



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

PLAN ANUAL DE MARKETING DE LA FIRMA DELOITTE EN SU LÍNEA DE CONSULTORÍA EN LIMA METROPOLITANA

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

YOLANDA ANTONIA FUERTES SALAZAR

**Asesor:
Dr. José Miguel Solano Morales**

Lima – Perú

2020

Índice

CAPÍTULO I	2
1.ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	2
1.1. Antecedentes de la investigación.....	2
1.3. Justificación del Proyecto.....	4
1.4. Objetivos generales y específicos.....	4
a. Objetivo general del trabajo de investigación.....	4
b. Objetivos específicos del trabajo de investigación.....	4
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	5
1.6. Antecedentes de la empresa.....	6
1.7. Estructura organizacional actual de la empresa.....	8
1.8. Situación de Mercado y Financiera actual de la Empresa	9
1.8.1. Situación de Mercado	9
1.8.2. Situación Financiera actual de la empresa	10
1.9. Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	11
1.9.1. Misión:	11
1.9.2. Visión:	11
1.9.3. Valores:	11
1.10. Análisis Externo.....	11
1.10.1. Análisis del Entorno	11
a. Político.....	11
b. Económico – Inversiones	14
c. Social.....	19
d. Tecnológico.....	21
e. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)	25
1.10.2. Sector	26
1.10.2. Competencia	27
1.10.2.1 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo	28
1.10.3. Mercado.....	28
1.11. Análisis de la Industria	31
1.12. Análisis Interno	31

1.12.1. Análisis de producto.....	31
1.12.2. Ciclo de Vida	33
1.12.3. Precio	33
1.12.4. Distribución	34
1.12.5. Comunicación.....	34
1.12.6. Fuerza de ventas	34
1.13. Descripción del servicio de la empresa	35
1.14. Competencias básicas de la empresa	37
1.15. Capacidades de marketing de la empresa	37
1.16. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	39
CAPÍTULO II	41
2. ESTUDIO DE MERCADO	41
2.1. Problema de investigación	41
2.2. Necesidades de información	41
2.2.1. Especialistas del sector.....	42
a) Estructura empresarial del sector	42
b) Percepción del desarrollo del mercado de consultoría en Perú.....	42
2.2.2. Especialistas de la firma Deloitte:	42
a) Percepción del mercado de consultoría en Perú.	42
b) Información sobre los tipos de servicios de consultoría que brindan.	42
c) Los beneficios de contar con este tipo de servicio profesional.	42
d) Porcentaje de clientes según tipo tamaño de la empresa.	42
e) Estrategias anuales respecto a clientes.....	42
f) Nivel de concentración por industria.	42
g) Tasa de conversión de clientes.	42
h) Expectativas para el próximo año.	42
2.2.3. Público Objetivo – Medianas empresas:	42
Componente A:	42
Componente B:	42
Componente C:	43
2.3. Diseño de Investigación	43
2.4. Método de investigación Cualitativo	43
2.4.1. Entrevistas a profundidad a las empresas.....	43

Entrevistados	43
Especialista	44
Especialistas de la firma Deloitte:	44
a) Proceso de muestreo	44
b) Obtención de datos.....	44
c) Ejecución de la entrevista a profundidad.....	45
d) Resultados de la entrevista a profundidad	45
2.4.2. Entrevistas a profundidad a especialistas de Deloitte	47
2.5. Método de investigación Cuantitativo	49
2.5.1. Proceso de la muestra	50
2.5.2. Obtención de datos.....	51
Enfoque de la encuesta:.....	51
Componente A:	51
Componente B:	52
Componente C:	53
2.5.3. Procesamiento y análisis de los datos	53
2.5.4. Resultados de la investigación cuantitativa	53
Componente A:	53
Componente B:	54
2.5.5. Validación de hipótesis	56
2.6. Análisis del producto.....	59
2.7. Tendencias del servicio– según la investigación	59
2.8. Análisis de ventas.....	59
2.8.1 Proyección de ventas	60
2.9. Tendencias del comportamiento del consumidor	61
2.9.1. Antes de la emergencia sanitaria Covid-19	61
2.9.2. Después de la emergencia sanitaria Covid-19	62
2.10. Tendencias de medios, distribución, precio	65
2.10.1. Tendencias de medios	65
2.10.2. Tendencias distribución	66
2.10.2. Tendencias de precios	67
2.11. Segmentos del mercado que compran el producto (empresa e industria)	67
2.12. Foda Cruzado	68

CAPÍTULO III	70
3. PLAN DE MARKETING	70
3.1. Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de marketing	70
3.2. Formulación de objetivos:.....	71
3.2.1. Objetivos de venta	71
3.2.2. Objetivo comercial	71
3.2.3. Objetivo de servicio	71
3.2.4. Objetivos de comunicación	71
3.3. Seleccionar mercado objetivo	72
a) Mercado potencial.....	72
b) Mercado disponible	74
c) Mercado efectivo.....	74
d) Mercado Objetivo	75
3.4. Desarrollar el posicionamiento del producto	76
3.5. Macro estrategias	76
3.5.1. Estrategia genérica.....	76
3.5.2. Estrategia de cartera	77
3.5.2.1. Matriz de Ansoff.....	77
3.5.3. Estrategia de segmentación	78
3.5.4. Estrategia de posicionamiento	78
3.5.5. Estrategia competitiva	80
3.5.6. Estrategia de fidelización	80
3.6. Estrategias Funcionales	81
3.6.1 Estrategia de producto	81
3.6.2 Estrategia de precios	82
3.6.3 Estrategia de distribución y ventas	82
3.6.4 Estrategia de comunicación	82
3.7. Planes de acción.....	83
3.7.1. Mezcla de Marketing: producto y precio	83
3.7.2. Mezcla de Marketing de Distribución y Ventas.....	84
3.7.3. Mezcla de Marketing de Comunicación	85
CAPÍTULO IV	87

4. PROYECCIONES FINANCIERAS	87
4.1. Presupuesto de marketing	87
4.2. Estado de Resultados	88
4.3. Evaluación Financiera del Plan	89
CAPÍTULO V	93
5. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	93
5.1. Sistema de Información y Control	93
5.2. Plan de Contingencia	97
5.3. Calendario de ejecución del plan.....	98
CAPÍTULO VI	102
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
6.1. Conclusiones	102
6.2. Recomendaciones	104
ANEXOS	110

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis de la Situación Externa - Matriz EFE	25
Tabla 2. Análisis Matriz de Perfil Competitivo.....	28
Tabla 2. Análisis de la capacidad de Marketing de Deloitte	38
Tabla 4. Análisis de la Situación Interna - Matriz EFI	39
Tabla 5. Parámetros del tamaño de muestra	50
Tabla 6. Análisis de las preguntas N°11 y 12.....	54
Tabla 7. ¿Qué tan probable es que recomiende los servicios de Deloitte?	55
Tabla 8. Guía del NPS.....	55

Tabla 9. Análisis del NPS.....	55
Tabla 10. Matriz de validación de la hipótesis	56
Tabla 10. Matriz de validación de la hipótesis (continuación).....	57
Tabla 10. Matriz de validación de la hipótesis (continuación).....	58
Tabla 11. Ventas Deloitte vs Ventas Deloitte Consolidado	60
Tabla 12. Escenarios Proyectados de Crecimiento de las Ventas del año 2020.....	60
Tabla 13. La empresa suele contratar algún servicio profesional.....	62
Tabla 14. Análisis de la pregunta N°10	64
Tabla 16. Objetivo de Ventas	71
Tabla 17. Objetivo comercial	71
Tabla 18. Objetivo de Servicio	71
Tabla 19. Objetivo de comunicación N°1	71
Tabla 20. Objetivo de comunicación N°2	72
Tabla 21. Objetivo de comunicación N°3	72
Tabla 22. Empresas en Lima Metropolitana por tamaño	73
Tabla 23. Mercado Disponible	74
Tabla 25. Al terminar la emergencia social ¿Qué tan interesado esta de contratar el servicio de consultoría?.....	74
Tabla 26. Mercado Efectivo	75
Tabla 27. Mercado Objetivo.....	75
Tabla 28. Resumen de mercados	75
Tabla 28. Propuesta de ubicación de Deloitte en la matriz de las tres estrategias genéricas de Porter	76
Tabla 30. Matriz Ansoff	77
Tabla 31. Estrategias de posicionamiento	79

Tabla 31. Tipos de Estrategia Aplicadas por Segmentos	79
Tabla 32. Cuadro de estrategias, acciones y responsables – Producto	83
Tabla 33. Cuadro de estrategias, acciones y responsables – Precio	84
Tabla 34. Cuadro de estrategias, acciones y responsables – Distribución y Ventas.....	84
Tabla 36. Presupuesto de Marketing.....	87
Tabla 36. Estados de Resultados 2021	88
Tabla 37. Evaluación Financiera del Plan	89
Tabla 38. Flujo De Caja Efectivo 2021 - Con Plan De Marketing.....	90
Tabla 39. Flujo De Caja Efectivo 2021 - Con Plan De Crecimiento Natural o Vegetativo....	91
Tabla 40. Sistema de Información y Control de Distribución y Ventas	93
Tabla 41. Sistema de Información y Control de Distribución y Ventas (continuación)	94
Tabla 42. Sistema de Información y Control de Producto	95
Tabla 43. Sistema de Información y Control de Precio	95
Tabla 44. Sistema de Información y Control de Comunicación.....	96
Tabla 45. Plan de contingencia por objetivo	97
Tabla 46. Acciones de Distribución y Ventas	98
Tabla 47. Acciones de Producto	99
Tabla 48. Acciones de Precio	99
Tabla 48. Acciones de Comunicación.....	100

Índice de Figuras

Figuras 1. Deloitte LATCO -Latin American Countries Organization	7
Figuras 2. Organigrama de Deloitte	8
Figuras 3. Organigrama Línea de Consultoría.....	8
Figuras 4. Población en edad de trabajar según condición de actividad, Trimestre móvil: Noviembre-Diciembre 2019 - Enero 2020	15
Figuras 5. Proyecciones del PBI 2021	17
Figuras 6. Impacto del COVID – 19 por sectores.....	17
Figuras 7. Tendencia el Precio del dólar en el Perú.....	19
Figuras 8. Tasa de Formalidad Laboral y Número de Trabajadores Formales Urbanos según Tamaño de Empresa (2018).....	20
Figuras 9. Impacto de las tecnologías de industria 4.0 – Por Región	22
Figuras 10. Tecnologías de Industria 4.0 en las cuales tendrá mayor impacto	22
Figuras 11. Trabajadores Urbanos según Categoría de Ocupación por Sectores (2018).....	24
Figuras 12. Fuerzas de Porter del Mercado de Consultoría	26
Figuras 13. Servicios de Consultoría	32
Figuras 14. Ciclo de Vida.....	33
Figura 15. Competencias de Deloitte	37
Figuras 16. Fórmula del tamaño de la muestra para las poblaciones finitas	50
Figuras 17. Análisis de la pregunta N°18.....	66
Figuras 18. Análisis de la pregunta N°15.....	67
Figuras 19. Stock de Empresas por Trimestre, 2018-19	73

Índice de Anexo

Anexos 1. Cotización Web	110
Anexos 2. Principales Limitantes para la Consultoría empresarial en las PYMES 2000	111
Anexos 3. Cuestionario a profundidad	112
Anexos 4. Encuesta -Servicio de Consultoría	112
Anexos 5. Ficha Técnica	112
Anexos 6. Resultados de la encuesta.....	112
Anexos 7. Análisis vertical de los Estados Financieros	112
Anexos 8. Análisis vertical de los Estados Financieros	112
Anexos 8. Análisis horizontal de los Estados Financieros	112