asimismo, debe realizar el análisis de la competencia y la segmentación de mercado objetivo con la finalidad de desarrollar las mejores acciones y conducir a la fuerza de ventas para la eficiente prospección y el cierre de ventas.

De acuerdo con Artal (2018), dentro del área comercial, las ventas es una de las áreas más importantes y delicada, ya que es la que tiene el contacto directo con el cliente y debe ser la que transmita tanto la cultura como la filosofía de servicio al cliente de la organización. Por esta razón, en marketing se consideran tres áreas; la investigación del mercado que permitirá tener una visión acerca de la demanda real, la preparación de las estrategias y tácticas a ejecutar a través del marketing mix y el seguimiento a través de las áreas de postventa. Asimismo, como lo menciona Artal (2018) la eficiencia del equipo de ventas dependerá de la observación constante que hagamos al mercado, la ejecución de las tácticas del marketing mix, la dirección y el equipo de ventas. Para cumplir con estos objetivos el

responsable del área de ventas debe dominar todos los aspectos antes mencionados. Además, es importante indicar que el responsable del equipo de ventas deberá utilizar diversas estrategias de motivación para el personal de ventas de la organización.

#### **4.2.4 Administración de las relaciones con el cliente (CRM)**

La administración de las relaciones con el cliente según Lamb (2011) es una estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción de los clientes, enfocada en un público específico. A través de las plataformas de CRM se puede obtener información acerca de los gustos y preferencias de los clientes y potenciales clientes, comportamiento de compra y preferencias, información que se almacena como data estructurada y que nos permite tener información real acerca del perfil de nuestro cliente (Chen y Popovich, 2003). A partir de estos datos, las acciones que realice la empresa para atender a los clientes serán percibida como un beneficio adicional al servicio o producto adquiridos (Montoya y Boyero, 2013).

#### **4.3 Sostenibilidad y generación de Valor**

Todas las *startups* necesitan mantenerse y crecer a través de la sostenibilidad. El informe del Global Entrepreneurship Monitor (2020) reveló que muchas *startups* han enfrentado problemas en sus inicios y que solo unas cuantas continúan su crecimiento. Esta situación lleva a las *startups* a pivotar, es decir, a cambiar y probar diversos productos y/o servicios durante su tiempo de operaciones. En el caso del Perú, el país más emprendedor del mundo (Arellano, 2021), las estadísticas acerca de la cantidad de *startups* y emprendimientos indican que el 75% de los emprendimientos fracasan antes de los cuatro años (PQS, 2019).

Las *startups* crean y producen servicios y productos innovadores. No obstante, según Sánchez y Subiela (2020), para mantenerse en el mercado, necesitan planificar, para responder a los siguientes objetivos; (a) generar nuevas ideas para el negocio, (b) preparar estrategias que respondan de manera transversal a la organización, (c) innovar considerando

la obsolescencia de la tecnología y los cambios del mercado, (d) trabajar con KPIs; y (e) contar con talento especializado. Estos objetivos son parte de la sostenibilidad de cualquier organización, sobre todo en un mercado cambiante y complejo como el actual, en el cual la sociedad exige cada vez más que las organizaciones se rijan por la ética y la responsabilidad social empresarial (RSE) (Sánchez, 2020).

Manejar una cultura transparente, justa y responsable mejora el clima laboral y el trabajo en equipo, logrando una mayor capacidad de innovación. Las *startups* innovadoras y sostenibles tienen como característica que innovan en nuevos productos y servicios que son disruptivos, ya que promueven cambios en la sociedad. En la medida que las organizaciones respeten las normas de la sostenibilidad se obtendrán mejores oportunidades de negocio, que ayuden a las organizaciones a desarrollarse con intereses sustentables.

Para Schmiedeknecht (2020) la generación de valor por parte de las organizaciones, en términos de sostenibilidad, el valor debería incluir, al menos, un componente medioambiental y un componente social, como base de la responsabilidad social corporativa, de cara a las perspectivas empresariales planteadas por las Naciones Unidas al año 2030. En el caso de las *startups* como Close2U, que trabajan en innovación y emprendimiento, responde a tres de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas. El primero se refiere a la Educación de Calidad (ODS 4), a través de la meta 4.4, que establece que, para el año 2030, se debe buscar el aumento de jóvenes y adultos con competencias técnicas y profesionales, para acceder a empleo decente. El segundo se refiere al Trabajo Decente y al Crecimiento Económico (ODS 8), a través de la meta 8.3, que exige por parte de los Estados la promoción de políticas orientadas al desarrollo que apoyen las capacidades productivas, la creación de empleo decente, el espíritu empresarial, la creatividad y la innovación, y que fomenten la formalización y el crecimiento de las mipymes a través del acceso a los servicios. Y el tercero se refiere a la Industria, Innovación e



Infraestructura (ODS 9), a través de la meta 9.5, que promueve el aumento en la investigación científica y mejoras en la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países y, en particular, en los países en desarrollo, entre otras cosas, y fomenta la innovación y el aumento considerable, hacia el año 2030, del número de personas en I + D por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado, también, en I + D.

#### 4.4. Conclusiones

Debido a que el problema clave de Close2U es la reducción y el bajo crecimiento de las ventas, se ha abordado la problemática considerando la revisión de literatura en aspectos que se identificaron como su consecuencia, tales como: (a) el ecosistema emprendedor, y (b) la eficiencia de recursos, procesos y plan de ventas y marketing. Para el proceso de recomendaciones, se han analizado diferentes temáticas, tales como: (a) problemas que enfrentan los emprendedores, (b) estrategias para las *startups*, (c) liderazgo *lean*, y (d) transformación del enfoque tradicional al ágil, entre otras metodologías que ayudarán a determinar las mejores estrategias para la solución del problema. Se ha determinado que, con el uso de estas herramientas, se podrá definir los subproblemas e idear las soluciones necesarias para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

El plan de ventas, de marketing y la mejora de la gestión de procesos y recursos humanos permitirán determinar los lineamientos específicos para que Close2U pueda mejorar sus áreas de Administración, Ventas y Sistemas. Asimismo, el análisis y la investigación realizada han permitido encontrar soluciones medibles y alcanzables en plazos determinados.

Finalmente, la mejora de los procesos de ventas ha ayudado a encontrar las herramientas necesarias para identificar las oportunidades para incrementar las ventas y la optimización de la gestión del recurso humano.



## Capítulo V. Análisis Causa Raíz del Problema Clave

### 5.1 Causas identificadas

En este capítulo, se ha validado, a través de la entrevista a profundidad con la CEO de Close2U y el posterior análisis de los problemas encontrados, utilizando el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto, el problema mayor: la falta de un plan estratégico de marketing y ventas que incluya una propuesta de estrategia de fidelización para el cliente interno y externo, en el que se centrará el trabajo de consultoría de la empresa. Asimismo, se ha observado la falta de un indicador clave de desempeño o *key performance indicator* (KPI) para establecer y evaluar el desempeño de los trabajadores midiendo la productividad en la modalidad de teletrabajo. Asimismo, se deberá analizar la falta de personal de ventas especializado, así como de un sistema de comunicación que permita a las diversas áreas estar en contacto directo entre sí. Evaluar si el uso de la herramienta *Hubspot* para el área de Marketing y Ventas está siendo aplicado eficientemente, o si es necesario capacitar al equipo para explotar todas sus funcionalidades en favor de la organización. Finalmente, se debe revisar si la oferta de soluciones que actualmente ofrece Close2U es la que está requiriendo el mercado al que se dirigen, o si es necesario mejorar el portafolio de soluciones.

### 5.2 Principales causas del problema

Para analizar las causas del problema, con base en el diagrama de Ishikawa, se ha diseñado el diagrama de espina de pescado, en el que se muestran cinco razones puntuales referidas a problemas que viene enfrentando Close2U en las siguientes áreas: (a) Marketing y Ventas, (b) Administración y Tesorería, (c) Recursos Humanos, (d) herramientas de gestión y metodologías, y (e) procesos empleados por la organización para el trabajo cotidiano de sus trabajadores. De estos cinco problemas evidenciados, se ha determinado que el problema mayor se encuentra en el área de Marketing y Ventas, y la causa principal del problema es la falta de un plan estratégico de marketing y ventas para mejorar los ingresos de la empresa.

Como se indica en el diagrama de Ishikawa (ver Figura 7), las causas que se han detectado como las principales razones del problema son: (a) la oferta de soluciones de la empresa; (b) el desempeño del equipo de trabajo en las áreas de Marketing y Ventas; (c) los KPI que deben ser utilizados para el control, evaluación y análisis del desempeño del equipo que cumple funciones en las áreas de Marketing y Ventas; (d) la proposición de una estrategia de fidelización interna y externa; (e) la falta de comunicación; (f) el uso de herramientas ágiles entre los equipos de las áreas operativas; y (g) la falta de iniciativas innovadoras por parte del equipo de trabajo de la empresa para la mejora de sus procesos internos.

### **5.3 Recursos Humanos**

Se puede evidenciar la insatisfacción del personal que labora en Close2U debido a la asignación de labores que no pertenecen al cargo que desempeñan, provocadas por la reducción de personal por pandemia, así como por la renuncia de trabajadores. Como consecuencia de ello, Close2U no cuenta con un plan de retención de personal, ni tampoco ha realizado encuestas de clima laboral para saber qué tan satisfecho se encuentra el personal.

Por otro lado, Close2U, al no contar con un responsable del proceso de selección y contratación de personal, tampoco cuenta con un procedimiento adecuado de selección, ni realiza una evaluación eficiente y una inducción de los candidatos a un puesto, ya que se realizaron contrataciones por referencias o por medio de un portal de empleo.

El proceso *onboarding* y la inducción al personal es muy corta, y se observa que no invierten en el proceso de adaptación del empleado y de su fidelización. En los siguientes casos, hubo una mayor deserción en puestos claves, como el caso de la fuerza de ventas, cobranzas y administración, entre otros. En el área de Tecnología de Información, hace más desde hace dos años que no se contrata personal.

Figura 7

Diagrama de Ishikawa-Análisis de la startup Close2U



miro

Fuente: Adaptado de *Introduction to Quality Control* (p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation

También se observó que no se realiza una evaluación de desempeño del personal ni se establecen indicadores de trabajo, además de que no existe una política interna para la retención de personal y la línea de carrera. Tampoco cuenta con un plan de inducción y/o entrenamiento al nuevo personal, ni se promueve el desarrollo profesional de sus trabajadores, que pueda favorecer a un buen clima laboral, fomentando el trabajo en equipo, la motivación de cada trabajador y la comunicación interna.

#### **5.4 Gestión de marketing y ventas**

El último plan estratégico de marketing desarrollado por Close2U es del año 2017 y, actualmente, se encuentra desfasado, más aún en un contexto en que el mercado cambió a raíz de la pandemia por Covid-19 durante el año 2020. En este periodo temporal, muchas empresas cerraron, aunque nuevas *startups* y emprendimientos se crearon como oportunidades de ingresos para muchas personas que perdieron sus trabajos durante la pandemia. Según el estudio “Emprendedores en contexto Covid”, realizado por Datum (2020), en la actualidad, el 63% de peruanos son emprendedores, y, de estos, el 55% indica que su emprendimiento es su única fuente de ingresos. Por otro lado, la pandemia provocó una aceleración en los procesos de transformación digital de las empresas, lo que ha resultado en nuevas *ventures* con servicios y productos innovadores completamente digitalizados, que son competencia de *startups* dedicadas a los rubros de soluciones tecnológicas –como Close2U– como respuesta a las nuevas necesidades del consumidor.

Para Close2U, pasar de un modelo de venta persona a persona a un modelo virtual sin una capacitación adecuada y cambio de *mindset* hacia el trabajo remoto ha dificultado el proceso de captación de nuevos clientes. Asimismo, la falta de un jefe especializado en el rubro y de soluciones que ofrezca la empresa es un problema que no permite que se pueda cumplir con los objetivos de Marketing y Ventas, y esto se refleja en la falta de un reporte adecuado acerca del retorno sobre la inversión, con el cual podría reflejarse el crecimiento en

ventas que genera cada campaña digital que han realizado. Como se sabe, el retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés: *Return On Investment*) es el mejor KPI para medir la efectividad de cada una de las campañas de marketing que se puedan ejecutar y la calidad de los *leads* obtenidos; sin embargo, ya que no se tiene una persona especializada en el tema, es difícil analizar las campañas y sus resultados para adecuadas tomas de decisión de la empresa.

Así también, se ha observado que, como consecuencia de la apertura de nuevas empresas que ofrecen soluciones similares a las de Close2U y con precios más competitivos, se han cancelado contratos por parte de clientes de la empresa, lo que puede tener dos orígenes: (a) falta de estrategia de fidelización, y (b) desconocimiento de la situación actual de los clientes y el mercado. Asimismo, a través de la consultoría empresarial, se busca evaluar la posibilidad de la empresa de desarrollar una nueva *venture*, es decir, un nuevo modelo de negocio independiente que tenga relación con el *core* actual de la empresa, pero que se desarrolle a partir de la innovación de manera independiente.

## 5.5 Métodos y gestión por procesos

**Falta de definición de procesos:** Close2U no cuenta con un manual de procesos en el que se establezcan procedimientos, políticas, objetivos y restricciones para la gestión de la empresa. No cuenta con un mapa de procesos, lo que le permitiría reducir costos, minimizar errores, realizar seguimientos, tomar decisiones de forma rápida e identificar cuellos de botella. Close2U tiene el reto de alcanzar un equipo eficiente: bien organizado y comunicado, además de colaborativo respecto de los clientes.

**Ausencia de indicadores de gestión:** Close2U no gestiona su desarrollo por medio de indicadores KPI, y, si bien cuenta con control de las ventas y el costo que se genera, no cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la rentabilidad que genera la organización. La medición se realiza sobre el cumplimiento de pagos y el registro de costos,

sin realizar un análisis que permita generar alertas y realizar mejoras de los procesos. Otro reto de Close2U es alcanzar el ahorro de costos y tener la capacidad para poder anticiparse a la competencia.

**Falta de un mapa estratégico:** Close2U no cuenta con un mapa que le permita una completa representación visual de su estrategia, con la descripción del proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) de los procesos, y (d) de aprendizaje y crecimiento.

**No ha analizado su cadena de valor:** Close2U no identifica las principales actividades que generan valor o ventaja competitiva para el cliente.

## 5.6 Administración y tesorería

No contar desde el inicio del emprendimiento con una estructura definida ni con responsables visibles para las labores administrativas y de soporte ha traído consigo que las cargas laborales no estén adecuadamente distribuidas, por lo que la CEO de Close2U ha tenido que hacer frente a estas actividades. Esta situación, generalmente, es un patrón que se repite en muchos emprendimientos o *startups*, ya que una gran cantidad de estas, inicialmente, no tienen definido un organigrama y/o un plan ni han mapeado en detalle que las actividades operativas y de soporte son igual de importantes y necesarias como muchas otras para el correcto funcionamiento de un negocio.

En el caso específico de la empresa Close2U, al no contar con un área administrativa ni de soporte para temas contables o financieros, ha hecho que la gerencia destine su propio tiempo a atender estas actividades, y esto ha limitado poner mayor énfasis, por ejemplo, en la elaboración de un plan de marketing y ventas que permita, entre otros aspectos, posicionar mejor la marca, estructurar una estrategia adecuada para llegar a más clientes, conseguir fidelizarlos, y satisfacer las necesidades del mercado, entre otros.

Close2U carece de un manual de funciones, responsabilidades y objetivos para cada área y posición, y, de igual manera, no cuenta con indicadores que puedan medir correctamente la gestión ni el desempeño de las distintas áreas. Por ello, se deben establecer claramente las responsabilidades y objetivos de cada área y profesional, los cuales deben ser medibles y monitoreados permanentemente. Asimismo, se recomienda contar con *softwares* como Meta4, *Success Factor* de SAP y/o Taleo de Oracle, los cuales están dirigidos y se ajustan a las necesidades de empresas pequeñas o medianas. El uso de estas herramientas podría contribuir a mejorar la medición del desempeño del personal, y, por ende, al progreso en el cumplimiento de los objetivos personales y grupales trazados previamente.

Por otro lado, Close2U necesita poner mayor atención y reforzar su área de Cobranzas, ya que, a la fecha, no se tiene una base de datos actualizada de la totalidad de los clientes, ni se les tiene divididos por sectores, niveles de facturación, o tipos de servicios contratados, por ejemplo, lo cual impide realizar un correcto seguimiento de los pagos pendientes y, por ende, gestionar adecuadamente los cobros. Así también, Close2U requiere validar previamente que los clientes tengan un buen riesgo crediticio, analizar la posibilidad de darles líneas de crédito a algunos de ellos, y mejorar la comunicación del departamento de cobranzas con otras áreas funcionales. De esa manera, se podría fortalecer la gestión del área y, en gran medida, se evitaría el retraso de los pagos, lo que ocurre con mayor frecuencia en las pequeñas y medianas empresas, las cuales engloban aproximadamente al 60% de los clientes de Close2U. Se considera que, siguiendo estas recomendaciones, existe la posibilidad de impactar en el flujo de caja de la compañía, el cual se reduciría, y, por consiguiente, Close2U podría destinar recursos para, por ejemplo, reforzar su estrategia de marketing y ventas, a través de planes mucho más efectivos que los actuales.

Respecto del área de Tesorería, se requiere contar con profesionales especializados que puedan contribuir a generar rentabilidad para la empresa, invirtiendo en algún fondo de



inversión para la compañía, y analizando la posibilidad de recurrir a préstamos locales o al uso de instrumentos bancarios en caso de que la empresa en algún momento lo requiera. De igual forma, Close2U podría ofrecer opciones de pago a sus proveedores, como con el sistema *factoring*, que permite a las empresas que se acojan a él, brindarles liquidez para que puedan cumplir con sus otras obligaciones, y, de esta manera, establecer con sus clientes relaciones y vínculos comerciales más estrechos.

## **5.7 Herramientas de gestión**

Close2U ha visto afectada su gestión de innovación con los retos que trae el desarrollo del trabajo remoto, y ya no se realizan reuniones mensuales entre equipos de diferentes áreas, lo cual reduce la retroalimentación que uno puede obtener incluso de los mismos clientes, ya que las áreas de soporte y ventas trabajan estrechamente con estos. En la reunión, se mencionó que han recibido retroalimentación de sus clientes sobre una de las barreras para que ellos adquieran el producto, y es que el *software* desarrollado soporta varias funciones que clientes pequeños no están pensando utilizar y no están dispuestos a pagar, y aún se está trabajando en realizar un producto a medida para este nuevo requerimiento. Uno de los motivos para dejar de lado el proceso de innovación de la forma como se llevaba anteriormente es que no se cuenta con una herramienta que facilite la búsqueda y la captación de ideas, y que permita realizar seguimientos de su implementación y asignar responsabilidades.

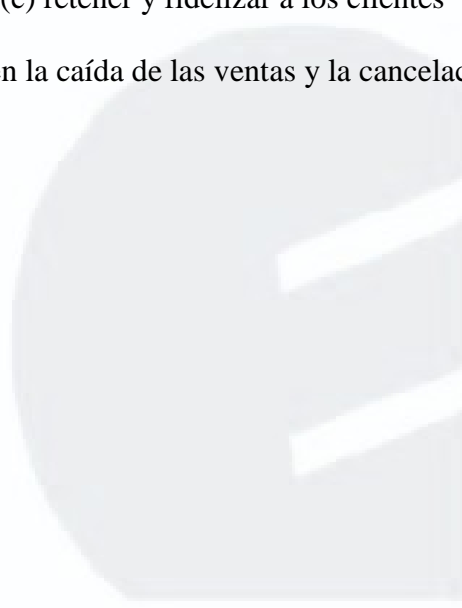
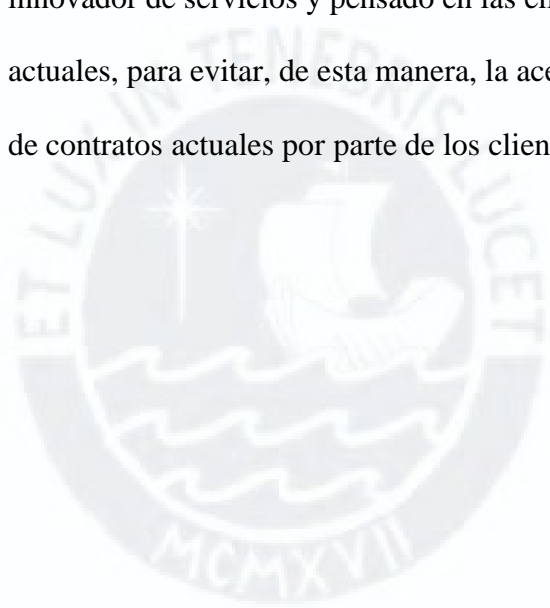
El área de Tecnología tiene ciertas deficiencias para documentar el desarrollo de las soluciones para el seguimiento por parte de las áreas involucradas, y, además, el tiempo que se requiere para que una nueva persona ingrese al área de Tecnología es, como mínimo, de tres meses de entrenamiento, y esto ha limitado a Close2U al momento de contratar personal, ya que la empresa siente que la inversión en el nuevo personal no tiene retorno a corto plazo por lo que no se cambia a las personas en tecnología, y esto, a largo plazo, afecta la respuesta



que puede dar la empresa, más aún en un entorno tan cambiante como el de desarrollo de *software*, donde se tiene que innovar constantemente.

## 5.8 Conclusiones

A través del uso del diagrama de Ishikawa, se ha podido determinar la mayor problemática que debe ser resuelta por la empresa: implementar un plan estratégico de marketing y ventas que permita al equipo comercial desarrollar y ejecutar de una manera más eficiente sus objetivos, como son: (a) conseguir nuevos clientes, (b) ofrecer un portafolio innovador de servicios y pensado en las empresas, y (c) retener y fidelizar a los clientes actuales, para evitar, de esta manera, la aceleración en la caída de las ventas y la cancelación de contratos actuales por parte de los clientes.



## Capítulo VI. Alternativas de soluciones evaluadas

### 6.1. Alternativas para la solución del problema

Para la ejecución del trabajo de consultoría de empresa las alternativas propuestas involucran a todas las áreas de la organización de manera transversal, para ello se han definido tres alternativas, la primera es realizar un plan estratégico de marketing y ventas, la segunda alternativa es mejorar el desempeño del equipo de trabajo, mediante la gestión eficiente de los procesos y la tercera alternativa es trabajar en el uso de KPIs para el control, evaluación y análisis del desempeño del equipo.

Tabla 3

*Causa raíz del problema y alternativa de solución*

Causa Raíz del Problema	Alternativa de Solución
i) Mejorar la cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del plan de marketing y ventas digital</li> </ul>
ii) Evaluar las actuales soluciones que ofrece la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de herramientas ágiles en áreas operativas.</li> </ul>
iii) Captar talento especializado en el rubro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de reclutamiento, onboarding y retención de talento.</li> </ul>

#### 6.1.1 Plan de marketing y ventas digital

Al realizar la evaluación del mayor problema en Close2U, el resultado indica que es el área de marketing y ventas el que genera el mayor problema y al cual se debe atender para evitar que los ingresos y la atracción de nuevos clientes disminuya, contar con un plan de marketing a medida permitirá obtener información cualitativa y cuantitativa necesaria en toda estrategia dirigida a la captación de clientes, fidelización y expansión comercial, tanto en relación a la apertura de nuevos mercados como nuevos sectores o portafolio de nuevas soluciones. Como se explicó en el capítulo anterior, el último plan de marketing de la organización se realizó en el 2017, con lo que tiene un desfase de tiempo y no considera los

cambios sustanciales a los que se ha sometido el mercado post pandemia. Por esta razón, se proponen las siguientes alternativas de solución para la organización:

### ***Plan de Marketing y Estrategia Digital***

#### ***a. Conocimiento del sector***

Close2U es uno de los 123 proveedores de servicios electrónicos (PSE) homologados por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), siendo una de sus principales soluciones el brindar el servicio de facturación electrónica a un mercado de alrededor de 500 mil empresas. El uso de la facturación electrónica en el Perú inició en el año 2010 y en los últimos años su incremento se ha debido, por un lado, al impulso de la SUNAT, y por otro, a la misma necesidad de las empresas de sistematizar sus procesos de facturación y proveedores. Sin embargo, solo el 1% de las empresas en el Perú se beneficia de la facturación electrónica, según un estudio de la plataforma gratuita de facturación online, Efact.

#### ***b. Conocimiento del producto***

Las soluciones tecnológicas que ofrece Close2U necesitan del desarrollo de una estrategia de producto apoyada en una comunicación clara y sencilla acerca de los beneficios que estas soluciones ofrecen, las cuales deben ser difundidas a través de los canales digitales. Como ya se explicó en el capítulo 2, Close2U se divide en dos categorías: (a) soluciones digitales, y (b) aplicaciones innovadoras.

#### ***c. Conocimiento de la competencia***

Se ha explicado que en el mercado existen 123 empresas que ofrecen servicios similares a los que brinda Close2U, generando una gran competencia por captar la mayor cantidad de clientes y/o atraer aquellos clientes de la competencia. Entre los proveedores de este servicio más conocidos del mercado están:

Figura 8

*Principales empresas proveedoras de facturación electrónica*



**d. Marketing Mix. Investigación de tendencias, mercados y clientes**

Las empresas que se desarrollan en el entorno digital como son las desarrolladoras de software crecieron en promedio 11,9% hasta 2020, según IDC's Worldwide; una guía semestral que identifica el gasto en Big Data y los análisis de negocios, y esta tendencia no ha variado, la pandemia de Covid-19 impulsó el uso de plataformas digitales en los negocios, en este sentido, se sabe que las empresas van a seguir invirtiendo en tecnología en sus procesos de gestión de información y conocimiento internos para la utilización de Big Data por ejemplo, para la automatización de sus procesos administrativos, comerciales y logísticos; así también en aplicaciones o APIs que ayuden a gestionar grandes volúmenes de datos en rubro de consumo masivo por ejemplo. Asimismo, la velocidad de los cambios y recopilación de datos generará que el uso y la atención a través de las redes sociales se agilice y dinamice, por lo que una estrategia de marketing estratégico deberá considerar una buena inversión en *website*, redes sociales y *AdSales*.

Acercas de las tendencias del mercado, se observa que hay una fuerte inversión de grandes y medianas empresas en softwares y sistemas para la protección de datos del consumidor relacionados con los principios éticos de privacidad que son parte de los sistemas de gobernanza de las empresas socialmente responsables. Asimismo, geopolíticamente, esta tendencia hacia la protección y vigilancia de la privacidad digital se viene regulando tanto en la UE como en países de alto comercio como son Estados Unidos, Australia, Inglaterra, entre otros.

La empresa Mastercard y Americas Market Intelligence (AMI) realizaron una encuesta en 13 países de la región de América Latina y el Caribe acerca de los cambios de hábito de los consumidores, el aumento de los servicios financieros y cómo las compañías se deberían adaptar en este nuevo ecosistema digital generado por la pandemia. En este estudio donde participaron líderes y expertos de la industria de la tecnología y los medios de pago se observó la tendencia a la bancarización y la inclusión financiera elementos que benefician a las *startups* y emprendedores especializados en plataformas de facturación y soluciones digitales para empresas.

***e. Objetivos***

Entre los objetivos que se buscan lograr a través de la aplicación de un plan de marketing estratégico en Close2U, tenemos los siguientes:

- a. Incrementar la visibilidad de la marca entre el mercado objetivo. KPI: Número de impactos, estudio de mercado comparativo, conocimiento de marca antes y después de campañas en redes sociales y medios.
- b. Incrementar la cuota de mercado. Realizar un estudio de la competencia en función de las marcas ya existentes. KPIs: Leads convertidos vs. Leads en funnel.
- c. Promover intra-emprendimientos: KPIs: Número de iniciativas innovadoras para nuevos productos (a bajo costo).

- d. Mejorar el retorno de la inversión (ROI). A través del uso del marketing digital, se medirá el retorno de la inversión realizada. KPIs: Costo por clic, conversión de las acciones, analítica y métricas.
- e. Apertura de la empresa a nuevos mercados. A través del lanzamiento de nuevas soluciones digitales a mercados similares al peruano.
- f. Mejorar los resultados financieros luego del tiempo de desarrollo del plan.
- g. Mejorar la optimización del embudo de conversión. KPI: reducción de los abandonos, aumento del lead convertidos.
- h. Captar nuevos clientes a través de campañas de descuentos, planes, packs, ofertas de incorporación, referencias de terceros, etc. KPI: < número de nuevos clientes y referenciados.
- i. Fidelizar a los clientes actuales. A través de campañas de recompensa y fidelización conocidas en el marketing. KPI: % de satisfacción de clientes actuales.
- j. Incrementar las ventas. KPI: Incrementar el número de transacciones o realizar acciones de venta cruzada.

**f. *Canales de distribución digitales***

En el caso de Close2U, al ser una *startup* los canales de distribución serán digitales considerando el modelo de negocio y teniendo como objetivo el posicionamiento de la marca. Para atraer al cliente se trabajará utilizando el *Inbound marketing*, con lo cual se buscará que los contenidos y mensajes sean de calidad, adecuados para el público objetivo, utilizando canales idóneos con una estrategia de distribución de canales que reduzcan los niveles de invasión que genera la publicidad masiva. Los canales de distribución digitales más adecuados para el posicionamiento de marca e incremento de ventas son: el *email marketing*; SEO (*Search Engine Optimization*), utilizando palabras claves que permitan aparecer en las

primeras búsquedas; *SMM (Social Media Marketing)*, a través de redes sociales como Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, Instagram; *Display Advertising*, exhibición de publicidad; *Pay-per-Clic*, canales pagados o *Paid Channels*; Blogs y otros canales de contenido.

**g. Lienzos, frameworks, nuevas metodologías**

Para la elaboración del plan de marketing para Close2U se propone utilizar la Metodología SOSTAC (Smith 2011), cuyas siglas significan: Situación, Objetivos, Estrategias, Tácticas, Acción y Control, a través de estas variables permitirá tomar decisiones acerca del plan estratégico de marketing digital que más le convienen a Close2U, según los objetivos planeados.

Para el análisis de la situación se utilizará el DAFO, análisis de la competencia (*benchmark*), análisis de los canales digitales, para el modelo de negocio se utilizará el *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**h. Presupuesto**

Para la consideración del presupuesto para el desarrollo del plan de marketing estratégico digital y relacional se recomienda contratar una empresa especializada que permita elaborar y ejecutar cada paso del plan propuesto. Así también el presupuesto para la elaboración de un plan de marketing digital debe considerar: Salario del equipo de marketing interno, costo de la inversión en las herramientas pagas, pago de servicios tercerizados (agencia de marketing y comunicaciones) que incluya la estrategia, ejecución, análisis, producción de contenido, presupuesto para la divulgación de contenidos en medios pagos. Asimismo, se deberá considerar asignar presupuesto a la estrategia del marketing relacional para la fidelización y retención de los clientes.

### *i. Marketing Relacional*

El entorno en el que se desenvuelven las *startups* que desarrollan tecnología y brindan soluciones digitales está en constante cambio y lleno de desafíos para los equipos humanos que conforman las áreas de marketing y ventas, desafíos que los obliga a pasar de estrategias de “conquista” a estrategias de “retención” (Villanueva & De Toro, 2017). En este contexto, las organizaciones deben transformar la transacción comercial en una relación de servicio, con el único objetivo de retener al cliente y fidelizarlo.

Figura 9

*Modelo de Fidelización de cliente*



Fuente: Cosimo Chiesa. Recuperado de Villanueva & Del Toro (2017). *Marketing Estratégico*

El marketing relacional busca cultivar las relaciones con los clientes a través de la creación de vínculos que beneficiarán a ambas partes. El cliente no es solo una venta individual cortoplacista, todo lo contrario, se centra en el cliente y en cultivar una relación con el mismo que lleve a periodos largos de relacionamiento comercial.

Para desarrollar un plan de marketing relacional es necesario considerar el valor del cliente (Villanueva & De Toro, 2017). Es decir, considerar todos los beneficios que puede



obtener la empresa a través de la participación activa del consumo de los servicios o productos del cliente: i) repetición de compra, ii) venta cruzada, iii) sugerencias de mejora, iv) menor sensibilidad al precio, v) costo de ventas, vi) aumento de satisfacción de los empleados, vii) conocimiento del cliente. Asimismo, se deben considerar algunos indicadores del valor del cliente o “indicadores claves de desempeño” o KPIs (por sus siglas en inglés), se mencionan los más importantes: el valor de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*), costo de adquisición del cliente (CAC), Tasa de conversión, Ticket medio de compra, Tasa de rotación del cliente.

## **6.2. Conclusiones**

Según lo que se ha podido identificar en base al análisis realizado, el área de marketing y ventas es el que genera el mayor problema para Close2U, por tanto, la alternativa de solución que se requiere aplicar para incrementar las ganancias y buscar aumentar el número de clientes, es la implementación de un plan de marketing y ventas.

Dicho plan, se propone que sea implementado por un equipo de profesionales especializados en el cual se incluyan diversas estrategias de fidelización y captación de clientes. Para ello, se requiere un minucioso análisis del mercado, la competencia y desarrollar una eficaz estrategia digital y la utilización de indicadores de desempeño (KPIs) que colaboren y permitan la medición y seguimiento de objetivos.

Adicionalmente a la implementación del plan de marketing, Close2U deberá trabajar de forma progresiva y buscar reducir la alta rotación de personal con la que se cuenta a la fecha, por lo que se debe diseñar un plan de captación y retención del talento, así como implementar herramientas ágiles en áreas operativas que dinamicen y contribuyan a optimizar la gestión integral de Close2U.

## Capítulo VII. Plan de Marketing

### 7.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Como se ha explicado en el Capítulo 5, Close2U ofrece cuatro soluciones digitales; (a) Tefacturo.pe ERP para pymes, (b) Tefacturo.pe Integración, (c) Practipago, y (d) ContaExpress. Para el objetivo del presente trabajo de consultoría sólo desarrollaremos el plan de marketing para la solución bandera de Close2U, Tefacturo.pe ERP para pymes.

#### 7.1.1 Objetivo general

Obtener la preferencia de la marca en el mercado objetivo, desarrollando una propuesta de valor respecto a la competencia e implementando una estrategia digital.

#### 7.1.2 Objetivos específicos

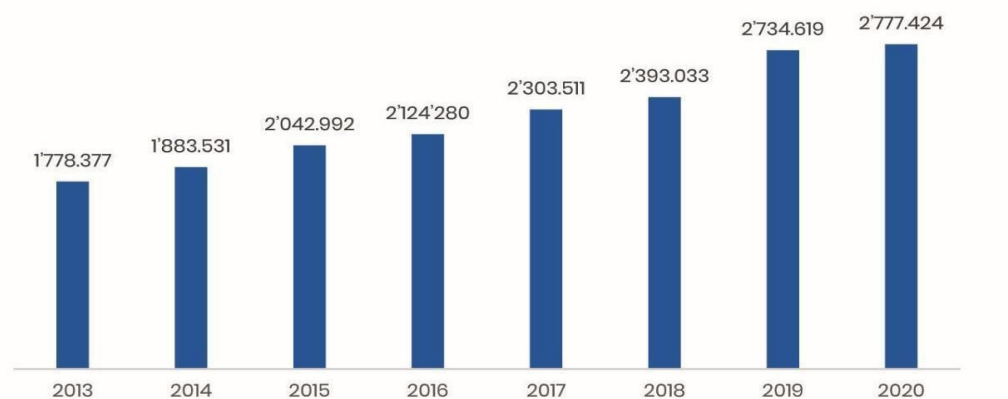
- Incrementar las ventas anuales en un 130% para el año 2026.
- Lograr estar entre los tops 5 en el año 2026 alcanzando un posicionamiento en el mercado de los sistemas de facturación electrónica.
- Incrementar nuestra base de datos de clientes potenciales en 4290 empresas para el año 2026.
- Tener una cuota del 5% de participación de mercado al 2026.

### 7.2. Mercado objetivo

#### 7.2.1 Tamaño de mercado total

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) manifestó que al cierre del 2020 las empresas existentes en el Perú ascendieron a 2'777,424, lo que equivale a un ligero crecimiento de 1.6% con relación al 2019. Del 100% de empresas existentes existen dos principales, personas naturales con negocio y sociedades anónimas con un 74.2% y 12.1% respectivamente. El porcentaje restante (13.7%) lo constituyen la empresa individual de responsabilidad limitada, sociedad comercial de responsabilidad limitada, entre otras.

Figura 10

*Cuadro de Crecimiento de Empresas***Número de Empresas 2013–2020**

Fuente: IEDEP. Tomado de INEI, 2020

Existe una proyección en el crecimiento del número de empresas en 6.1% en promedio, lo que hace atractivo el mercado de servicios de facturación. Es importante indicar que a pesar de que existen más de 2.7 millones de empresas al cierre del 2020, no nos concentramos en todas para el presente estudio, solo nos enfocaremos en aquellas empresas que recién están comenzando a digitalizar sus comprobantes de pago. Es por ello que la estimación del mercado la tomaremos según la información proporcionada por la SUNAT. Hasta el año 2020, se registraron 496,490 empresas emisoras de comprobantes de pago electrónico, es decir, un 47% más que a finales de diciembre del 2019 que fueron 338,442.

En la Figura 10 podemos precisar que el 71% de las empresas (353,733) ha emitido sus comprobantes de manera gratuita a través del portal SUNAT. El 20% (100,380) lo realizó mediante sus propios sistemas y el resto (42,377) a través de los operadores de servicios electrónicos (OSE). En conclusión, nuestro mercado total será 353,753 empresas, es decir, las que actualmente emiten sus comprobantes a través del sistema Portal SOL.

Figura 11

Porcentajes de empresas emisoras de facturas electrónicas



Fuente: Sunat, 2020

### 7.2.2 Estimación del mercado disponible

Para determinar el tamaño de mercado disponible se realiza la pregunta filtro con la que se consulta a los encuestados, si están dispuestos a cambiar de software de facturación electrónica. Del resultado de esta pregunta en mención tomaremos en cuenta los que pueden cambiar de software, el cual representa el 43.1%. La tabla 4 muestra la proyección del mercado a lo largo de dos años.

Tabla 4

*Público que está dispuesto a cambiar de sistema de facturación electrónica*

		2021	2022	2023
Pregunta de encuesta	SI	353,735	448,287	488,632
1. ¿Estaría dispuesto a cambiar de software de facturación electrónica?	43.1%	152,459	193,210	210,599
2. ¿Utiliza algún software de facturación electrónica?	72%	254,689	320,908	349,789

Nota: Tomado en base a las entrevistas realizadas a CEO de Close2U y encuesta.

### 7.2.3 Estimación del mercado efectivo

De acuerdo a la investigación de mercado se realizó la pregunta en qué departamento realiza las operaciones comerciales. El resultado fue que un 82.6% desarrolla sus actividades en el departamento de Lima. La tabla 5 muestra la proyección del mercado efectivo a lo largo de dos años.

Tabla 5

#### *Empresas que hacen sus operaciones comerciales en Lima*

		2021	2022	2023
Pregunta de encuesta	Lima	152,459	193,210	210,599
¿En qué departamento realizan sus operaciones comerciales?	82.6%	125,931	159,591	173,954

Nota: Tomado en base a las entrevistas realizadas a CEO de Close2U y encuesta.

### 7.2.4 Estimación del mercado objetivo

Para el cálculo de la proyección del mercado objetivo se debe considerar los resultados del mercado efectivo y el porcentaje que la empresa desea alcanzar en relación a la participación del mercado. Según la tabla 5, nuestro mercado objetivo se estima en 125,931, del cual, Close2U tiene una participación de 2.6% o 3300 clientes actualmente, y este mercado tiene una proyección de crecimiento de 36% para el año 2023.

## 7.3 Estrategias de Marketing

### 7.3.1. Segmentación

En el planteamiento de la estrategia de segmentación se han considerado aquellas necesidades y motivaciones que impulsan al micro y mediano empresario a solicitar un servicio de facturación electrónica o un ERP. Para el caso de la segmentación de clientes hemos comparado tres perfiles identificados a través del análisis e información recogida directamente de la CEO de Close2U. Los perfiles seleccionados han sido separados por las

variables demográficas, psicográficas y conductuales. En el primer perfil se describe a la microempresa que utiliza los servicios de facturación electrónica con los mínimos recursos, del sector socioeconómico C ubicados en Lima. El segundo perfil es aquella pequeña-mediana empresa que necesita automatizar su sistema de facturación, considerando que el volumen del mismo se incrementa, del sector socioeconómico B, ubicados en Lima; el tercer perfil corresponde al nuevo emprendimiento originado por la crisis del Covid-19 durante el año 2020, este nuevo emprendedor está representado por hombres y mujeres del sector socioeconómico B y C ubicados en Lima que realiza su facturación a través de la plataforma SOL de Sunat.



Tabla 6

*Segmentación tipos de clientes de Close2U*

<b>Demográficas</b>	<b>Segmento 1 (&gt;facturación)</b>	<b>Segmento 2 (facturación standard)</b>	<b>Segmento 3 (Facturación SOL)</b>
Tipo Empresa	Microempresa	Pequeña Mediana Empresa	Nuevo Emprendimiento
Sexo	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres
NSE	C	B	B-C
Ubicación	Lima	Lima	Lima
Ingresos por empresa	Promedio 330,000 soles/anual	Promedio 1,320,000 soles/anual	Promedio 200,000 soles/anual
<b>Psicográficas</b>	<b>Segmento 1 (&gt;facturación)</b>	<b>Segmento 2 (facturación standard)</b>	<b>Segmento 3 (Facturación SOL)</b>
Actividades y/o intereses	Mype factura electrónica, sin presupuesto para software. Problemas para usar el portal de Sunat, emite 200 facturas.	La empresa Mype necesita ordenar los procesos de la gestión. Emite 500 comprobantes por mes.	Nuevo emprendimiento, Régimen General, Régimen Mype Tributario y Régimen Especial de Renta. Emite 100 transacciones con factura.
Necesidades cubiertas	Cumplir con la Sunat. Soporte de atención al cliente personalizado.	Mejor gestión de la empresa. Acceder al sistema desde cualquier lugar. Ahorro de tiempo y personal.	Cumplir con la Sunat. Precio accesible.
<b>Conductuales</b>	<b>Segmento 1 (&gt;facturación)</b>	<b>Segmento 2 (facturación standard)</b>	<b>Segmento 3 (Facturación SOL)</b>
Frecuencia de compra	Anual	Anual	Anual
Ocasión de compra	Cuando crece su negocio	Cuando la empresa es más madura	Cuando la empresa lo requiera
Lugar de compra	Sunat, Página web, redes sociales, atención virtual por llamada	Sunat, Página web, redes sociales, atención virtual por llamada	Sunat, Página web, redes sociales, atención virtual por llamada
Otras motivaciones	Rebajas/Promociones, servicio en la nube, implementación rápida del software	Mayores funcionalidades. Multiplataforma.	Facilitar su proceso de venta. Evitar contratación de personal.

*Nota:* Tomado en base a las entrevistas realizadas a CEO de Close2U y encuesta.

### 7.3.2. Posicionamiento

El posicionamiento de Close2U se basa en la solución digital, un software de facturación electrónica con servicio en la nube, que permite el acceso desde múltiples plataformas en cualquier lugar, es de fácil uso y está orientada a empresas B2B.

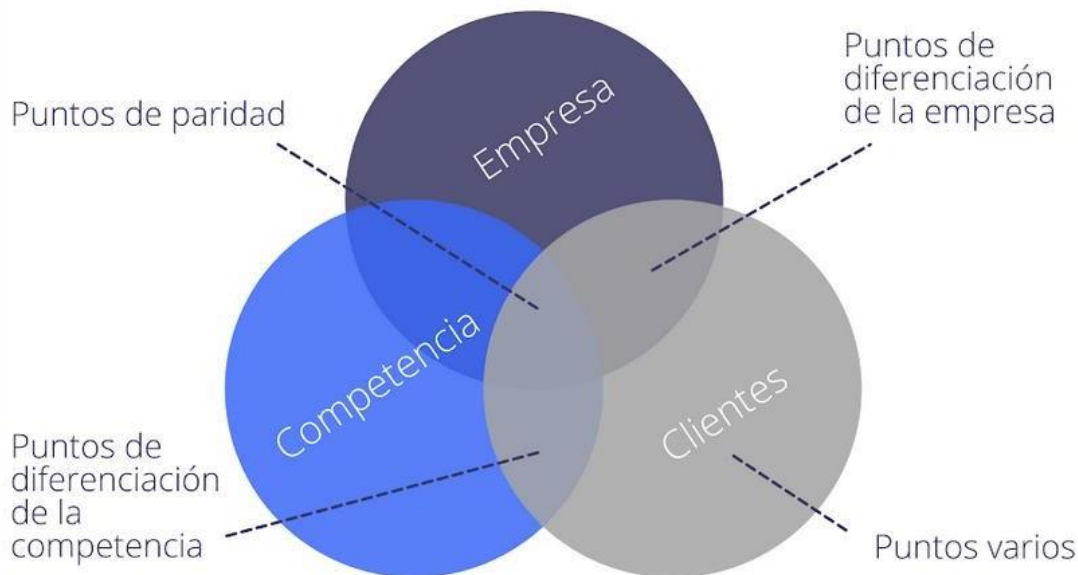
Actualmente, en el mercado existen más de 10 empresas que ofrecen una propuesta de valor similar a Close2U, por lo que no han logrado marcar una clara diferenciación. Al ser la facturación electrónica de condición obligatoria, las empresas de todos los rubros se han visto obligadas a implementarla en sus organizaciones por lo que el mercado de facturación electrónica se ha saturado con la oferta y la demanda.

Entre la competencia de Close2U en facturación electrónica tenemos a Nubefact, Efact y Mifact; en software de facturación electrónica con ERP tenemos a Defontana, Wally y Siigo; y en integración de la facturación electrónica al ERP propio de una empresa tenemos a Nubefact, Efacturación, Efact y Bizlinks. Si analizamos la situación de Close2U a través de la metodología de los 3 círculos (Urbano & Davis, 2007), los puntos de paridad de la empresa están en su software de facturación electrónica en la nube, los puntos de diferenciación de la competencia son su manejo de la estrategia digital, la competencia es más transparente en su precios y los planes están publicados en sus portales web, los puntos de diferenciación para Close2U se centran en que su software es de fácil integración, intuitivo y reduce el tiempo de aprendizaje del usuario. Acerca de los puntos vacíos, tenemos que son la falta de información tributaria y contable para el nuevo emprendedor que podría proporcionar Close2U a través de su portal web, además de soluciones tipo freemium, brindando la opción de utilizar el software gratis con un número limitado de comprobantes al mes por un tiempo definido.



Figura 12

*La metodología de posicionamiento de los 3 círculos: el modelo de Urbany y Davis*



Fuente: Adaptado de: J. E. Urbany y J. H. Davis de la Universidad de Notre Dame (Indiana, Estados Unidos) en 200. Diseño tomado de <https://www.mba-madrid.com/marketing/metodologia-posicionamiento-tres-circulos/>

Close2U no mostró tener una línea de comunicación óptima con el cliente más allá de querer venderle el producto, no ha logrado afianzar su interacción ni proporcionarle valor aparte del producto en sí. Por el lado digital, no está bien posicionado con SEO en las búsquedas de Google ya que no está entre las primeras opciones que arroja el buscador asociado a la facturación electrónica. Sus campañas se han enfocado más en *Facebook Ads* pero no tienen buena rentabilidad ya que captan bajos leads de calidad, y no están invirtiendo en *Google Ads* porque el rendimiento no ha sido el esperado, en este sentido, se debe considerar que el bajo rendimiento de las campañas digitales puede estar relacionado a la falta de un especialista que dirija la estrategia digital dentro de la empresa.

La nueva estrategia de posicionamiento que se propone busca establecer una clara diferenciación del producto con la competencia, además, debe relacionarse con el cliente más allá del producto, el cliente debe sentir que Close2U le va a acompañar en el crecimiento y desarrollo de su empresa. Deben solucionarse algunos problemas, tales como; las múltiples

páginas webs que poseen; se recomienda unificarlos con un solo mensaje potente que no confunda al cliente, ni afecte el posicionamiento SEO, ni la reputación de la *website*. Se debe incrementar la reputación de Close2U entre microempresarios y contadores utilizando *storytelling*, testimonios, eventos y fomentando el *networking*. El nuevo mensaje debe resaltar la característica de precio/calidad de su paquete para nuevos empresarios, y la mejor gestión de la organización para las empresas con más tiempo y mayor facturación en el mercado.

Para ello, se debe contar con un especialista en estrategia de marketing digital dentro de Close2U que lidere el equipo y brinde la confianza que necesita la compañía en esta implementación, este equipo y el CEO debe mostrar una “Propuesta de Valor” que influya tanto al cliente interno como al externo, y considerar planificar sus estrategias para un acompañamiento a través de la línea de vida del cliente, humanizando la propuesta.

## **7.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix**

### **7.4.1. Estrategia del servicio**

Los productos que ofrece Close2U son soluciones tecnológicas que buscan optimizar los procesos administrativos, financieros y contables, como la facturación electrónica, proceso de pago de comisiones, ERP contable, u otras soluciones a medida que se integran con otros ERP. Por ello, la estrategia a implementar debe buscar maximizar la experiencia del cliente, considerando la cantidad de proveedores actuales que ofrecen soluciones similares e incentivan una guerra de precios.

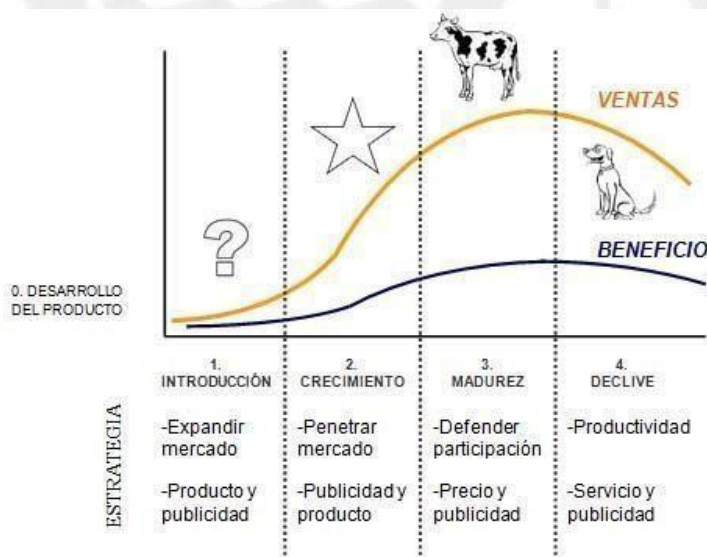
Para efectos de esta consultoría se hablará de Tefacturo -la solución de facturación electrónica- debe contar con el factor diferenciador, que le permita mantenerse en el mercado, ser ágil en su uso y satisfacer a sus clientes: pequeñas, medianas, grandes empresas, entre otras, por lo que debe establecer este diferenciador en el servicio ofrecido como es el caso de un buen sistema de soporte técnico y atención al cliente. Actualmente, conocemos cuál es la

oferta en el mercado, los competidores y los precios de sus soluciones digitales. Por ello, resulta fundamental que los productos que ofrece Close2U vayan de la mano con una experiencia al cliente como “prioridad estratégica” y como eje fundamental de su propuesta de valor. Primero, conocer en profundidad al cliente y diseñar una experiencia distintiva y personalizada, identificando cuáles son las interacciones con la empresa y mapear el servicio otorgado. Segundo, soluciones tecnológicas fáciles de usar, hechas a la medida y al alcance del consumidor en términos económicos.

Antes de definir la estrategia, es necesario conocer la etapa del ciclo de vida del producto. Close2U tiene 6 años en el mercado y año a año viene actualizando sus soluciones tecnológicas ofrecidas. De acuerdo con la Matriz de Boston o BCG (1973), Close2U se encuentra en la etapa de crecimiento:

Figura 13

*Matriz de Boston. Matriz BCG desarrollada por la consultora Boston Consulting Group*



Fuente: Henderson, Bruce (1973).

La clave en esta etapa es reforzar el posicionamiento, ampliar los mercados geográficamente y realizar los cambios necesarios para mejorar los productos actuales e incorporar nuevos productos y servicios para satisfacer la demanda creciente. Las ventas

comienzan a crecer a un ritmo estable y los productos empiezan a ser rentables. El objetivo principal es penetrar todo lo posible el mercado, para lo cual la publicidad es una herramienta eficaz.

Basados en la matriz BCG los productos con una elevada tasa de crecimiento y un elevado potencial son denominados estrellas. En esta etapa se presenta el ingreso al mercado de nuevos competidores, los cuales tratarán de diferenciar su producto e iniciar la construcción del posicionamiento de su marca, por lo que el objetivo es mantenerse y ganar más porción del mercado. Por lo que la estrategia deberá ser de concentración y competencia, con un enfoque de diferenciación y liderazgo de costos.

#### **7.4.2 Diseño de servicio**

Encontrando que Close2U refleja problemas en los procesos de captación de leads, primer contacto y conversión, es importante brindar algunas pautas respecto al diseño de su servicio. Nielsen Norman Group (2017) indica que “El diseño de servicios es la actividad de planear y organizar los recursos de una empresa para mejorar directamente la experiencia de los empleados e indirectamente la de los clientes”, se plantea estructurar un proceso adecuado de seguimiento que involucre desde el contacto con el cliente hasta el proceso de postventa. Para ello consideraremos tres elementos centrales que son parte de la operatividad de Close2U: las personas, las herramientas y los procesos.

**Personas:** Se aplicó el método de cliente misterioso para evaluar la efectividad de la experiencia de un cliente nuevo que solicita información por primera vez a Close2U, el resultado se registró en el lienzo de Mapa de Experiencia del Usuario (Ver Figura 14), se ha determinado que el mayor dolor de la persona que se interesa en los servicios de Close2U es que el contacto solo se realiza de manera virtual y no se efectúa un acercamiento por parte del equipo de ventas. Aquí se pone de manifiesto la falta de efectividad del equipo de ventas. Por lo que dentro de la propuesta de diseño de servicio se está incluyendo un plan de seguimiento

y retroalimentación constante, ya que a la fecha solo se solicita el reporte mensual de resultados.

**Herramientas:** las soluciones digitales ofrecidas por Close2U, en particular el producto referencia de esta consultoría TeFacturo, es un desarrollo dinámico, intuitivo, sencillo y cómodo por lo que se considera que solo necesita una estrategia de comunicación con contenido de valor que ayude al mercado a conocerlo y entender los beneficios de su adquisición para sus empresas.

**Procesos:** Considerando los flujos de trabajo de acuerdo a la actual organización y colaboradores con los que cuenta Close2U, es en este punto donde se deben realizar los mayores cambios. Como se podrá visibilizar en el *Blueprint* elaborado (Ver Figura 15). A través de este diagrama se obtiene un panorama detallado del servicio al cliente que ofrece la organización. Su finalidad es mostrar el proceso de la prestación de servicios desde la visión del cliente para la mejora del diseño y servicio con eficiencia.

Figura 14

Mapa de Experiencia Usuario

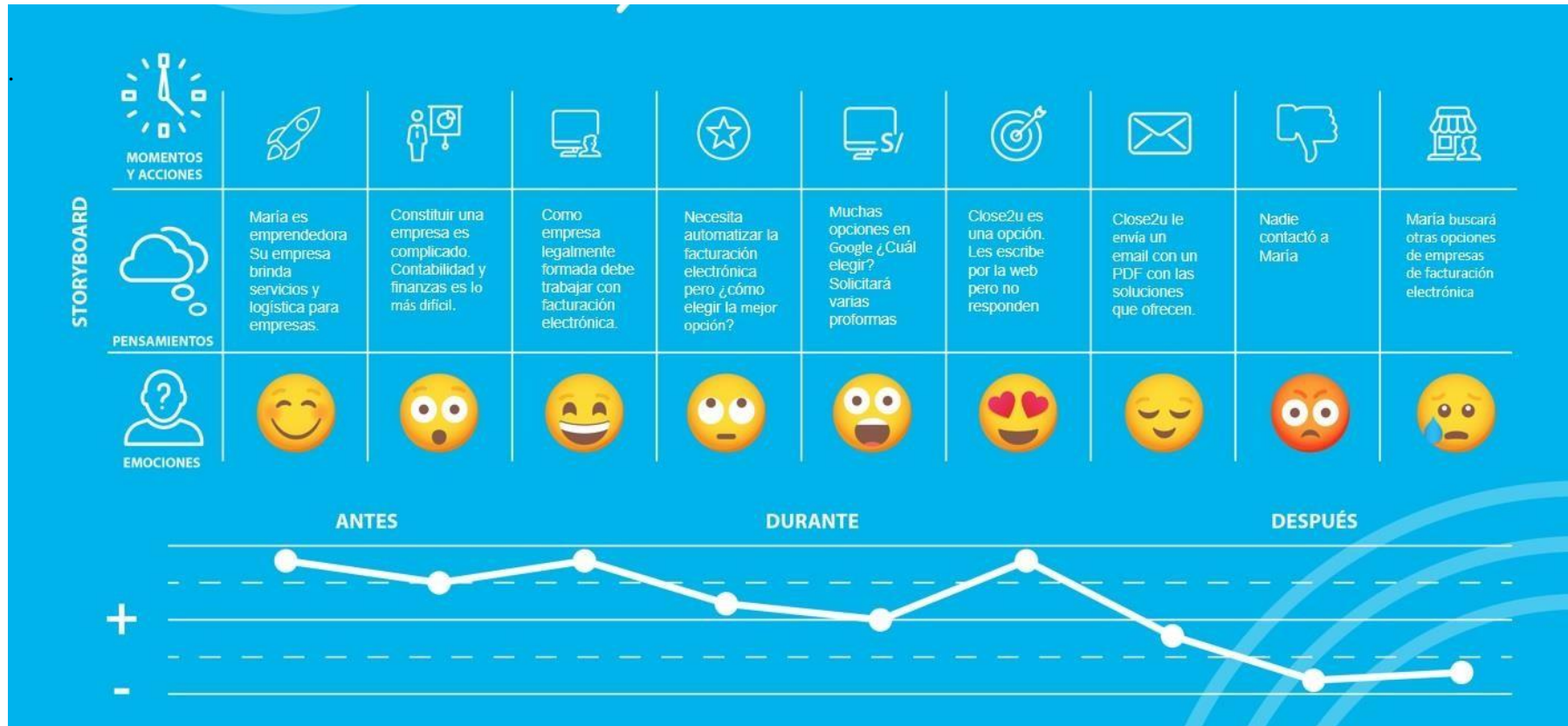




Figura 15

Service Blueprint

<b>Physical evidence</b>	Website	Plataforma TeFacturo	Planes y suscripción	App TeFacturo	Post venta	Marketing y comercial
<b>Customer Actions</b>	Búsqueda en la web	Acceso a la plataforma de facturación	Selección y pago del plan de facturación	Revisa la app	Requerimiento de soporte por fallas o mejoras en la plataforma	Renovación de contrato anual
<b>Onstage Contact Actions</b>	Visualiza soluciones e innovaciones, brochure y planes. Chatbot, WhatsApp y contacto	Entrega de usuario y contraseña	Capacitación al cliente	Evalúa usabilidad y automatización	Videos instructivos de la plataforma y app Email de cobranzas	Campañas de fidelización del cliente
<b>Backstage Contact Actions</b>	El servidor carga la página web CRM Hubspot (ventas)	Se genera usuario y contraseña. Personal TI para implementación e integración	Soporte de TI para customizar Upgrade de software	Implementación y actualización de TI	Mantenimiento de software	Estrategia de fidelización Campaña de marketing digital
<b>Support Process</b>	Analítica web Hubspot	Área de software	Área de software	Desarrollo de app	Soporte técnico (customización) Estrategias de marketing	KPI's analíticas KPI's ventas KPI's cobranza



## ***Service Blueprint***

### **a. Línea de interacción**

La primera interacción del cliente con Close2U la realiza a través de una búsqueda en la web, lee la lista de productos, planes, rellena un formulario con sus datos o interactúa con el chatbot. Luego acuerda con el vendedor a través de venta consultiva el producto a utilizar para su negocio e ingresa a la plataforma con el usuario y contraseña que se le ha generado. Una vez capacitado, genera sus facturas electrónicas en la plataforma en la nube Tefacturo, se va familiarizando con el producto hasta que encuentre una falla u oportunidad de mejora, en tal caso contacta a soporte técnico. El cliente realiza pagos anuales del servicio de facturación y por ello es contactado por el área de cobranzas para la renovación.

El punto de dolor en la línea de interacción se encuentra en la renovación del contrato por parte del cliente y esto debido a factores que muchas veces son ajenos al producto sino inherentes al negocio como que la empresa recién ha comenzado y no está generando suficientes ganancias, se priorizan gastos en otras herramientas para el negocio o tiene deudas. Por ello, Close2U debe mejorar la relación con sus clientes, extender plazos de renovación dependiendo de la calificación del cliente, ofrecer promociones y descuentos, además de determinar de forma preventiva si un cliente va a pasar a morosidad haciendo uso de la información de su sistema.

### **b. Línea de visibilidad**

Respecto a las acciones visibles podemos mencionar que el usuario tiene la posibilidad de identificar las soluciones e innovaciones y decidir el plan a escoger. La empresa Close2U mantiene un servidor donde se encuentra alojada la web que se integra con la aplicación de *Hubspot*, donde una vez que el usuario llena los datos en el formulario de la web, se genera un correo *autoresponder* enviando un correo dando la bienvenida y el *brochure* de la empresa. A la vez este se registra automáticamente en el CRM de *Hubspot*,



donde se le asigna un vendedor aleatoriamente. Una vez concretada la venta del producto, se procede a generar un usuario y contraseña en coordinación con Mesa de Ayuda y establecen los plazos para la implementación e integración con el software del cliente según corresponda.

Posteriormente, el usuario es capacitado para poder hacer uso del servicio, contando como soporte un instructivo que servirá como guía ante cualquier duda. La suscripción a los planes se realiza automáticamente en el sistema, y en caso se requiera se brindará soporte adicional al usuario. Los mantenimientos, mejoras y/o actualizaciones que se lleven a cabo, se les comunica oportunamente a los usuarios a través de correos electrónicos.

En cuanto al diseño de estrategia y fidelización de los clientes estas se realizan de manera conjunta con el jefe de cuentas claves y bajo el liderazgo del Gerente Comercial. Un aspecto por mejorar en la gestión de Close2U son las campañas de fidelización, esto con el fin de retener a los clientes y que continúen usando el servicio en el futuro y no solo durante un plazo determinado. Para esto se requieren los esfuerzos tanto de la Gerencia como del área Comercial y de Marketing.

#### **c. Línea de interacción interna**

En esta línea, los colaboradores de Close2U que no tienen contacto con el cliente realizan las actividades de soporte del servicio ofrecido por la organización. Estas actividades son el desarrollo de software a medida, área de soporte técnico, análisis de Kpis administrativos, de ventas y analíticas web y redes sociales.

Es importante que los colaboradores que se encuentran en estas áreas comprendan que son parte importante del proceso total del servicio que se entregará al cliente.

#### **7.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)**

Close2U tiene una alta competencia en el mercado ya que compite con más de 200 empresas entre homologadas y no homologadas, que ofrecen servicios similares, de las cuales

10 tienen el mismo perfil y son su competencia directa. Asimismo, se debe considerar que del mercado potencial el 72% realizan sus transacciones de facturación directamente a través de clave Sol de la SUNAT.

En este escenario Close2U no debe ingresar a competir por costos y valor añadido, para poder competir en el mercado actual. Es por ello que los puntos de dolor analizados a través del mapa de experiencia del usuario y del *Service Blueprint* tienen relación directa con la atención al cliente, estrategia de captación y fidelización, dado que el porcentaje de retiros viene siendo alto. Desde el inicio de la pandemia el nivel de cancelación de servicios por parte de los clientes de Close2U se ha elevado al 50% de su cartera, debido en gran medida al precio de sus servicios que oscila entre un 20% a 40% más alto que sus competidores más cercanos. Para evitar la cancelación de clientes, Close2U debe considerar:

- a. Analizar el mercado y las necesidades que puedan generar ideas innovadoras.
- b. Buscar mercados alternativos.
- c. Diseñar una estrategia que permita observar el mercado y los cambios que se vienen generando respecto a la línea de negocio de Close2U.
- d. Re preguntarse: ¿Close2U ofrece alguna utilidad excepcional para sus clientes actuales y futuros?

Figura 16

*Planes del Servicio de Facturación Electrónica TeFacturo*



En referencia a la descremación del precio, hace seis años Close2U con su solución TeFacturo inició con un precio alto y competitivo, sin embargo, ahora se ha reducido solo cubriendo los costos de operatividad del negocio. Ahora se debe trabajar en la reputación y posicionamiento de Close2U en el mercado. Así también, se debe buscar la diferenciación a “bajo costo” pensando en nuevos mercados, logrando de esta manera que la competencia no sea relevante al momento de la decisión de compra.

Los planes ofrecidos por Close2U a través de TeFacturo son tres, cada uno con beneficios incrementales, es así que tienen: Plan Emprendedor, Plan Negocios y Plan Pymes, cada uno de ellos con características bien definidas.

Tabla 7

*Cuadro Comparativo de Precios de Soluciones de Facturación Electrónica*

Paquetes S/ Empresas	Básico	Plus	Premium	Gratuito
TeFacturo	89.00	99.00	199.00	
Efact		39.90	79.90	50 facturas
Nubefact		70.00	118.00	
Mifact	40.00	70.00	90.00	
Alegra	39.00	69.00	159.00	15 días
Wally		99.00	199.00	

Del análisis de la competencia, se recomienda que Close2U publique los precios en su página web de los tres planes en su forma base para que el cliente pueda informarse oportunamente, también debe indicarse que estos productos son modulares y que el precio va a variar dependiendo de la necesidad particular del usuario.

#### **7.4.4 Estrategia de fidelización**

Para proponer la estrategia de fidelización primero se debe indicar el problema específico de la empresa que en este momento es: la activación de clientes. Los clientes que se suscriben y pagan, no están siendo realmente “activados”, por lo que la tasa de deserción se ha incrementado llegando a ser del 50% de la cartera existente hasta marzo de 2020. Los clientes con más de tres años de permanencia (consideramos este como el promedio de largo

plazo), son los que están utilizando con éxito el producto.

La estrategia de fidelización que se propone en el caso de Close2U tiene como objetivo lograr: i) Retención del cliente; ii) Reiteración: que el cliente continúe utilizando la solución de Close2U; y iii) Promoción: que el cliente recomiende la solución y sea *prosumer* de la marca. La evaluación realizada a través del mapa de experiencia del usuario y el *Service Blueprint*, puso en relieve que los principales problemas de Close2U se encuentran efectivamente en los dos puntos claves de la estrategia de fidelización: captar y retener clientes.

Del análisis obtenido por la investigación de mercado se tiene que durante el año habrá dos periodos en los cuales se deben realizar campañas de activación de clientes; septiembre 2021 y enero 2022. Esta campaña, debe estar dirigida a aquellos emprendedores que están obligados a adoptar la facturación electrónica en enero 2022, tienen facturación baja pero que proyectan su crecimiento hacia el 2022 - 2023. Se propone una campaña que permita la identificación del emprendedor con Close2U, más allá del servicio y software se sugiere que la campaña inspire el sentir del acompañamiento a través del crecimiento del emprendedor.

### **Campaña “En Close2U Crecemos Contigo”**

#### **Antecedentes**

Este año las empresas que aún no han implementado el sistema de facturación electrónica tienen dos fechas límites según el nivel de ingresos, el primer grupo de empresas con ingresos entre 23 a 75 UIT deberán hacerlo antes del 1° de septiembre y las empresas que facturen menos de 23 UIT tendrán plazo hasta el 1° de enero 2022 (Sunat, 2020). Esta situación es un momento idóneo para ejecutar una campaña de lanzamiento de un plan económico que “enganche” a través de una suscripción de bajo costo de acuerdo a cada perfil de emprendedor según nivel de ingresos.

Tabla 8

*Cuadro de fechas límites de afiliación a la facturación electrónica en el Perú*

Monto de ingresos anuales	Fecha a partir de la cual debe emitir comprobantes de pago electrónicos	
	Factura y notas electrónicas	Boleta de venta y notas electrónicas
<b>Mayores o iguales a 75 unidades tributarias (UIT)</b>	1 enero de 2021	1 enero de 2021
<b>Mayores o iguales a 23 UIT y menores a 75 UIT</b>	1 de setiembre de 2021	1 de setiembre de 2021
<b>Menores a 23 UIT</b>	1 enero de 2022	1 enero de 2022

Fuente: Andina, diciembre 2020

**Objetivo.** Incrementar en 36% anual la cartera de clientes de Close2U actual (3300 clientes actuales).

**Persona.** El perfil de los prospectos son los nuevos emprendedores y/o en etapa de crecimiento en el mercado que aún no han implementado la facturación electrónica en sus procesos.

**Producto.** Plan Light, diseñado para emprendedores con ingresos menores a los 23 UIT. Esta solución ofrece lo siguiente:

- a. Tablero con principales indicadores de venta
- b. Incluye módulo de gestión de productos y servicios
- c. Incluye módulo de ventas y cotizaciones
- d. Incluye gestión del delivery y entregas, desde celular o PC
- e. Incluye reportes requeridos de la gestión de ventas y productos
- f. Configuración y capacitación de las funcionalidades ofrecidas
- g. Almacenamiento de 1 año
- h. Mesa de ayuda 8x5
- i. Implementación en 2 días

**Plaza.** La campaña de captación será a través de las redes sociales (Facebook e Instagram) y *mailing*. La base inicial es de 353,753 empresas determinadas a partir del

estudio de mercado realizado previamente.

**Precio.** Close2U propone un 30% de descuento sobre el plan básico, siendo el plan light de 89.0 soles.

**Promoción.** La publicidad a través de las redes sociales, así como el email marketing serán acompañados por un programa de capacitación en contabilidad y finanzas para emprendedores a través de *webinars* quincenales. Esta actividad permitirá absolver dudas y consultas como también medir la satisfacción de los clientes con sus soluciones.

**Proceso.** Como se ha indicado habrá tres canales de comunicación: la web, redes sociales y *mailing*. Por ello, será necesario ejecutar un plan de seguimiento de cada lead captado, tiempo de contacto, tiempo de respuesta de la atención, estatus del cliente, cierre de venta. En el caso de los leads por redes sociales deben ser cerrados, llenado de formulario para ser contactados (el contacto debe darse dentro de las 2 horas del contacto inicial). Para la web, se debe colocar el banner promocional en el home de la página y no debe tomar más de 3 clics para enviar solicitud de atención de un especialista. En el caso del *mailing*, se debe diseñar el embudo de conversión utilizando el CRM actual de la empresa (*Hubspot*) y tener a una persona que contacte cada lead realizando el seguimiento hasta la conversión final o el descarte.

**Presencia Física.** Programar reuniones virtuales con los potenciales clientes es una oportunidad para tener un acercamiento con la empresa y evitar que el cliente tenga la percepción de un intercambio transaccional y si tenga interés en conocer más de su nuevo proveedor.

#### **7.4.5 Estrategia de marketing digital**

Con el análisis situacional de Close2U y su problemática, se ha identificado oportunidades de mejora, en las cuales se define los objetivos y estrategias digitales, además, de plantear palancas digitales, iniciativas y un plan de acción con herramientas de marketing

digital para impulsar el desarrollo integral del canal digital con un enfoque a posicionar la marca, mejorando el servicio al cliente y aumentando la conversión de sus ventas.

### **Definición de Objetivos**

#### **1. Generar ventas.**

Incrementar la tasa de conversión de leads a clientes, en un 20% respecto al año anterior, mejorando el *branding* y performance del social media.

#### **2. Estrategia de Retención por fidelización.**

Lograr en el 2022 un total de 22,000 visitantes únicos, optimizando el canal de búsqueda orgánica a través de la estrategia SEO en el portal web.

Aumentar el tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*) en 30% al 2026.

Incrementar el ratio de valor en tiempo de vida del cliente (CTLV) sobre el costo de adquisición del cliente (CAC) logrando una relación 3:1 convirtiendo rentable el modelo de negocio, al 2026.

#### **3. Mejorar experiencia usuario en social media y que impacta en la generación de leads.**

Reducir la tasa de rebote en 50% al 2022.

Optimizar al 100/100 la plataforma web al 2022 (ver Apéndice J)

Obtener un nivel de satisfacción al cliente de 75% al 2026, a través de encuestas sobre la atención recibida vía *mailing*, mejorando la estrategia de contacto con el cliente.

### **Indicadores clave y Medición del desempeño**

Para medir el desempeño de nuestras campañas y optimizar los objetivos, utilizaremos las siguientes métricas a través del *Google analytics* y *Google Ads*.



Tabla 9

*Indicadores y métricas para redes sociales y Google Ads*

CPM	CPC	CPA	CPL	CTR
(Costo por millar) Mide el resultado del costo de un anuncio por cada 1000 impresiones. Cada vez que una persona ve un anuncio de nuestro sitio web se genera una impresión.	Costo por clic. Cuando un usuario hace clic en el anuncio.	(Costo por adquisición) Mide cuánto se invierte por la conversión de una compra de un cliente.	(Costo por lead) Mide cuánto se invierte por la obtención de un lead.	(click through rate) Mide el número de clics en relación a su número de impresiones. Este indicador sirve para medir cuál es el impacto de las campañas publicitarias.

**7.4.6 Estrategia de Crecimiento de Close2U**

Se iniciará una estrategia de penetración de mercado, en la cual se tiene como objetivo aumentar las ventas incrementando así la cuota de mercado a través del aumento de actividades publicitarias y promociones, implementando nuevas estrategias digitales. Todas estas acciones tienen como objetivo aumentar el tiempo de vida del cliente, así como la frecuencia de compra y, por otro lado, se busca reducir los costos de adquisición del cliente.

**Definición de Iniciativas y Palancas Digitales**

Se va a implementar la metodología de *Inbound Marketing* para realizar la captación de potenciales clientes de manera no invasiva para los usuarios del sitio web de CloseU2, esto con el fin de mejorar el recorrido del cliente en su experiencia de compra, por ello se utilizará *HubSpot*, una plataforma que se utilizará para desarrollar el *Inbound Marketing* en cuatro fases.

**Atrae.** Se ofrecerá contenido relevante para atraer a los clientes potenciales elevando las probabilidades de elevar las oportunidades de ventas.

Para ello, se aplicará la estrategia digital SEO y redes sociales para dar a conocer contenidos de valor, a través de los canales de Facebook de manera orgánica, además mediante acciones de paid social. El Marketing de contenidos se orientará en formatos de video para subirlos a *Youtube*, *Vimeo* y plataformas web. El objetivo será incrementar el



reconocimiento de la marca entre la audiencia.

**Convertir.** Luego de conseguir leads gracias a las visitas de la web, se hará uso del CRM a través del *lead scoring* y *lead nurturing* para incrementar las conversiones de venta.

Se utilizarán herramientas para convertir, como *chatbots* para iniciar conversaciones a través de formularios y mensajes con la finalidad de absolver todas sus consultas entablando relaciones a largo plazo y por otro lado recopilando los datos de los prospectos potenciales que visiten nuestro sitio web.

**Cerrar.** Con la base de datos se creará un flujo de contenidos de valor que estará automatizado y adaptado al ciclo de compra del cliente potencial, con ello, se generará la fidelización de la audiencia objetivo hacia a la marca con anuncios en las redes sociales.

**Deleitar.** Luego de que un cliente nos haya realizado una compra, la idea es fidelizarlo para aumentar su frecuencia de compra, aumentar el tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*) ofreciendo contenido interesante, promociones exclusivas, cuidando cada detalle. Es por eso que utilizaremos palancas digitales las cuáles serán las siguientes:

- a. Mejorar el mapa de experiencia de usuario en el recorrido del ciclo de compra del cliente.
- b. Ofrecer contenido de valor que sea relevante para el público objetivo.
- c. Crear video marketing que impulse a la conversión de los usuarios.
- d. Tener una comunicación empática con los clientes a través de las redes sociales, blogs y email marketing.
- e. Crear una estrategia para impulsar a los clientes a ser embajadores de la marca.

#### **7.4.7. Ecosistema Digital**

##### ***Campañas y Promociones vía E-mailing.***

Se implementará el *Machine Learning* para optimizar la herramienta del email

marketing con la finalidad de aumentar la tasa de aperturas de correos, clics y conversiones.

Se utilizará el *Storytelling* para ayudar a captar la atención de los clientes potenciales influenciando así en su comportamiento. Por ello, todos los mensajes del Email Marketing de Close2U tendrán la característica de contar una historia en los mails, aportando valor al servicio que ofrece, de tal manera que la audiencia objetivo se sienta identificada con la marca.

### ***Presencia en redes sociales***

Las redes sociales que utilizaremos será *Facebook, Instagram y LinkedIn* ya que nuestro cliente potencial se encuentra en estos canales. Las publicaciones, *webinars*, carruseles, videos educativos, entre otros serán formatos que ayudarán a que Close2U aumente su interacción con los usuarios.

### ***Presencia en buscadores SEO/SEM***

A través de los motores de búsqueda (*Google, Yahoo o Bing*) aplicaremos la estrategia SEO, que será fundamental a través de palabras claves, *backlinks*, optimización de la arquitectura web, entre otros factores para captar leads que requieren del servicio gracias a su intención de búsqueda informativa o transaccional, permitiendo encontrarlos como una de sus principales opciones a pesar que no haya tenido conocimiento de la empresa.

### ***Páginas web y Landing pages.***

La página web de Close2U se enfocará en los clientes buscando siempre optimizar la experiencia de usuario, es decir, el diseño UX será de suma importancia, en relación a sus categorizaciones, botones, estructura, velocidad en la carga de página, demostrando siempre la personalidad de la marca.

Se implementará una landing page centrado en un funnel (embudo de ventas) que contribuirá a que puedan ingresar la mayor cantidad de leads en la etapa inicial del embudo, ayudando a concentrar los esfuerzos en los clientes potenciales que tienen intereses comunes.

### ***Plan de Acción***

A continuación, mostraremos cuál será el plan de acción que se llevará a cabo en cada palanca digital. Estas acciones ayudarán en los objetivos planteados en las iniciativas de las palancas digitales, llegando al Target, y cumpliendo el presupuesto de cada partida.

### ***Embudo de Conversión (Funnels)***

El embudo de venta o funnels tendrá la función de identificar en qué etapa se encuentra el lead o cliente potencial (*TOFU, MOFU, BOFU*), esto con la finalidad de saber qué acciones se debe realizar por cada etapa del embudo. Por ejemplo, un usuario al visitar el sitio web de Close2U y registrarse en nuestro *newsletter*, ingresa a la etapa inicial del embudo (*Top of the funnel*), para luego ingresar en nuestra base de datos. Al estar como *lead* le haremos una invitación para un *webinar*, al aceptarlo estaría en la etapa media del embudo (*Middle of the funnel*) ya que muestra su interés en nuestro servicio, logrando una oportunidad de persuadirlo y demostrarle que somos la solución a sus problemas. Por último, a raíz del *webinar* lanzamos una invitación al potencial cliente para una prueba gratuita por 30 días de nuestro servicio, al aceptar el cliente estaría en la última etapa del embudo (*Bottom of the funnel*).

### ***Marketing de buscadores***

**SEO (*Search Engine Optimization*)**. La website de Close2U tiene como principal objetivo atraer al mayor número de leads calificados en los buscadores para así aumentar la conversión, es por ello que para medir y analizar el comportamiento de los usuarios web en las páginas se utilizarán herramientas como *Google Analytics*, *Google Tag Manager*, *Google Search Console*, verificando así cuánto está creciendo la audiencia. En Close2U, se aplicará el SEO técnico que repercute en el algoritmo de los buscadores, esta estrategia será *White-hat* ya que es segura y menos agresiva, además que está enfocada en la experiencia buena del usuario:

- a. Realizar un diseño web responsivo adaptado para cualquier tipo de dispositivo.
- b. Aumentar la autoridad del sitio web a través de los enlaces externos que apunten a nuestra web. (Link Buildings)
- c. Posicionando en las palabras claves que lleven más tráfico a nuestro sitio web, resolviendo dudas o inconvenientes a la audiencia.
- d. Crear contenido de valor que ayude y eduque al usuario en el blog, enfocado en el dinamismo y la practicidad.
- e. Diseñar un sitio web accesible que contribuya con la mejora del *Buyer Journey*.

Close2U en referencia al SEO para contenidos en el blog, utilizará herramientas como *Semrush* y *Ahrefs* para el estudio de las palabras claves. Otra acción importante es indexar las páginas creadas en *Search Console* para que *Google* pueda registrarlo en sus motores de búsqueda de tal manera que el usuario lo tenga como opción lo más rápido posible.

#### **SEM (*Search Engine Marketing*)**

- a. Se invertirá en *paid social* y *paid search* con la finalidad de obtener resultados a corto plazo, contribuyendo sobre todo con las campañas.
- b. Google Ads Search ayudará en el corto plazo a ubicarnos en las primeras posiciones de Google para que los usuarios puedan ubicarlos más fácilmente.
- c. Se diversificará el presupuesto destinado a SEM para ubicar otras potenciales nuevas audiencias.

#### **7.4.8 Marketing de Afiliación**

- a. Se pagará sólo a los referidos que obtengan resultados.
- b. Se invertirá en plataformas de afiliación para administrar a los referidos. Las comisiones por ventas se realizan a través de la herramienta Thrivecart.
- c. Se utilizarán herramientas como zoom y *Google meet* para las capacitaciones de los referidos.

### 7.4.9 Marketing de Contenidos

Se diseñará una pauta publicitaria con un calendario indicando las responsabilidades del personal involucrado, además de incluir a los proveedores de servicios. Para llevar a cabo esta estrategia, utilizaremos la plataforma *Hootsuite*. El principal objetivo es captar nuevos públicos, generando más tráfico e influenciando a la audiencia objetivo.

Tabla 10

#### *Estrategia de marketing de contenido para redes sociales*

Facebook	LinkedIn	Instagram	WhatsApp
Reconocimiento del mercado como marca CloseU2, para obtener más “Me Gusta” y <i>engagement</i> en el Fan Page. Aumentar la frecuencia de las publicaciones 3 a 4 veces por semana.	Incrementar audiencia ( <i>engagement</i> ) con <i>webinars</i> y eventos de alto contenido de valor. Aumentar la frecuencia de las publicaciones 3 a 4 veces por semana.	Objetivo: dar a conocer las funcionalidades de los servicios facturación. - Publicar y actualizar información diariamente. - Tag´s en fotos publicadas por los usuarios - Me gusta	Dar soporte al cliente ante cualquier duda o consulta y para enviar ofertas exclusivas.

### 7.4.10 Herramientas Digitales de Medición y Optimización

Para efectos del análisis y medición que tendrá el plan de acción, se utilizará la herramienta *Google Analytics*, esto con el fin de observar cual es el comportamiento de los visitantes web al interactuar con todo el contenido que ofrece el sitio web de Close2U. Por otro lado, se utilizará la herramienta de redes sociales *Hootsuite*, que permitirá mejorar la presencia online midiendo la interacción que tendrá con sus clientes potenciales.

En Hootsuite se invertirá USD\$100 por mes; además, se invertirá en el *paid social media Facebook* (USD\$150 semanales) e *Instagram* (USD\$150 semanales). Del mismo modo, en las campañas de *Google Ads* y redes sociales, la inversión total en general de todas las herramientas estará enfocado a captar nuevos clientes. Es por ello que los canales donde se sugiere invertir es en SEO, SEM y email marketing (CRM).

En las tablas 11 y 12 se pueden observar cuánto será la inversión en redes sociales para la campaña de Marketing online para Close2U. El CPA, es una métrica importante que

hace referencia a la inversión total de publicidad dividido entre la cantidad de nuevos clientes, es por eso que se va a considerar a todos los usuarios que van comprar en el sitio web por primera vez, debido a ello varía según cada canal.

Tabla 11

*Inversión en Canales de anuncios*

<b>CANALES (Anuncios)</b>	<b>COSTO (Mensual)</b>	<b>CLIENTES / CONVERSIÓN (Mensual)</b>	<b>CPA</b>
SEO/Ahrefs (Semrush)	\$400.00	30	\$13.33
SEM (Google Ads)	\$1000.00	60	\$16.67
Youtube Ads	\$500.00	35	\$14.29
Redes Sociales	\$1200.00	70	\$17.14
<b>Total</b>	<b>\$2,100.00</b>	<b>195</b>	<b>\$10.7</b>

Tabla 12

*Inversión en monitoreo y redes sociales*

<b>SOCIALBAKERS (Monitoreo)</b>	<b>COSTO (Semanal)</b>	<b>COSTO (Mensual)</b>
HOOTSUITE	\$25.00	\$100.00
FACEBOOK	\$150.00	\$600.00
INSTAGRAM	\$150.00	\$600.00
<b>Total</b>	<b>\$325.00</b>	<b>\$1300.00</b>

**Indicadores de medición**

Los indicadores de medición (KPI) son fundamentales para medir cuán efectivo son las campañas digitales que estará realizando Close2U (Ver tabla 13). Además, son necesarios para identificar si se están cumpliendo los objetivos o no, validando así las acciones dentro y fuera de la página (*On site* y *Off site*), así como obtener información relevante para los contenidos en que se enfocará, además el posicionamiento web en buscadores, en plan de acción en las redes sociales, y las campañas de *email marketing*. Con todo lo señalado, se han seleccionado las métricas más importantes para Close2U que se emplearán para el control de la gestión.

Tabla 13

## Métricas monitoreadas

N o	RATIOS	DEFINICIÓN	MEDIOS	
			FACEBOOK	GOOGLE
1	<b>Impresiones</b>	Muestra el número de veces que se verá el contenido	Invertir: USD\$ 0.05 a \$2 (CPM)*1.000 = \$2.000 por mes Impresiones: 1.000.000	Invertir en Big Banners= \$1000 por un mes
2	<b>Clics y/o Vistas</b>	Pago x clic en los anuncios y es dirigido a la web. De esta manera se avanza en el Funnel de conversión. Dinero invertido destinado a atraer potenciales compradores a la web.	CPC: USD\$ 0.02 a \$0.12 Ideal USD\$ 0.06 a \$0.08 Invertir: 2,000 clics*\$1/clic=2000	CPC: Search, entre USD\$ 0.20 a \$0.30 Display, entre USD\$ 0.02 a \$0.05
3	<b>CTR</b>	Número de clics que obtiene un enlace respecto a su número de impresiones, es decir es el número de veces que apareció cuando el usuario le hizo clic (1 click = 1%). Esta proporción de clics se calcula dividiendo el número de clics que recibió el anuncio (banner) entre el número de veces que fue visto (impresiones) y multiplicado por 100.	CTR= (2.500 clics/1.000.000 impresiones) * 100 =0.25% 2.5 de c/1.000 usuarios, hacen clic en los anuncios.	CTR= (2.000 clics/1.000.000 impresiones) * 100 =0.20% 2 de c/1.000 usuarios, hace clic en el anuncio.
5	<b>Sesiones</b>	Tráfico: # de sesiones únicas que iniciaron los usuarios (Tráfico). Se puede asumir igual que un Clic, o sino de 0.6 Clics el 0.8 (80% del 100% de Clics) se convierte en Sesiones, de acuerdo al Medio.	Es un resultado del CPC: \$1=10 clics=10 sesiones	\$1=10 clics=10 sesiones
6	<b>Ratio de Conversión</b>	Porcentaje de visitantes únicos que han realizado una compra en la plataforma Total Sesiones*Ratio de Conversión= No. de Transacciones	RC = 1% Ideal entre 0.5%-0.6%	Ideal entre 0.5%-0.6%
7	<b>Ticket Promedio</b>	Resultado de dividir el total de ventas realizadas por el número de solicitudes	641 soles de la plataforma	641 soles de la plataforma
8	<b>Venta</b>	No. Transacciones x Ticket Promedio = Vta Inversión / CPC x Ratio Conversión x Ticket Promedio = Ventas (variación incremental ventas) Data Histórica	Variable	Variable

## 7.5. Plan de ventas y proyección de la demanda

En el caso de Close2U se debe establecer un plan de ventas que les permita seguir lineamientos y pautas a través de las cuales el desempeño del equipo de ventas sea eficiente tanto en la acción como en el nivel de inversión. Para Montero (2017), un plan de ventas debe seguir los siguientes pasos:

**Producto.** Solución digital TeFacturo. Plataforma de facturación electrónica.

**Público objetivo.** Dirigido a empresas, Pymes y Mypes que aún no utilizan la facturación electrónica.

**Competencia.** Se tiene identificadas a las empresas que son referentes en el mercado de la facturación electrónica.

**Estrategias.** Utilizar el marketing mix, a través de las redes sociales (Facebook e Instagram) y una estrategia de email marketing, nuestras principales ventajas competitivas: presentar un nuevo plan con tarifa competitiva y herramientas básicas con opción a escalar de acuerdo al incremento de la facturación del negocio. La acción de ventas se realizará desde las plataformas digitales propias, inversión en publicidad online, *Social Ads*, *Google Ads*, *mailing*.

**Tácticas.** Alineadas a la estrategia digital antes mencionada y que se detalla en este Capítulo 7 de manera más extensa. A través de estas tácticas se podrá medir e indicar el periodo de tiempo para la ejecución de las campañas de acuerdo al costo y retorno de la inversión.

**Equipo de ventas.** Se sugiere contratar un servicio externo con especialistas en el área de marketing digital para implementar y aplicar la estrategia digital. Al interno el equipo de apoyo y seguimiento para las ventas contará con el KAM y los asesores comerciales de Close2U.



### **Previsión anual de ventas.**

#### **Presupuesto.**

**Control y auditoría.** Seguimiento y control para la mejora continua y la obtención de los ratios esperados. Se prepara un flujo de seguimiento de cada asesor. El KAM será el responsable de revisar de forma semanal el cumplimiento de objetivos y el apego al plan de ventas, realizará las correcciones y modificaciones sobre la marcha en caso de ser necesarias.

#### **7.5.1 Objetivos**

**General.** Incrementar en 36% la cartera de clientes para el periodo septiembre 2021 a septiembre 2022.

**Específico.** Captar 120 nuevos clientes anuales al 2022.

#### **7.5.2 Participación del mercado**

Alcanzar una participación del mercado objetivo del 5% sobre el segmento indicado en el estudio de mercado.

#### **7.5.3 Pronóstico de ventas y facturación**

Se espera un incremento de ventas al 2026 de 2 750,316 soles, lo cual se detalla en capítulo 9

### **7.6. Conclusiones**

Actualmente, el principal medio de información y comunicación de Close2U es a través del internet y las redes sociales, sin embargo, es necesario tomar las acciones necesarias para fortalecer su estrategia comercial y el desarrollar el plan de marketing digital propuesto, el cual lo conducirá a mejorar su presencia en redes lo cual se traduce en mejora y cierre de *leads* de calidad.

La implementación eficaz de las diversas estrategias de producto, comunicación, fuerza de ventas, evidencia física y mejora en los procesos enfocados en herramientas de marketing digital, permitirá que Close2U tenga un crecimiento rentable y sustentable de

forma constante en los siguientes años. Además, podrá incrementar su cartera de clientes gracias a la mejora de su presencia en medios sociales en que se encontrará, así como mejorar la relación y nivel de satisfacción con sus clientes actuales.

El uso de herramientas en medios digitales, así como el acceso a nuevos clientes potenciará las ventas en 36% para fines del 2022. Todo esto a futuro generará mayores ganancias y crecimiento económico para Close2U. Asimismo, es importante considerar el uso de herramientas de medición y establecer las métricas necesarias para evaluar el desempeño del uso de las herramientas digitales.



## Capítulo VIII. Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

### 8.1 Implementación de estrategias

Para la implementación de la estrategia propuesta a Close2U se ha propuesto un plan de cinco meses. En este plazo se realizarán diversas acciones para lograr los objetivos planteados como soluciones al mayor problema encontrado, la implementación de un plan de marketing y ventas, reforzado con un plan de marketing relacional para la retención y mejora de la atención al cliente. Esta propuesta se ha alineado a los requerimientos del equipo humano con el que actualmente cuenta Close2U y busca garantizar la sostenibilidad del negocio.

Como se muestra en el Gantt propuesto se están dividiendo las acciones; la primera fase está relacionada con la organización e implementación del proyecto, selección del personal necesario para la ejecución e inducción en el negocio indicando la estrategia, objetivos y resultados esperados. La segunda fase del plan tiene relación directa con el diagnóstico de la empresa, las fortalezas y debilidades que presenta y cómo éstas influyen en cada área de Close2U. Asimismo, contiene información acerca de la competencia y las estrategias que estas utilizan para captar interés del cliente. Para la tercera fase, se estará elaborando información y reportes referentes al plan de marketing mix y las estrategias de marketing digital propuestos y su implementación en el área comercial y de marketing de Close2U. En la cuarta fase, se elaborará la propuesta para la fidelización y satisfacción de los clientes, a través de la implementación de estrategias de marketing relacional. Finalmente, la quinta fase contendrá la metodología a utilizar para el seguimiento, medición y evaluación para la mejora continua del área de marketing y comercial de Close2U.

Tabla 14

## Plan de Implementación de las Estrategias del Plan de Marketing y Ventas para Close2U

Actividades	Duración	Áreas involucradas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<b>Fase 1   Propuesta de Proyecto</b>							
CEO como facilitador del proyecto	1 día	Dirección   Ger. Gen.					
Nombrar un líder de proyecto de implementación	1 día	Dirección   Ger. Gen.					
Indicadores de la implementación	1 semana	Jefatura Mktg y Vtas					
Elaborar los términos de referencia del proyecto	2 semanas	Jefatura Mktg y Vtas					
Licitación con tres consultoras	3 semanas	Adm. Y Finanzas					
Capacitación del personal	2 días	Recursos Humanos					
<b>Fase 2   Diagnóstico de la Empresa</b>							
Kick off meeting	1 día	Dirección   Ger. Gen.					
Información debería entregar Close2U	1 semana	Dirección   Ger. Gen.					
Entrega informe de diagnóstico financiero, mktg, vta.	2 semanas	Dirección   Ger. Gen.					
Conocimiento del sector	2 semanas	Jefatura Mktg y Vtas					
Conocimiento del producto	2 semanas	Jefatura Mktg y Vtas					
Conocimiento de la competencia	2 semanas	Jefatura Mktg y Vtas					
Plan de ventas	Always On	Jefatura Mktg y Vtas					
<b>Fase 3   Desarrollo</b>							
Estudio del mercado	4 semanas	Jefatura Mktg y Vtas					
Mixmarketing tendencias	1 semana	Jefatura Mktg y Vtas					
Estrategia de marketing digital	1 semana	Jefatura Mktg y Vtas					
Objetivos e indicadores							
Iniciativas y palancas digitales							
Ecosistema digital							
Embudo de conversión	1 semana	Jefatura Mktg y Vtas					
Marketing de afiliación	1 semana	Jefatura Mktg y Vtas					
Marketing de contenidos		Jefatura Mktg y Vtas					
Herramientas de medición y optimización	Always On	Jefatura Mktg y Vtas					
<b>Fase 4   Mantenimiento</b>							
Seguimiento, evaluación y mejora	1 semana	Dirección   Ger. Gen.					

## **8.2 Factores para el éxito de la implementación (detalle del equipo que trabajará)**

Para cumplir con los objetivos esperados a través del plan de implementación se están considerando los siguientes factores claves para su implementación, ejecución y seguimiento, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

### **a. Conocimiento del mercado**

Realizar un trabajo permanente de observación y *feedback* respecto a la situación de los clientes y del mercado para tener la posibilidad de prospectar los cambios del mercado. Estas acciones ayudarán a la eficiencia del presupuesto diseñado para la inversión en publicidad online y estrategia de fidelización y retención del cliente. Asimismo, le permitirá al equipo de ventas conocer las necesidades del cliente para ofrecer otros servicios del catálogo de Close2U o recibir recomendaciones de nuevos clientes a través del boca a boca.

### **b. Plan de Marketing y de Ventas**

La ejecución del plan de marketing y ventas será más efectiva en tanto se tenga el conocimiento y los datos acerca del comportamiento del mercado y los consumidores. Asimismo, se requiere de personal especializado para la ejecución adecuada del plan de marketing digital y la supervisión de los leads a través del área comercial.

### **c. Talento Humano**

Se considera imprescindible tener el compromiso de la CEO Armida Ochoa en el involucramiento de la implementación y ejecución del plan de marketing y ventas sugerido. La experiencia y conocimiento del negocio permitirá a los equipos de marketing y ventas tener claros los objetivos y metas esperados. Asimismo, teniendo una metodología de trabajo ágil permitirá que el desarrollo de las funciones sea más dinámico y preciso. Se espera de igual manera la colaboración de las áreas de TI,

Comercial y Administración y Finanzas para que las estrategias y acciones planteadas sean factibles y cumplan con los objetivos esperados, por ello dentro del equipo de revisión se están considerando a: i) Gerente de Tecnología (CIO), José Montestruque; ii) *Key Account Manager* (KAM), Raúl Izquierdo, y iii) Jefe de Administración y Finanzas, Elsa Guillén.

En el área de marketing se necesitará de especialistas en las siguientes funciones: un Jefe de Marketing, Analista de Marketing, Especialista en Marketing Digital y un Comunicador Digital. A la fecha en el área de Marketing de Close2U se cuenta con un Analista de Marketing y un *Trainee*, sin embargo, como ya se ha señalado e informado a la CEO es necesario contar con un Jefe de Marketing, un especialista en Marketing Digital y un Comunicador Digital generador de contenido que ayudará en el posicionamiento de la marca.

### **8.3 Presupuesto**

Para la consideración del presupuesto para el desarrollo del plan de marketing estratégico digital y relacional se recomienda contratar una empresa especializada que permita elaborar y ejecutar cada paso del plan propuesto. Así también el presupuesto considerado para la elaboración de un plan de marketing digital debe considerar: Salario del equipo de marketing interno, costo de la inversión en las herramientas pagas, pago de servicios tercerizados (agencia de marketing y comunicaciones) que incluya la estrategia, ejecución, análisis, producción de contenido, presupuesto para la divulgación de contenidos en medios pagos. Asimismo, se deberá considerar el presupuesto que se debe asignar a la estrategia del marketing relacional para la fidelización y retención de los clientes.

#### **8.4. Conclusiones**

Implementación de un plan de marketing y venta para retener, mejorar la atención al cliente mediante la aplicación de un Gantt particionado en cuatro fases para el desarrollo del proyecto y garantizando la sostenibilidad del negocio.

Los factores de éxito para la implementación, ejecución y seguimiento del plan de implementación son el conocimiento del mercado, el plan de ventas y marketing y la gestión del talento humano.

Para la implementación adecuada del área de marketing y la realización de un seguimiento programado del personal ventas de manera diaria para revisar los resultados y objetivos de venta diario.

El presupuesto debe considerar el plan de marketing estratégico digital, la estrategia del marketing relacional para la fidelización y retención de los clientes. La estrategia digital deberá incluir la estrategia, ejecución, análisis, producción de contenido, presupuesto para la divulgación de contenidos en medios pagos.



## Capítulo IX. Resultados esperados

La estrategia digital planteada en el capítulo 7 busca cumplir con objetivos específicos como el incremento de ventas anuales en un 130% para el año 2026, mejorar su posicionamiento y su base de clientes, y alcanzar un 5% de participación del mercado. Con la implementación de esta iniciativa esperamos beneficios financieros a través del incremento de los ingresos, el número de clientes, incremento del tiempo de vida del cliente, su frecuencia de compra, así como una mejora de la relación de Close2u con sus usuarios.

Para el logro de estos objetivos se requiere: (1) desplegar una estrategia de crecimiento a través de la implementación de *inbound marketing* en cuatro fases, así mejorar la experiencia de compra del cliente, (2) crear un ecosistema digital a través de campañas y promociones vía *e-mailing*, incrementar su presencia en redes sociales y en buscadores mediante posicionamiento SEO/SEM, implementar una *landing page* enfocado en el embudo de conversión, y (3) realizar marketing de afiliación y marketing de contenidos.

### 9.1 Análisis de ventas

El incremento de ventas proyectado para el año 2022 es de un 36% con respecto al año de estudio 2021, y para el año 2023 es de un 63% con respecto al mismo año de estudio, al final del año 2026 se tiene un 130% de incremento con respecto al año inicial (Ver tabla 16). Esta base de crecimiento se sustenta en base al histórico de ventas de Close2u entre 2017 y 2019 como se aprecia en la Tabla 15, no se ha considerado el año 2020 para la proyección ya que es atípico debido a la pandemia y para el año 2022 se van a reactivar una mayor cantidad de empresas, así como la obligatoriedad de la facturación electrónica. La proyección se está realizando a cinco años debido a lo cambiante del sector tecnológico de desarrollo de software y que al final de este periodo las campañas de marketing y la estrategia digital planteada en este estudio debe volver a ser revisada, plantear nuevos objetivos y una nueva estrategia. El incremento en ventas se puede proyectar en número de clientes, con un aumento



de 1200 clientes en 2022, 1320 clientes en 2023 y 1026 para el año 2026 (ver tabla 19), siendo el ingreso promedio por cliente de 641 soles y el costo variable promedio de 42 soles en un año, el gasto administrativo representó un 40% del ingreso de ventas, según el reporte de estado de ganancias y pérdidas del año 2021 en el primer semestre (Ver Apéndice I).

Tabla 15

*Histórico de Ingresos y clientes*

Año	Histórico		
	2017	2018	2019
Ventas	S/ 1,462,708.00	S/ 1740,622.00	S/ 2,123,560.00
Crecimiento		19%	22%

Tabla 16

*Proyección del porcentaje de incremento de ventas*

Año	Proyección				
	2022	2023	2024	2025	2026
% Incremento ventas respecto año base	36%	63%	90%	110%	130%
Crecimiento respecto al año anterior	36%	27%	27%	20%	20%

## 9.2 Presupuesto del proyecto

El presupuesto para la implementación de la estrategia digital debe contemplar la inversión en canales de anuncio a través de redes sociales, *Youtube Ads*, *Google Ads* para implementar SEM y *Semrush* para la estrategia SEO, esto implica un costo mensual de 3100 dólares y una conversión esperada de clientes, la cual tiene que ser medida para determinar la eficiencia de los anuncios. Además, se debe invertir en el monitoreo de las herramientas y las redes sociales para medir el desempeño y adaptar la estrategia, esto tiene un costo mensual de 1300 dólares.

Por otro lado, se está considerando el pago de la planilla que va a liderar y ejecutar la estrategia en Close2u: (1) jefe de marketing digital, (2) Analista de marketing digital, y (3)

*Community Manager*. El pago de planilla proyectado va a estar incluido en los gastos administrativos y de ventas proyectados para los 5 años del estudio.

Tabla 17

*Presupuesto de marketing y publicidad online*

Clasificación	Detalle	Periodo	Periodo
		Anual	Porcentaje
Canales de anuncios	SEM (Google Ads)	S/49,200.00	<b>23%</b>
	Youtube Ads	S/24,600.00	11%
	Facebook Ads	S/29,520.00	14%
	Instagram Ads	S/29,520.00	14%
	Linkedin Ads	S/59,040.00	<b>27%</b>
Herramientas digitales	Hootsuite	S/4,920.00	2%
	SEO/Ahrefs (Semrush)	S/19,680.00	9%
	<b>TOTAL</b>	<b>S/216,480.00</b>	<b>100%</b>

Tabla 18

*Presupuesto equipo de marketing*

	Detalle	Anual
Equipo de Marketing	Jefe de marketing digital	S/ 77,000.00
	Analista marketing digital	S/ 59,500.00
	Community Manager	S/ 42,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 178,500.00</b>

### 9.3 Proyección financiera

La proyección de ventas de la implementación de la estrategia digital alcanza un EBIT positivo para los cuatro últimos años de análisis; la tabla 16 muestra los ingresos generados según la proyección de crecimiento sustentada en el apartado 9.2, se están considerando los costos de ventas, gastos de administración y gastos de ventas como un porcentaje de los ingresos de ventas. La estrategia digital implica un gasto anual que se divide en marketing y publicidad, con montos según las tablas 17, el presupuesto del equipo de marketing está considerado en la proyección de gasto de ventas. Por último, el ROI del proyecto en el primer año es de -29% debido a que ingreso de clientes va a ir creciendo año a año en un proyecto a largo plazo, siendo los gastos en publicidad elevados si se compara con

los clientes atraídos el primer año, y el quinto año de 153%, lo cual ya nos muestra un retorno importante considerando que aumentado en 1.3 veces la base de clientes actuales de Close2u como se muestra en la tabla 19 donde se ha desarrollado el estado de ganancias y pérdidas solo considerando los nuevos clientes generados por la inversión en la nueva estrategia digital propuesta.

Así mismo, se ha realizado la proyección de flujo de caja libre que va a generar el proyecto a toda la empresa Close2u por lo que se han proyectado los ingresos totales cada año teniendo como base o año cero el 2021. Para el cálculo de la inversión inicial se ha llevado a valor actual neto los gastos anuales de marketing y publicidad de S/ 216,480 que se muestran en la tabla 20 dando una inversión en el año cero de S/ 725,674.54. Se han generado tres escenarios: (1) esperado, en el cual las ventas sobre el año base se incrementan según los valores de ventas de la tabla 19, (2) optimista, las ventas sobre el año base se incrementan un 150% con respecto a los valores de ventas de la tabla 19, y (3) pesimista, las ventas sobre el año base se incrementan un 40% con respecto a los valores de ventas de la tabla 19. En los tres escenarios proyectados el VAN supera la inversión en el año cero con lo cual no deja de generar valor el proyecto, se ha usado una tasa de descuento o WACC de 15% según lo conversado con la CEO de Close2u y el costo de oportunidad que espera del proyecto para que sea viable ejecutarlo. En las tablas 20, 21 y 22 se muestran los flujos de caja libre en los escenarios esperado, optimista y pesimista respectivamente.

Tabla 19

*Principales resultados Económicos Proyectados sobre las ventas incrementadas por el proyecto*

Variables	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	S/ 769,319.38	S/ 1,346,308.91	S/ 1,904,065.47	S/ 2,327,191.12	S/ 2,750,316.78
Costo Ventas	-S/ 304,965.69	-S/ 533,689.95	-S/ 754,790.08	-S/ 922,521.20	-S/ 1,090,252.33
<b>Margen Bruto</b>	S/ 464,353.69	S/ 812,618.96	S/ 1,149,275.39	S/ 1,404,669.92	S/ 1,660,064.45
Gastos Administración y ventas *	-S/ 311,394.84	-S/ 544,940.97	-S/ 770,702.23	-S/ 941,969.39	-S/ 1,113,236.55
Gastos Marketing y publicidad	-S/ 216,480.00	-S/ 216,480.00	-S/ 216,480.00	-S/ 216,480.00	-S/ 216,480.00
<b>EBIT</b>	<b>-S/ 63,521.15</b>	<b>S/ 51,197.99</b>	<b>S/ 162,093.16</b>	<b>S/ 246,220.53</b>	<b>S/ 330,347.90</b>
<b>ROI</b>	-29%	24%	75%	114%	153%
Incremento de ventas respecto año 2021	36%	63%	90%	110%	130%
Tasa de deserción	35%	20%	15%	10%	10%
Margen de Contribución	-8.26%	3.80%	8.51%	10.58%	12.01%
Cantidad de Clientes nuevos por año	1200	1320	1290	1106	1023
Cantidad de Clientes en el periodo	1200	2100	2970	3630	4290

Tabla 20

*Flujo de caja libre esperado*

	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas		S/ 2,884,947.67	S/ 3,461,937.20	S/ 4,019,693.76	S/ 4,442,819.42	S/ 4,865,945.08
Costo Ventas		-S/ 1,143,621.33	-S/ 1,372,345.59	-S/ 1,593,445.72	-S/ 1,761,176.84	-S/ 1,928,907.97
<b>Margen Bruto</b>		S/ 1,741,326.35	S/ 2,089,591.61	S/ 2,426,248.04	S/ 2,681,642.58	S/ 2,937,037.11
Gastos Ventas		-S/ 745,404.65	-S/ 894,485.58	-S/ 1,038,597.15	-S/ 1,147,923.17	-S/ 1,257,249.18
Gastos Administrativos		-S/ 422,326.01	-S/ 506,791.21	-S/ 588,440.91	-S/ 650,382.05	-S/ 712,323.20
<b>EBITDA</b>		<b>S/ 723,264.65</b>	<b>S/ 867,917.58</b>	<b>S/ 1,007,748.74</b>	<b>S/ 1,113,827.56</b>	<b>S/ 1,219,906.37</b>
Depreciación		S/ 149,668.96	S/ 179,602.76	S/ 208,538.76	S/ 230,490.20	S/ 252,441.65
<b>EBIT</b>		573595.6839	688314.8196	799209.9862	883337.3531	967464.7201
Impuestos		-S/ 169,210.73	-S/ 203,052.87	-S/ 235,766.95	-S/ 260,584.52	-S/ 285,402.09
Depreciación		S/ 149,668.96	S/ 179,602.76	S/ 208,538.76	S/ 230,490.20	S/ 252,441.65
<b>NOPAT</b>		<b>S/ 554,053.92</b>	<b>S/ 664,864.70</b>	<b>S/ 771,981.80</b>	<b>S/ 853,243.04</b>	<b>S/ 934,504.28</b>
<b>FCF</b>	<b>-S/ 725,674.54</b>	S/ 554,053.92	S/ 664,864.70	S/ 771,981.80	S/ 853,243.04	S/ 934,504.28
Valor Presente Flujo		S/ 481,786.02	S/ 502,733.24	S/ 507,590.56	S/ 487,844.48	S/ 464,613.79
Recuperación		-S/ 243,888.52	S/ 258,844.72	S/ 766,435.28	S/ 1,254,279.76	S/ 1,718,893.54
Cantidad de Clientes en el periodo		1200	2100	2970	3630	4290
Tasa de descuento (WACC)		15%				
VAN		S/ 1,718,893.54				
TIR		86%				
IR		3.37				
Periodo de Recupero		1.49				

Tabla 21

*Flujo de caja libre optimista*

	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas		S/ 3,269,607.36	S/ 4,135,091.67	S/ 4,971,726.49	S/ 5,606,414.98	S/ 6,241,103.47
Costo Variable		-S/ 1,296,104.17	-S/ 1,639,190.57	-S/ 1,970,840.75	-S/ 2,222,437.45	-S/ 2,474,034.14
<b>Margen Bruto</b>		<b>S/ 1,973,503.19</b>	<b>S/ 2,495,901.10</b>	<b>S/ 3,000,885.74</b>	<b>S/ 3,383,977.54</b>	<b>S/ 3,767,069.33</b>
Gastos Ventas		-S/ 844,791.94	-S/ 1,068,413.34	-S/ 1,284,580.69	-S/ 1,448,569.71	-S/ 1,612,558.74
Gastos Administrativos		-S/ 478,636.14	-S/ 605,333.95	-S/ 727,808.49	-S/ 820,720.21	-S/ 913,631.93
<b>EBITDA</b>		<b>S/ 819,699.93</b>	<b>S/ 1,036,679.33</b>	<b>S/ 1,246,426.08</b>	<b>S/ 1,405,544.30</b>	<b>S/ 1,564,662.52</b>
Depreciación		S/ 169,624.83	S/ 214,525.51	S/ 257,929.51	S/ 290,856.69	S/ 323,783.86
<b>EBIT</b>		<b>S/ 650,075.11</b>	<b>S/ 822,153.81</b>	<b>S/ 988,496.56</b>	<b>S/ 1,114,687.61</b>	<b>S/ 1,240,878.66</b>
Impuestos		-S/ 191,772.16	-S/ 242,535.37	-S/ 291,606.49	-S/ 328,832.85	-S/ 366,059.21
Depreciación		S/ 169,624.83	S/ 214,525.51	S/ 257,929.51	S/ 290,856.69	S/ 323,783.86
<b>NOPAT</b>		<b>S/ 627,927.78</b>	<b>S/ 794,143.95</b>	<b>S/ 954,819.59</b>	<b>S/ 1,076,711.45</b>	<b>S/ 1,198,603.32</b>
<b>FCF</b>	<b>-S/ 725,674.54</b>	S/ 627,927.78	S/ 794,143.95	S/ 954,819.59	S/ 1,076,711.45	S/ 1,198,603.32
Valor Presente Flujo		S/ 546,024.15	S/ 600,486.92	S/ 627,809.38	S/ 615,613.27	S/ 595,917.68
Recuperación		-S/ 179,650.38	S/ 420,836.54	S/ 1,048,645.92	S/ 1,664,259.19	S/ 2,260,176.87
Cantidad de Clientes en el periodo		1800	3150	4455	5445	6435
Tasa de descuento (WACC)		15%				
VAN		S/ 2,260,176.87				
TIR		101%				
IR		4.11				
Periodo de Recupero		1.29				

Tabla 22

*Flujo de caja libre pesimista*

	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas		S/ 2,423,356.05	S/ 2,654,151.86	S/ 2,877,254.48	S/ 3,046,504.74	S/ 3,215,755.01
Costo Variable		-S/ 960,641.91	-S/ 1,052,131.62	-S/ 1,140,571.67	-S/ 1,207,664.12	-S/ 1,274,756.57
<b>Margen Bruto</b>		<b>S/ 1,462,714.13</b>	<b>S/ 1,602,020.24</b>	<b>S/ 1,736,682.81</b>	<b>S/ 1,838,840.62</b>	<b>S/ 1,940,998.44</b>
Gastos Ventas		-S/ 626,139.91	-S/ 685,772.28	-S/ 743,416.91	-S/ 787,147.32	-S/ 830,877.72
Gastos Administrativos		-S/ 354,753.85	-S/ 388,539.93	-S/ 421,199.81	-S/ 445,976.27	-S/ 470,752.72
<b>EBITDA</b>		<b>S/ 607,542.30</b>	<b>S/ 665,403.48</b>	<b>S/ 721,335.94</b>	<b>S/ 763,767.47</b>	<b>S/ 806,198.99</b>
Depreciación		S/ 125,721.93	S/ 137,695.45	S/ 149,269.85	S/ 158,050.43	S/ 166,831.00
<b>EBIT</b>		<b>S/ 481,820.37</b>	<b>S/ 527,708.03</b>	<b>S/ 572,066.10</b>	<b>S/ 605,717.04</b>	<b>S/ 639,367.99</b>
Impuestos		-S/ 142,137.01	-S/ 155,673.87	-S/ 168,759.50	-S/ 178,686.53	-S/ 188,613.56
Depreciación		S/ 125,721.93	S/ 137,695.45	S/ 149,269.85	S/ 158,050.43	S/ 166,831.00
<b>NOPAT</b>		<b>S/ 465,405.29</b>	<b>S/ 509,729.61</b>	<b>S/ 552,576.44</b>	<b>S/ 585,080.94</b>	<b>S/ 617,585.44</b>
<b>FCF</b>	<b>-S/ 725,674.54</b>	S/ 465,405.29	S/ 509,729.61	S/ 552,576.44	S/ 585,080.94	S/ 617,585.44
Valor Presente Flujo		S/ 404,700.26	S/ 385,428.81	S/ 363,327.98	S/ 334,521.93	S/ 307,049.11
Recuperación		-S/ 320,974.28	S/ 64,454.53	S/ 427,782.52	S/ 762,304.44	S/ 1,069,353.55
Cantidad de Clientes en el periodo		480	840	1188	1452	1716
Tasa de descuento (WACC)		15%				
VAN		S/ 1,069,353.55				
TIR		65%				
IR		2.47				
Periodo de Recupero		1.83				

## 9.4 CLTV: CAC

Es importante determinar cuál es el *Customer Lifetime Value (CLTV)* para identificar el margen de contribución que tendrá Close2u por cada venta que realice, así como determinar el costo de adquisición del cliente (CAC) que mide cuanto se ha invertido en publicidad y marketing para adquirir cada cliente nuevo. La tasa de deserción en el año 2020 fue de 50%, influenciado por la pandemia, y se proyecta una disminución año a año con la nueva estrategia digital. En la tabla 23 se muestran los cálculos de CLTV y CAC para los años de la proyección, así como la razón entre CLTV/CAC que nos indica que tan rentable es el cliente en su ciclo de vida.

$$\text{CLTV} = \text{Ticket de compra promedio} \times \text{Margen Contribución} / \text{Tasa de deserción}$$

$$\text{CAC} = \text{Total Gasto venta} / \text{Cantidad clientes nuevos}$$

Tabla 23

### *Determinación del Customer Lifetime Value (CLTV)*

Variables	2022	2023	2024	2025	2026
Ticket Promedio	S/ 641.00	S/ 641.00	S/ 641.00	S/ 641.00	S/ 641.00
Margen de Contribución	-8.26%	3.80%	8.51%	10.58%	12.01%
Tasa de deserción	35%	20%	15%	10%	10%
<b>CLTV</b>	<b>-S/ 151.22</b>	<b>S/ 121.88</b>	<b>S/ 363.79</b>	<b>S/ 678.19</b>	<b>S/ 769.92</b>
Gastos Marketing y publicidad	S/ 216,480	S/ 216,480	S/ 216,480	S/ 216,480	S/ 216,480
Cantidad clientes nuevos por año	1200	1320	1290	1106	1023
<b>CAC</b>	<b>S/ 180.40</b>	<b>S/ 164.00</b>	<b>S/ 167.81</b>	<b>S/ 195.82</b>	<b>S/ 211.61</b>
<b>Ratio CLTV/CAC</b>	<b>-0.84</b>	<b>0.74</b>	<b>2.17</b>	<b>3.46</b>	<b>3.64</b>

Fuente: Cómo predecir qué valor de negocio aportan tus usuarios. Elaborado por Macías (2020)

## 9.5. Conclusiones

Para ejecutar eficientemente el plan de marketing y ventas se deben trabajar con los indicadores y tener siempre presente la situación actual del mercado, las tendencias y proyecciones a corto y mediano plazo, de esta manera, se tendrán herramientas para la toma de decisiones y prospección del negocio.



El CTLV: CAC supera el ratio 3:1 en el cuarto año de análisis, lo cual nos indica que la estrategia de marketing tiene un buen rendimiento y el negocio es rentable. En el quinto año, está bastante cerca del 4:1 que indicaría un modelo de negocio óptimo para la inversión propuesta en marketing y publicidad.



## Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

- a. La facturación electrónica permite reducir los errores humanos por automatización del proceso, aumentar la productividad, generar ahorros por reducción de costos, facilita la facturación de la venta online y optimiza la labor de cobranza. Asimismo, el requerimiento mandatorio de la SUNAT sobre el establecimiento gradual de la emisión de comprobantes electrónicos ha generado una oportunidad para la creación de *startups* que ofrecen este tipo de soluciones tecnológicas de emisión de comprobantes CPE.
- b. Close2U es una empresa peruana enfocada en la innovación digital, la seguridad de los datos, la tributación y la gestión comercial con amplia experiencia en el desarrollo de aplicaciones web y móviles, lo que le ha permitido crear soluciones de alto impacto para los emprendedores y organizaciones. La propuesta de valor de Close2U es brindar soluciones innovadoras de servicios electrónicos orientados a las pymes, de manera rápida y sencilla.
- c. Close2U actualmente cuenta con 3300 clientes entre pymes y grandes empresas. El mercado total proyectado para la nueva propuesta es de 353,753 empresas, es decir, las que actualmente emiten sus comprobantes a través del sistema Portal SOL. El mercado objetivo es de 125.931 empresas las cuales están dispuestas a cambiar de software.
- d. Close2u debe trabajar más en su posicionamiento de mercado, para ello, es conveniente contar con un plan de marketing y ventas, que contemple una estructura, metodología de trabajo, objetivos y metas claras. Se debe considerar el aumento de nuevas empresas que ofrecen los mismos productos y servicios a un

precio más competitivo, ésta sola razón, hace imprescindible la aplicación de dicho plan.

- e. Close2U requiere reforzar y potenciar su equipo de comercial y de marketing. Se debe contar con especialistas y profesionales con experiencia comprobada en el sector, área y, claramente en el manejo de herramientas digitales y fuerza de ventas.
- f. Close2u necesita desarrollar su estrategia digital. Para obtener los leads de calidad y posicionamiento que desean tener en redes sociales deben mejorar su estrategia y tácticas. Se recomienda aprovechar más las herramientas digitales con las que cuentan para el posicionamiento en el sector.
- g. La rotación de personal en la empresa es muy alta, esto contribuye a elevar los costos e invertir tiempo en la curva de aprendizaje del nuevo personal. Se recomienda fortalecer el área de recursos humanos y aplicar estrategias adecuadas para la captación y retención de personal clave. Es necesario que se trabaje en el manual de organización y las funciones del personal.

## **10.2 Recomendaciones**

Acerca de la Estrategia de Marketing y Ventas

- a. En un entorno VUCA como el que estamos viviendo es importante mantenerse al día acerca de los cambios que sufre el mercado y el comportamiento de los consumidores, por ello no se recomienda diseñar estrategias de marketing de largo plazo, sino seguir los lineamientos de la estrategia digital que permitirá en tiempo real ir modificando las diferentes estrategias de tal manera que la inversión sea eficiente.

- b. Ejecutar estrategias digitales que permitan mejorar la reputación y visibilidad de la marca, para ello, es necesario utilizar las herramientas digitales propias como ganadas.
- c. Tener un presupuesto estructurado para la publicidad online que corresponda a una adecuada gestión de leads de calidad a través del funnel de conversión será importante para llegar a las metas comerciales propuestas.
- d. Implementar y ejecutar el plan de marketing relacional que permita mantener los niveles de deserción bajos y captación de nuevos clientes altos.

#### Acerca del Recurso Humano

- e. Es necesario contar con un equipo humano especializado en *customer centricity*, estrategias digitales, y que conozcan las soluciones ofrecidas por Close2U. De esta manera podrán cumplir con la propuesta de valor.
- f. Un seguimiento y supervisión cercano al equipo comercial y de marketing será necesario para eliminar aquellos *pain points* que se han identificado en el mapa de experiencia usuario.
- g. Ejecutar un plan de fidelización para el cliente interno, para mejorar los ratios de retención de clientes y captación de nuevos clientes.
- h. Implementar el área de postventa para el seguimiento y escucha activa de las necesidades de los clientes.

#### Acerca de la experiencia usuario

- i. El sistema de facturación electrónica es nuevo para muchos emprendedores por lo que se realiza sin la debida capacitación generando errores tipificados por la SUNAT, por ello, entre los servicios que brinda Close2U, debe incluir la capacitación para la digitalización correcta de documentos para lograr una

experiencia satisfactoria. Los desaciertos de los clientes serán vistos como errores de los proveedores de servicios electrónicos (PSE) como Close2U.

- j. Se recomienda centralizar el portafolio de productos y servicios digitales en una sola página web que permita fortalecer la marca, incrementar la recordación y reputación de la página web.



## Referencias

- Alhonen, M. (2018). Value creation through the integration of sales and marketing: Smarketing. *Haaga- Helia Publications*. Recuperado de [https://storage.googleapis.com/seamk-production/2018/04/value\\_creation\\_through\\_the\\_integration\\_of\\_sales\\_and\\_marketing.pdf](https://storage.googleapis.com/seamk-production/2018/04/value_creation_through_the_integration_of_sales_and_marketing.pdf)
- Arellano, C. (2021). *Perú. El País más Emprendedor del Mundo* (1era ed.). Lima: Arellano Investigación de Mercado.
- Artal, C. (2018). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. ESIC Editorial. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/eada-ebooks/detail.action?docID=5758433>.
- Banco Mundial. (2020). Reporte Anual 2020. América Latina y el Caribe. 30-33. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report>
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu, A., Kelley, D., Guerrero, M., & Schott, T. (2020, 2021). Global Entrepreneurship Monitor (GERA). *Global Entrepreneurship Research Association*.
- Caicedo, E. (2015). *La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Calmell, F. (2020). Emprendedores: 45% de peruanos considera poner un negocio los próximos tres años. CADEX: El reto de emprender en el Perú. Reflexiones de emprendedores. *Revista El Economista América*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10800041/09/20/Emprendedores-45-de-peruanos-considera-poner-un-negocio-los-proximo-tres-anos.html>

- Cámara de Madrid. (2020). *Metodología de posicionamiento de los 3 círculos*. Recuperado de <https://www.mba-madrid.com/marketing/metodologia-posicionamiento-tres-circulos/>
- Camayo, W., Vásquez, C., & Zavaleta, L. (2017). *Análisis del ecosistema emprendedor latinoamericano y su impacto en el desarrollo de Startups*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/621422> (es\_PE)
- Capece. (2021). Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú. Impacto del Covid-19 en el Comercio Electrónico en Perú y Perspectivas al 2021. *Observatorio Ecommerce*, 15. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Cepal. (2021). *América Latina y el Caribe: proyecciones de crecimiento, 2020-2021*. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla\\_prensa\\_pib\\_balancepreliminar2020-esp.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_prensa_pib_balancepreliminar2020-esp.pdf)
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management-People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chiavenato, I. (2009). Estrés, conflicto y negociación. En *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (págs. 377-410). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Chicama, J., & Rotondo, A. (2021). Corporate Venturing en Perú: Colaboración entre Grandes Empresas y Startups. Perú: Wayra Hispam.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). *Building Your Company's Vision*. Recuperado de <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/politicas/politica-nacional-cti.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3era ed.). México, D.F: Pearson.
- Dahl, J. (2020). *Liderazgo Lean*. Estados Unidos de América: O'Reilly Media.
- Datum. (2020). *Emprendedores en Contexto Covid, diciembre 2020*. Recuperado de Reporte de Datum Internacional:  
[https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Emprendedores-en-contexto-COVID-19-v2\\_210416093130.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Emprendedores-en-contexto-COVID-19-v2_210416093130.pdf)
- Denadai, A., Lehr, L., & Gil, M. (2020). Los pagos, el comercio y la vida después de la cuarentena de COVID-19. *Estudio de Americas Market Intelligence (AMI) para Mastercard*. 11-22.
- Diario Gestión. (2017). Dos millones de peruanos realizan compras online desde su celular. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284-noticia/>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- EAE Business School. (2021). *¿Qué es y cómo elaborar una matriz de priorización?* Artículo tomado del Blog de Retos para ser Directivo. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-y-como-elaborar-una-matriz-de-priorizacion/>



- Echaiz, M. (2020). *Agenda PosCovid-19: Nuevos Emprendimientos en Entornos Competitivos*. Recuperado de Diario El Peruano.: <https://elperuano.pe/noticia-agenda-poscovid19-nuevos-emprendimientos-entornos-competitivos-99873.aspx>
- Echaleku, J. (2020). *¿Todavía no conoces qué es Sales Funnel Canvas?* Recuperado de <https://salesfunnelcanvas.com/>
- Freire, A. (2004). *Pasión por Emprender*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Alfaguara.
- Gestión. (2017). *Ocho de cada 10 emprendimientos fracasan antes de cumplir 5 años de vida*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/ocho-10-emprendimientos-fracasan-cumplir-5-anos-vida-149066-noticia/?ref=gesr>
- Herrerías, D. (2020). *Modelos de Negocio y Estrategias Web*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10902/19840>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Hosotani, K. (1992). *Japanese quality concepts: an overview*. White Plains, New York: Quality Resources.
- Innovate Perú. (2020). *Innovate Perú participará en la Semana de Innovación 2020*. Recuperado de <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/2209-innovate-peru-participara-en-la-semana-de-innovacion-2020>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe Técnico Demografía Empresarial en el Perú*. Recuperado de INEI: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresarial\\_3.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_3.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing* (10ma ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, D. (2011). *Marketing*, 11e. *Cengage Learning*.

Llamas, F., & Fernández, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, 79-95.

doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

La Republica (2020). *En el Perú hay 123 proveedores de facturación electrónica para 500 mil empresas* Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/02/22/en-el-peru-hay-123-proveedores-de-facturacion-electronica-para-500-mil-empresas-sunat/#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20existen%20123,alrededor%20de%20500%20mil%20empresas.>

Macías, A. (2020). *Cómo predecir qué valor de negocio aportan tus usuarios*. Recuperado de <https://blog.elogia.net/cltv-como-predecir-que-valor-de-negocio-aportaran-tus-usuarios>

Maurya, A. (2012). *Running Lean, Second Edition. From Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol, CA.: O'Reilly Media Inc.

Montero, M. (2017). *¿Cómo hacer un plan de ventas?* Recuperado de Blog especializado Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-ventas.html>

Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como Herramienta para el Servicio al Cliente en la Organización. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 17(1), 130-151.

Oficina de estudios económicos (OEE). (2109). *Estadística de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)*. Recuperado de Ministerio de la Producción: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

- OIT. (2020). Entorno MIPYME. Medidas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe frente a la crisis de la COVID-19. Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 160 p.
- Orbeta, G. (2020). Lean Leadership: ¿Cómo convertirse en un Líder Lean? Recuperado de <https://cl.kaizen.com/blog/post/2020/05/31/lean-leadership-como-convertirse-en-un-lider-lean.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.
- Osterwalder, E. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando* (3 ed.). Deusto.
- Pérez, A. (2018). *Lean management: metodología, orígenes y principios*. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/lean-management-metodologia-origenes-y-principios>
- PQS. (2019). *¿Qué pasa? En Perú el 75% de negocios fracasa antes de los 4 años*. Recuperado de <https://pqs.pe/emprendimiento/que-pasa-en-peru-el-75-de-negocios-fracasa-antes-de-los-4-anos/>
- QuestionPro. (2021). *¿Qué es un Service Blueprint?* Blog sobre mejores prácticas de investigación de mercados y todo lo relacionado a encuestas online. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-service-blueprint/>
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98.
- Revista El Economista. (2021). *BBVA Research: inflación del Perú tendrá tendencia decreciente el 2021*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10976871/01/21/BBVA-Research-inflacion-del-Peru-tendra-tendencia-decreciente-el-2021.html>

- Reyes, M. (2021). *Corporate Venturing en Perú. Colaboración entre Grandes Empresas y Startups. Corporate Venturing & Open Innovation Latam*. Lima: Wayra Innovation.
- Ries, E. (2011). *Running Lean, Second Edition by Ash Maurya. Iterate from Plan A to a Plan That Works*. CA. USA: O'Reilly Media, Inc.
- Román, C., Gómez, M., & Smida, A. (2013). El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 356-367. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000138>
- Ruiz, P., Ruiz, A., & Martínez, C. (2012). Cultura organizacional, ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600586#aep-abstract-id5>
- Sánchez, D., & Subiela, B. (2020). Organizaciones Nativas Responsables: La RSC en la Cultura de las Startups Digitales Españolas. *Revista Prisma Social*. (29) 138-154. Recuperado de [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2632419-organizaciones-nativas-responsables-la-rsc-en-la-cultura-de-las-startups-digitales-esp%C3%B1olas](https://redib.org/Record/oai_articulo2632419-organizaciones-nativas-responsables-la-rsc-en-la-cultura-de-las-startups-digitales-esp%C3%B1olas).
- Schmiedeknecht, M. (2020). Social Innovation and Entrepreneurship Supporting the Sustainable Development Goals (SDGs)—Fostering Social Value Creation. En S. Idowu, R. Schmidpeter, & L. Zu, *The Future of the UN Sustainable Development Goals*. (págs. 211-225). CSR, Sustainability, Ethics & Governance (CSEG). Recuperado el 31 de mayo de 2021, de [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-21154-7\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-21154-7_10)

Smith, P. (2016). SOSTAC® Integrated Digital Marketing Plan by PR Smith at The Shard (25 minutes video). Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=dGUkZoW5EQM>

Smith, P. (2019). SOSTAC. How to write the perfect plan in 4 minutes. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=YRfR8YUNdZQ>

Smith, P., & Chaffey, D. (2017). *Digital Marketing Excellence. Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing* (15 ed.). New York: Published by Routledge.

SUNAT. (2021). *Listado de nuevos obligados OSE, para la fecha 1 de septiembre del 2021 y 1 de enero de 2022*. Recuperado de <https://cpe.sunat.gob.pe/consultacpe/padrones>

Toledano, A., Mañes, N., & García, S. (2009). Las claves del éxito de Toyota LEAN, más que un conjunto de herramientas y técnicas. *Cuadernos de Gestión*, 9(2), 113-122.

Torres, E. (2019). La competitividad y la sostenibilidad de las Scale-ups de Latinoamérica. *Revista Espacios*, 40(28). Recuperado de

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n28/19402821.html#iden5>

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2013). *Design Thinking. Innovación en Negocios* (1era electrónica ed.). Río de Janeiro: MJV Press.

Villanueva, J., & De Toro, J. (2017). *Marketing estratégico*. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com>

World Bank. (2021). *Covid-19 Business Pulse Survey Dashboard*. Recuperado de

<https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2021/01/19/covid-19-business-pulse-survey-dashboard>

### Referencias de la empresa

Close2U (2021a). Brochure acerca de Close2U-2021. Recuperado de Close2U:

<https://www.Close2U.pe/>

Close2U (2021b). Contaexpress: declaración tributaria automática para independientes y comisionistas. Recuperado de Close2U: <https://www.Close2U.pe/contaexpress-declaracion-tributaria-automatica-para-independientes-y-comisionistas/>

Close2U (2021c). Innovación digital. Recuperado de Close2U: <https://www.Close2U.pe/>

Close2U (2021d). Nosotros. Recuperado de Close2U: <https://www.Close2U.pe/nosotros>

Close2U (2021e). Practipago: la plataforma de emisión electrónica y pagos masivos a comisionistas. Recuperado de Close2U: <https://www.Close2U.pe/practipago-emision-electronica-y-de-pagos-masivos-para-comisionistas/>

Close2U (2021f). Tefacturo.pe Integración. Recuperado de Close2U

<https://www.Close2U.pe/tefacturo-pe-integracion/>

Close2U (2021g). Tefacturo.pe: Sistema de gestión para Pymes. Recuperado de Close2U:

<https://www.Close2U.pe/tefacturo-pe-erp-sistema-de-gestion-para-pymes/>

## Apéndices

### Apéndice A: Informe situacional de la *startup*

La primera reunión de trabajo se realizó en video llamada entre la CEO de Close2U y el equipo que participa de la presente consultoría. En esta reunión se revisó la situación de la empresa, la coyuntura empresarial y los principales problemas acontecidos como producto de la pandemia.



## Apéndice B: Dinámica para identificación del problema

Sesión de trabajo realizada por el grupo consultor y la *startup* Close2U para definir el problema mayor que se abordará como parte de la presente consultoría. En esta reunión participaron las siguientes personas:

Participantes:

- *Chief Executive Officer (CEO)* Armida Ochoa
- *Gerente de Tecnología (CIO)* José Montestruque
- *Key Account Manager* Raúl Izquierdo





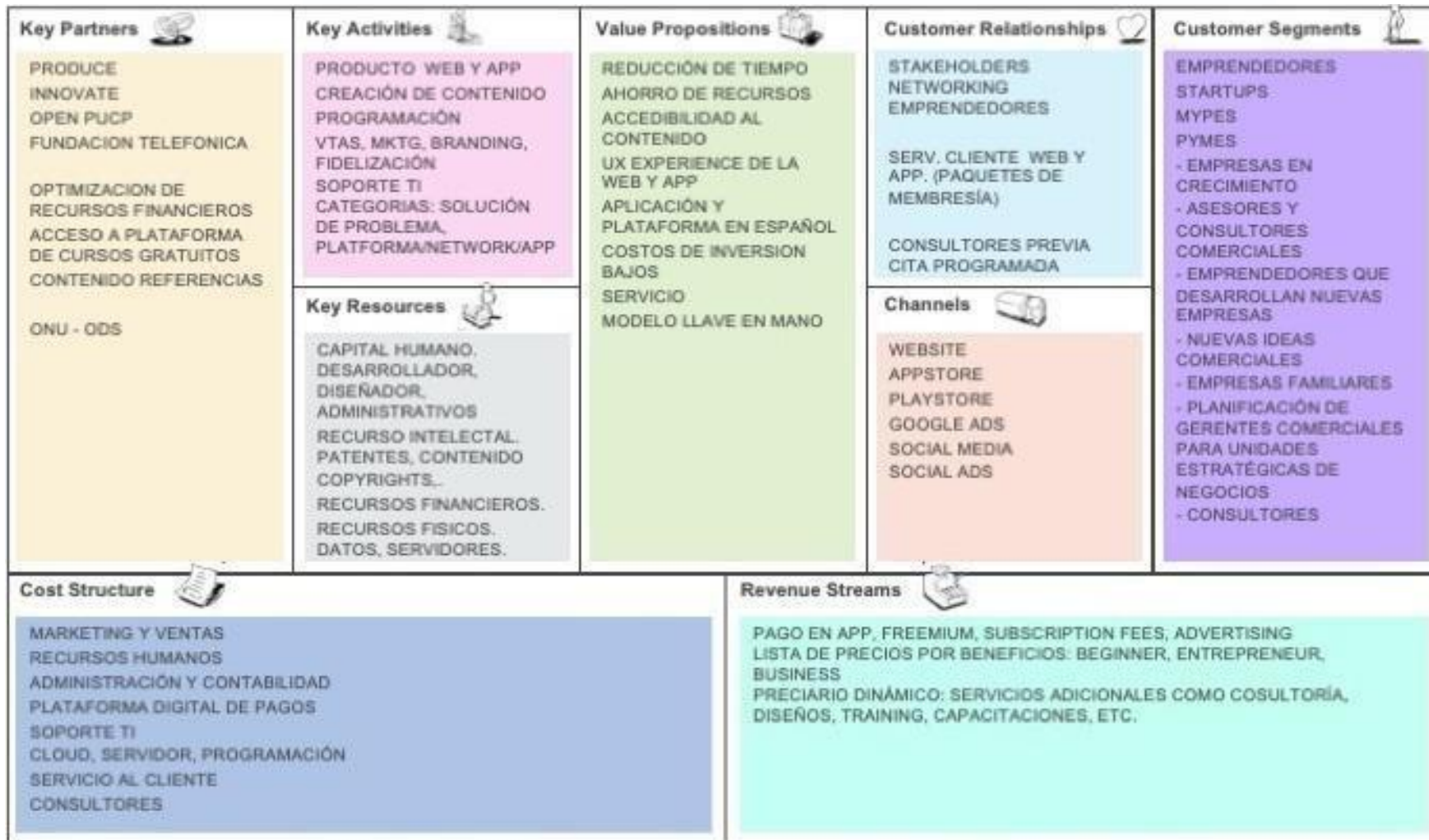
## Apéndice C: Presentación del plan de implementación

Participantes:

- *Chief Executive Officer (CEO)* Armida Ochoa
- *Gerente de Tecnología (CIO)* José Montestruque
- *Key Account Manager (KAM)* Raúl Izquierdo
- *Jefe de Administración y Finanzas* Elsa Guillén



Apéndice D. Business Model Canvas de Close2U: Nueva propuesta.



## Apéndice E. Encuestas

# Encuesta Facturación Electrónica

La siguiente encuesta nos permitirá identificar sus preferencias en el uso de facturación electrónica.

**\*Obligatorio**

1. 1.¿Está utilizando algún software de facturación electrónica? \*

*Marca solo un óvalo.*

No

Sí

2.¿Conoce alguno de los siguientes softwares de facturación electrónica? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

NubeFacT

Efact

TeFacturo

RAPIFAC

eFacturación

Otro

Ninguno

SUNAT

Escontech

Otro:  \_\_\_\_\_

3. Identifique: ¿Cuál es el tamaño de su empresa? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

Microempresa

Pequeña empresa

Gran y mediana empresa

Administración pública

4. ¿Qué tipo de organización es? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Persona natural
- Sociedad Anonima (incluye SAC)
- EIRLtda
- SCRLtda
- Asociaciones
- Sociedad Civil
- Otros

5. Sus operaciones las realiza en: \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Lima
- Arequipa
- La Libertad
- Piura
- Cusco
- Lambayeque
- Junín
- Ancash
- Otros

6. ¿Qué espera de la facturación electrónica? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Mejorar el servicio al cliente
- Seguridad y rapidez en la emisión de comprobantes
- Simplificación en procesos administrativos
- Reducción de costos
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son los medios de información por los cuales ustedes se enteraron de la existencia de los servicios de facturación electrónica? \*

Marca solo un óvalo.

- Anuncios de google
- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Whatsapp
- Referidos
- SUNAT
- Otro: \_\_\_\_\_

8. Defina ud cual es el factor primordial para definir la compra de un sistema de facturación: Valor Seleccionar 1 si es < valor y 5 si es > valor \*

Selecciona todos los que correspondan.

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad de aprendizaje/uso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestigio de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integración con sistemas actuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Si tuvieras la oportunidad de mejorar los términos y condiciones para contratar el servicio de facturación electrónica, qué escogerías? \*

Marca solo un óvalo.

- Planes escalables (ejemplo: Básico, Profesional, Premium)
- 30 días de prueba sin costo
- Plan fijo mensual
- Plan por consumo de facturación



## Apéndice F. Website actual de Close2U

The image shows two screenshots of the Close2U website. The top screenshot is the homepage, and the bottom screenshot is the 'Nosotros' (About Us) page.

**Homepage (Top Screenshot):**

- Header:** Close2U logo (Innovación digital para empresas), navigation menu (SOLUCIONES, NOSOTROS, RECURSOS, CONTÁCTANOS), LOGIN button, and social media icons (WhatsApp, Facebook, LinkedIn, Twitter, Email, Phone).
- Hero Section:** Main headline: "Estamos contigo para transformar tu negocio con tecnología e Innovación". Subtext: "Te brindamos soluciones tecnológicas e innovadoras para potenciar y hacer crecer tu empresa." Buttons: "Ver las soluciones" and "Ver Video". A green badge on the right says "Autorizado por SUNAT".
- Footer:** WhatsApp and user profile icons.

**About Us Page (Bottom Screenshot):**

- Header:** Close2U logo, navigation menu (SOLUCIONES, NOSOTROS, RECURSOS, CONTÁCTANOS), LOGIN button, and social media icons.
- Content Grid:**
  - Historia:** Un camino en la innovación digital de tu contabilidad.
  - Premios:** Reconocimientos públicos para nuestros servicios.
  - Certificaciones:** Actualizaciones y logros con respaldo operativo.
  - Equipo:** Personas comprometidas con procesos más óptimos.
  - Valores:** Simpleza, agilidad y transparencia para ti.
  - Trabaja con nosotros:** Únete al equipo close2u y sé parte del cambio.
- Image:** A trophy with the text "Innovación empresarial del año".
- Footer:** WhatsApp and user profile icons.

**Registration Modal (Bottom Left):**

Regístrate para recibir actualizaciones por correo electrónico

Suscribirse ahora

https://www.close2u.pe/

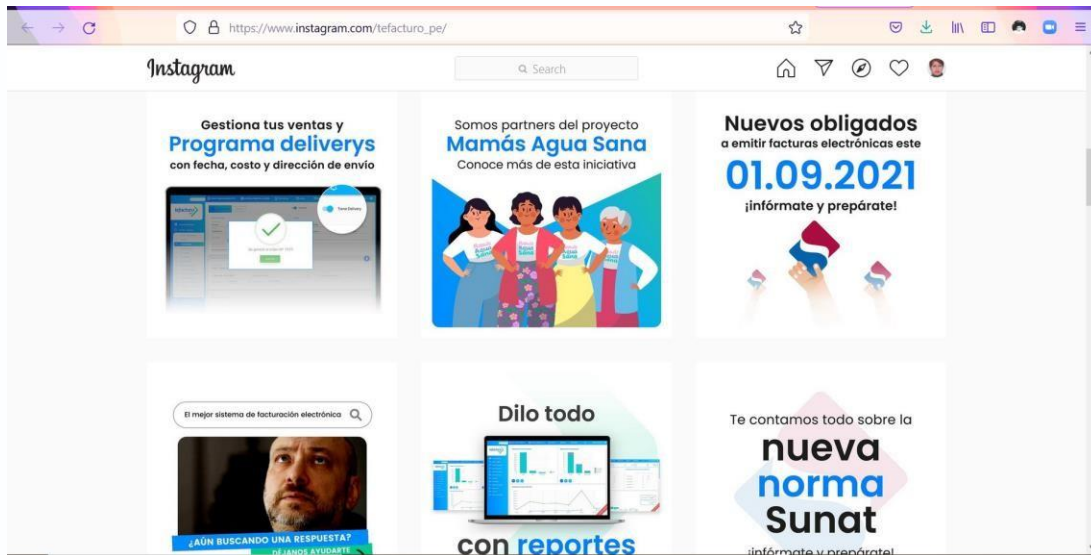
## Apéndice G. Redes Sociales TeFacturo.pe de Close2U

### LinkedIn

The screenshot shows the LinkedIn profile page for 'Close2u - Innovación digital para empresas'. The profile name is 'Close2u - Innovación digital para em...' with 1,143 followers and a post from 2 days ago. The post text asks: '¿Quieres saber cómo ser más competitivo en el mercado, usando la tecnología como tu ali... ver más'. Below the text is a video thumbnail showing two women on a laptop screen. To the right, there is a live event announcement: '#EnVivo: Mañana a las 11:00 a.m ... ver más'. The event poster features the text 'Sistemas de gestión para PYMES' and 'Cómo ser más competitivo haciendo uso de la tecnología', sponsored by Armida Ochoa, CEO of Close2U. Logos for 'close2u', 'Innovación digital para empresas', 'TU Empresa', and 'BICENTENARIO PERU 2011' are visible at the bottom of the poster.

### Instagram

The screenshot shows the Instagram profile for 'tefacturo\_pe'. The profile name is 'tefacturo\_pe' with a 'Follow' button. It has 64 posts, 310 followers, and 166 following. The bio identifies it as 'tefacturo.pe Perú' (Product/Service) and describes it as 'La plataforma más simple para las ventas y gestión de tu empresa. Más de 6000 empresas utilizan hoy tefacturo.pe bit.ly/2TPLYk5'. Below the bio are four icons representing 'Innovaciones', 'Clientes', 'Team', and 'Charlas'. At the bottom, there are navigation options for 'POSTS', 'REELS', 'IGTV', and 'TAGGED'.



Facebook





## Apéndice H. Búsqueda orgánica, palabra clave Facturación Electrónica

Recibidos (2) - ivette.cardenas@: x | Facebook | WhatsApp | facturación electrónica - Buscar: x

google.com/search?q=facturación+electrónica&rlz=1C1GCEU\_esPE852PE852&oq=Facturación+elect&aqs=chrome.0.0i512j69i57j0i512j69i61j2j69i60.8743j0j7&sourceid=c...

facturación electrónica

Todo | Imágenes | Videos | Noticias | Libros | Más | Herramientas

Cerca de 41,300,000 resultados (0.56 segundos)

**Anuncio** · <https://www.alegra.com/> ▾  
**Sistema de factura electronica - Autorizado por SUNAT**  
 Crea **Facturas electrónicas** al toque. Al día con la SUNAT. El Poder de Alegra llegó al Perú. Todas las herramientas para administrar, controlar y hacer crecer tu Pyme.

**Facturación Electrónica**  
 Factura Fácil desde la Nube Ganas tiempo y tranquilidad

**Planes y Precios**  
 Planes a tu medida Hechos para emprendedores

**Anuncio** · <https://www.conoce-talana.com/peru/remuneraciones> ▾  
**Gestiona las boletas de pago - Factura digital**  
 Miles de empresas procesan los sueldos de +250.000 trabajadores con Talana. Cotiza ahora.

**Anuncio** · <https://www.bizlinks.com.pe/> ▾ 970 080 369  
**Facturación Electrónica - Bizlinks**  
 Emite rápidamente tus **facturas electrónicas** con una plataforma segura y fácil de usar.

**Anuncio** · <https://puntodeventa.wallypos.com/> ▾  
**Facturación Electrónica - Punto de Venta**  
 Simple e Intuitivo, tu Negocio en Línea. Ventas, Inventarios, Empleados y más. Incrementa...

<https://efacturacion.pe> ▾  
**Facturación Electrónica - Facturación Electrónica Perú ...**  
 TCI es una empresa autorizada como proveedor de servicios electrónicos por ... Porque somos la primera empresa peruana de facturación electrónica en ser ...  
 Icon consulta Guía de remisión electrónica ¿Qué es eFacturación? Clientes

Recibidos (2) - ivette.cardenas@: x | Facebook | WhatsApp | facturación electrónica - Buscar: x

google.com/search?q=facturación+electrónica&rlz=1C1GCEU\_esPE852PE852&oq=Facturación+elect&aqs=chrome.0.0i512j69i57j0i512j69i61j2j69i60.8743j0j7&sourceid=c...

facturación electrónica

<https://www.alegra.com/peru/factura-electronica> ▾  
**Facturación Electrónica con Alegra > Autorizados por la ...**  
 Con Alegra emites facturas electrónicas ante la SUNAT y controlas la contabilidad de tu negocio [Empieza Gratis] - Factura Electrónica en Perú.  
 ★★★★★ Calificación: 4.3 - 293 votos

¿Quiénes están obligados a emitir facturas electrónicas? ▾  
 ¿Cuales son los beneficios de la facturación electrónica? ▾

<https://www.nubefact.com> ▾  
**NubeFact: Factura Electrónica Perú Sunat**  
 Factura Electrónica Sunat Perú. Somos un Operador de Servicios Electrónicos (OSE) y Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE) autorizado por la SUNAT en el ...

<https://www.efact.pe> ▾  
**Efact - Facturación Electrónica**  
 Efact es la plataforma gratuita de facturación online que te permite automatizar los procesos de facturación y adquisiciones.

<https://www.rapifac.com> ▾  
**RAPIFAC: Facturación Electrónica, rápido y fácil**  
 Punto de Venta. Sistema de facturación electrónica. PSE Autorizado por SUNAT. Miles de empresas usan nuestro Sistema ERP en Perú.

<https://tefacturo.pe> ▾  
**Facturación electrónica Sunat +6000 clientes en Perú**  
 Facturación electrónica Perú. Sistema de gestión para pymes y grandes empresas. 2 veces ganador de Innóvate Perú y Ministerio de la Producción.

<https://elperuano.pe> ▾ noticia > 124519-facturacion-elec... ▾  
**Facturación electrónica: ¿Qué pasos debes seguir - El Peruano**  
 12 jul. 2021 — La facturación electrónica es una herramienta que otorga una ventaja

## Apéndice I. Estado de resultados de Close2u (primer semestre del 2021)



### ESTADO DE RESULTADOS

CLOSE2U S.A.C.  
AL 30 de Junio del 2021

Expresado en miles de S/.

	ACUMULADO AL 30.06.2021	
<b>TOTAL INGRESO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>1,057,814</b>	<b>100%</b>
COSTO FIJO	(350,102)	-33%
COSTO DE VENTA MERCADERIAS	(7,508)	-1%
COSTO VARIABLE	<u>(61,718)</u>	-6%
<b>COSTO DE SERVICIOS</b>	<b>-419,328</b>	<b>-40%</b>
<b>GANANCIA (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>638,486</b>	<b>60%</b>
CARGAS DE PERSONAL	(261,620)	-25%
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	(152,012)	-14%
TRIBUTOS	(1,993)	0%
GASTOS DIVERSOS DE GESTION	(4,951)	0%
PROVISIONES (depreciación)	(7,592)	-1%
<b>EBITDA</b>	<b>265,197</b>	<b>25%</b>
<b>GANANCIA (PERDIDA) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>210,318</b>	<b>20%</b>
PERDIDA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	(471)	0%
GANANCIA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	13,729	1%
OTROS INGRESOS/GASTOS (neto)	143,963	14%
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>367,539</b>	<b>35%</b>
GASTO POR IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	-101,837	-10%
<b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b><u>265,703</u></b>	<b>25%</b>

## Apéndice J. Report\_SEO\_ TeFacturo.pe



Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Grado: 74/100  
Página web: tefacturo.pe/  
Palabra clave: facturación electrónica

# 74



Ponga las cosas importantes sobre el doblez



### VELOCIDAD

SEGUNDOS	2.28	KILOBYTES	2038.78	SOLICITUDES	140
----------	------	-----------	---------	-------------	-----

✘ ¡Esta página se debería cargar más rápido!

✔ El tamaño de esta página es bueno

✘ ¡Esta página hace demasiadas solicitudes!

### URL

tefacturo.pe/

✔ Este URL es amigable para SEO

✔ No se encontraron guiones bajos

✔ Página es lo suficientemente cerca de dominio de nivel superior

Página Grado: 74/100

Página web: tefacturo.pe/

Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## ETIQUETA DEL TÍTULO

*Facturación electrónica Sunat +6000 clientes en Perú*

- Concreta palabra clave se encuentra en el título
- Comienza con tus palabras claves exactas
- Tiene 1-70 caracteres

## ETIQUETA DE DESCRIPCIÓN

*Facturación electrónica Perú. Sistema de gestión para pymes y grandes empresas. 2 veces ganador de ...*

- Comienza con tus palabras claves exactas
- 1-160 caracteres

## IMÁGENES

*96 imágenes*

- No se encontraron etiquetas meta de imágenes
- Todas las imágenes tienen etiquetas alt
- Se encontró palabra clave en una etiqueta alt
- añadir la palabra clave en un archivo de imagen
- Eliminar subrayados en archivo de imagen

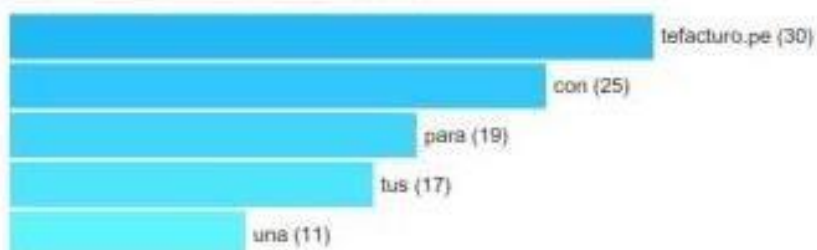


Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Grado: 74/100  
Página web: tefacturo.pe/  
Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## TOP 5 DE LAS PALABRAS USADAS



## ETIQUETAS DE ENCABEZADO

*H1 Tag: El futuro de tu negocio está en tus manos.*

*H2 Tag: INICIO*

*H3 Tag: Controla todo tu negocio con nuestro sistema de gestión*



Etiquetas de título encontrados: H1, H2 y H3



Se encontró palabra clave en etiqueta H1, H2 o H3



Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Grado: 74/100

Página web: tefacturo.pe/

Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## ANÁLISIS DE CONTENIDOS

- ¡Agrega 2.000+ palabras a esta página!
- Sólo utilice la palabra clave exacta 2-4 veces
- Negrita, cursiva o subrayado palabra clave exacta
- palabra clave exacta en primeros 100 palabras
- ¡Agrega tus palabras clave al ancla de texto!

## ANÁLISIS DEL CÓDIGO

- No se encontró flash
- ¡Elimina el CSS en línea!
- ¡La proporción de texto a HTML es muy baja!
- ¡Agrega una marca schemaorg!
- ¡Vincula a sitemap.xml!



Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Grado: 74/100

Página web: tefacturo.pe/

Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## ANÁLISIS SOCIAL



Página Shares



Domain Shares

- ✓ Botón Compartir Facebook encontrado
- ✓ Encontramos un vínculo para un blog



Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Grado: 74/100

Página web: tefacturo.pe/

Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## ANÁLISIS MÓVIL

✘ Servidor Web debe utilizar la compresión para reducir el tamaño del archivo

✔ Encontramos un viewport metatag

Páginas de destino móvil ambiente y los artículos del blog rango más alto en los resultados de búsqueda móvil de Google.







Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Gradó: 74/100  
Página web: tefacturo.pe/  
Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## ANÁLISIS DE VÍNCULOS



- ✓ Esta página tiene 33 links
- ✓ Enlaces desde dominios raíz: 51
- ✓ Esta página tiene 10 enlaces externos
- ✓ La página tiene 10 seguir los links salientes
- ✓ MozTrust: 2.7
- ✓ MozRank: 2.7
- ✓ Moz Page Authority: 27

## ANÁLISIS DE ENLACE DOMINIO RAÍZ



- ✓ Esta página tiene 91 links
- ✓ Enlaces desde dominios raíz: 56
- ✗ MozTrust de Root Domain: 1.2
- ✗ MozRank de Root Domain: 1.2
- ✓ Moz Domain Authority: 12



Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Grado: 74/100

Página web: tefacturo.pe/

Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## ANÁLISIS DEL DOMINIO

tefacturo.pe

- ✓ Dominio es <15 caracteres de longitud
- ✗ Este dominio es solo missing vieja
- ✗ ¡Este dominio expira en missing!
- ✓ Dominio preferido establecido a www
- ✗ ¡Canóniza tu dirección IP!
- ✗ Sitio debe ser accesible a http (SSL)
- ✓ Archivo robots.txt encontró
- ✓ Se encontró Favicon

http://seo.pe • +51 1 478 7974 • info@seo.pe



Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Grado: 74/100  
Página web: tefacturo.pe/  
Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## TAREAS

- ¡Esta página se debería cargar más rápido!
- ¡Esta página hace demasiadas solicitudes!
- No se encontraron etiquetas meta de imágenes
- Añadir la palabra clave en un archivo de imagen
- Eliminar subrayados en archivo de imagen
- ¡Agrega 2.000+ palabras a esta página!
- Sólo utilice la palabra clave exacta 2-4 veces
- Negrita, cursiva o subrayado palabra clave exacta
- ¡Agrega tus palabras clave al ancla de texto!
- ¡Elimina el CSS en línea!



Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

## TAREAS

- ¡Agrega una marca schemaorg!

---

- ¡Vincula a sitemap.xml!

---

- Servidor Web debe utilizar la compresión para reducir el tamaño del archivo

---

- MozTrust de Root Domain: 1.2

---

- MozRank de Root Domain: 1.2

---

- Este dominio es sólo missing vieja

---

- ¡Este dominio expira en missing!

---

- ¡Canoniza tu dirección IP!

---

- Sitio debe ser accesible a http (SSL)

---

http://seo.pe • +51 1 478 7974 • info@seo.pe



Preparado por: Capybara SEO  
+51 1 478 7974  
info@seo.pe

Página Grado: 74/100

Página web: tefacturo.pe/

Palabra clave: facturación electrónica

# 74

## RESUMEN

Esperamos que haya encontrado útil este informe. Sin embargo, tenga en cuenta que este muestra apenas la superficie de lo que se requiere para posicionarse por encima de sus competidores, brindar una gran experiencia on-site y asegurar que sus teléfonos sigan sonando constantemente con nuevos clientes.

Nuestro equipo puede ayudarle a solucionar los problemas detectados en el reporte, y empezar a atraer visitas y potenciales clientes desde Google. Vamos a ayudarle a aumentar dramáticamente el tráfico dirigido, conversiones y ventas desde su sitio web.

Lo esperamos.

Henry Silva  
henry@seo.pe  
992756287  
<http://seo.pe>

## Apéndice K. App



Buscar 4G 21:23 17%



## Agiliza tus ventas

Despega tu negocio y emite hasta 10 comprobantes gratis ¡Inicia ya!

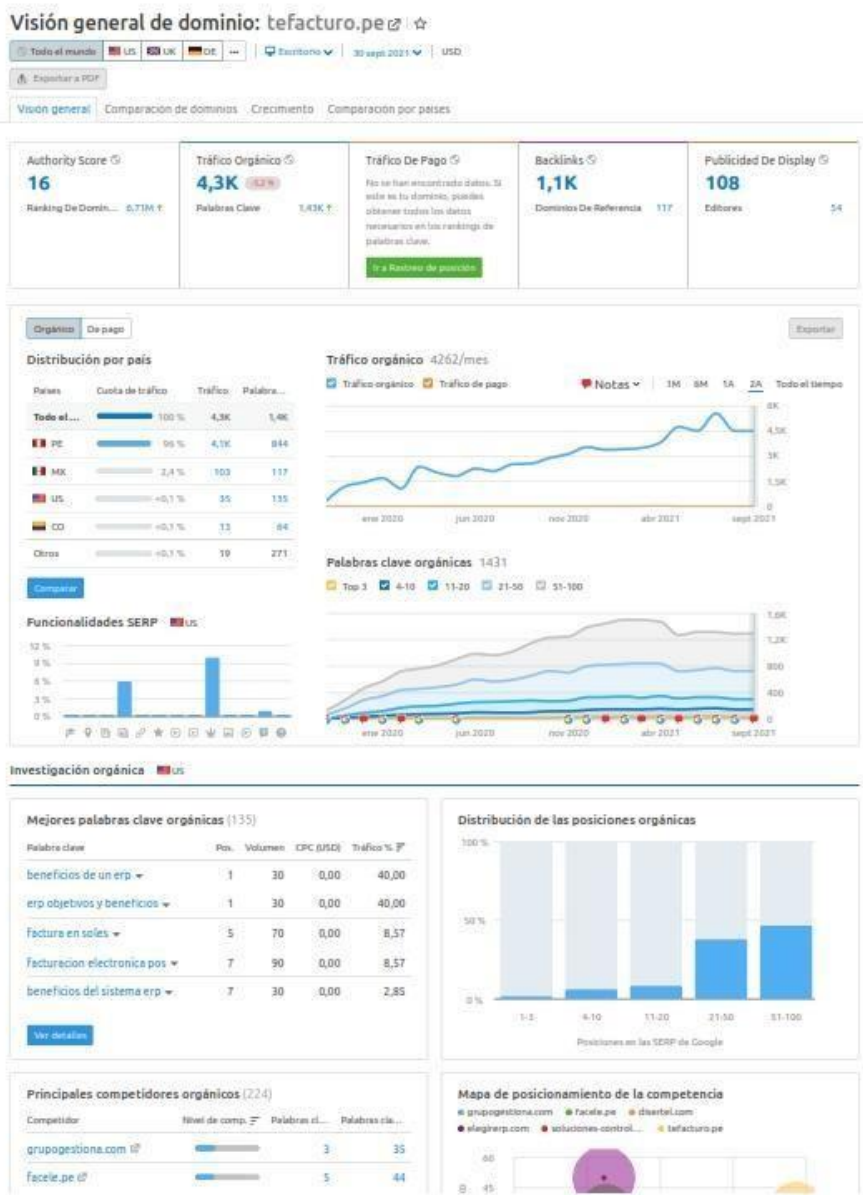
● ● ●

[Crear Cuenta](#) [Iniciar Sesión](#)

# Apéndice L. Visión General del dominio

tefacturo.pe: Visión general de dominio

https://es.semrush.com/analytics/overview?q=tefacturo.pe&searchType...





Tráfico orgánico			
disertei.com	<div style="width: 30%;"></div>	3	61
elegirerp.com	<div style="width: 30%;"></div>	3	43
soluciones-controles.com	<div style="width: 20%;"></div>	2	24

[Ver detalles](#)

Palabras clave orgánicas

**Tendencia del tráfico de marca**

No hay datos para mostrar.  
No ha llegado al dominio solicitado tráfico de palabras clave de marca en la base de datos US en el último año.

Investigación de la publicidad ■ US

**No hay datos para mostrar**  
El dominio solicitado no clasifica en los resultados de búsquedas de pago de Google del país seleccionado.

**Backlinks**
Todo el mundo
Todo el tiempo

Título de la página de referencia / URL de la pági...	Texto de anclaje / URL del enlace	Tipo
Facturación electrónica e innovación digit... <a href="https://www.close2u.pe/">https://www.close2u.pe/</a>	<a href="https://tefacturo.pe/enlines/">https://tefacturo.pe/enlines/</a>	follow
Facturación electrónica e innovación digit... <a href="https://www.close2u.pe/">https://www.close2u.pe/</a>	Tefacturo en lines <a href="https://tefacturo.pe/enlinea/">https://tefacturo.pe/enlinea/</a>	follow
El 30% de pymes y grandes empresas digi... <a href="https://larepublica.pe/economia/2021/05...">https://larepublica.pe/economia/2021/05...</a>	Tefacturo.pe <a href="http://tefacturo.pe/">http://tefacturo.pe/</a>	follow
website list 2239   <a href="https://worldwidetosite.com/website-lis">https://worldwidetosite.com/website-lis</a>	tefacturo.pe <a href="https://tefacturo.pe/">https://tefacturo.pe/</a>	follow

**Follow vs. NoFollow**

■ Enlaces Follow  
861

■ Enlaces NoFollow  
175

[Ver detalles](#)

**Tipos de backlinks**

Enlaces de texto ■ 28 % 321

consulte su comprobante electrónico 1 105

[Ver detalles](#)

portalslocate.com 172.67.188.65 13

[Ver detalles](#)

**Páginas indexadas**

Titulo y URL	Domínios	Backlinks
facturación electrónica - tefacturo.pe <a href="http://tefacturo.pe/">http://tefacturo.pe/</a>	52	335
Facturacion electronica Sunat +6000 clientes en Perú <a href="https://tefacturo.pe/">https://tefacturo.pe/</a>	11	31
- <a href="https://tefacturo.pe/porta/login.jsf">https://tefacturo.pe/porta/login.jsf</a>	3	20
Evento Innovación y Facturación Electrónica Pyme - tefacturo.pe <a href="https://tefacturo.pe/evento-innovacion-y-facturacion-electronica-pyme/">https://tefacturo.pe/evento-innovacion-y-facturacion-electronica-pyme/</a>	3	3
Egresada de Centrum Católica logra por segunda vez financiamiento de INNOVATE PERÚ - <a href="https://tefacturo.pe/egresada-de-centrum-catolica-logra-por-segunda-vez-financiamiento-de-innovate-peru/">https://tefacturo.pe/egresada-de-centrum-catolica-logra-por-segunda-vez-financiamiento-de-innovate-peru/</a>	3	3

[Ver detalles](#)

**Publicidad de display** Todo el mundo Todo el tiempo

**Últimos editores (54)**

Editores	Anuncios	Texto %	Imagen %

**Landing pages (5)**

Landing page	Veces visto

