

## **ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS PARA NEGOCIOS EN MARCHA**

### **I. INFORMACIÓN GENERAL**

|                                   |   |                     |                 |
|-----------------------------------|---|---------------------|-----------------|
| <b>Curso:</b>                     | Análisis de Mercado y estrategias para negocios en marcha | <b>Semestre:</b>    | 2017-I          |
| <b>Código:</b>                    | GES302  | <b>Ciclo:</b>       |                 |
| <b>N° de Créditos:</b>            | 03  | <b>Profesor/es:</b> | Renato Gandolfi |
| <b>N° horas de teoría:</b>        |   | <b>Horarios:</b>    | 1000            |
| <b>Curso(s) Pre-requisito(s):</b> | -   | <b>Carácter:</b>    | Electivo        |

### **II. FUNDAMENTACIÓN**

En nuestro entorno empresarial peruano existe un sector que tiene gran participación tanto en número de empresas como de personas, un sector que en los últimos años ha pasado a tener un desempeño clave y que ha cobrado importancia para el desenvolvimiento y funcionamiento del país, es el sector de la Micro y Pequeña empresa (MYPE).

Dentro del sector se ha experimentado un desarrollo dinámico, particular y evolutivo en las microempresas, en general en aquellas que superen las 150 UIT de venta anual acceden a un nuevo nivel definiéndose ahora como pequeñas empresas, muchas de las cuales han pasado por el proceso sin tener la suficiente experiencia y bagaje de conocimientos que hagan sostenibles en el tiempo ese desarrollo ya alcanzado.

Es en ese proceso que muchas de ellas fracasan o direccionan equivocadamente sus esfuerzos empresariales. Es ahí donde surge un sinfín de oportunidades para realizar una gestión empresarial de apoyo y de consolidación de esfuerzos. Así, a partir del curso, el alumno participa de manera directa en un grupo de empresas, con el perfil mencionado, para proponer estrategias comerciales luego de haber analizado la evolución de la empresa, sus mercados, características del sector, etc.

El curso busca que el alumno aplique los conocimientos aprendidos en el aula de manera directa bajo el asesoramiento del profesor y participación del emprendedor, teniendo la oportunidad de participar de manera real y directa en el funcionamiento de una empresa pequeña que requiere conocimientos de gestión empresarial de manera directa.

En más detalle el curso se basa en el acceso a información real de empresas que pertenecen al sector micro y pequeña empresa para que los alumnos tengan la posibilidad, por un lado conocer el sector en la cual se desarrolla, sus características, limitantes, desafíos, etc. y por otro lado el de proponer estrategias comerciales focalizadas y que

surgen de la gestión de la información obtenida con el fin de ofrecer alternativas de sostenibilidad realistas y englobadas en el perfil del sector analizado.

### III. SUMILLA

El curso ofrece a los alumnos la oportunidad de realizar análisis de mercado desde la perspectiva de un negocio en marcha, y a la vez desarrollar las habilidades de trabajo en equipo, comunicación efectiva y liderazgo. El estudiante, con el apoyo del docente del curso, analizará las oportunidades existentes en un mercado específico, diseñará estrategias de marketing y segmentación de mercados, y analizará y proyectará flujos de caja, con la finalidad de agregar valor a la propuesta de un negocio en marcha. De la misma manera, el curso permitirá al alumno comprender el funcionamiento real de un negocio, sus debilidades y fortalezas, para luego realizar una propuesta de valor y diseñar un proyecto que evite que quede estancado en el denominado “valle de la muerte”.

### IV. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

El curso contribuye con las competencias de proactividad, creatividad, análisis, capacidad de revisión crítica e integración de información, toma de decisiones con visión holística del negocio y del entorno.

Al finalizar el curso, los alumnos presentan una propuesta de gestión focalizada a partir de los resultados de la investigación previa de mercado y de las estrategias comerciales que apoyen la sostenibilidad de la empresa en el sector donde se desarrolla. Además, dicha propuesta demuestra calidad profesional, el conocimiento y análisis de la empresa, el reconocimiento del sector, las fortalezas y debilidades de la empresa, y otros elementos claves y relevantes que garantiza que ésta pueda ser llevada a cabo por el emprendedor.

#### - **Objetivos Específicos**

##### Unidad 1: Etapas del 1 al 3:

Al finalizar estas etapas, el alumno entiende el concepto de modelos de negocios y de consultoría, una vez gestionada la obtención de la información de la empresa en relación a temas de mercado, segmentación, sector, competencias, gestión interna, etc. e identificando y diagnosticando la situación integral de la empresa.

##### Unidad 2: Etapas del 4 al 5

Al finalizar estas etapas, el alumno propone estrategias comerciales basadas en un análisis previo de la parte comercial de la empresa, donde las estrategias se caracterizan por ser innovadoras, reales y adecuadas a la información obtenida y analizada.

##### Unidad 3: Etapas del 6 al 8

Durante esta etapa el alumno analizará al detalle y presentará la o las propuestas de manera formal y profesional así como resolver sus cuestionamientos con miras a proponerla en la realidad de la empresa. Entenderá y aplicará los conceptos relacionados a gestión operativa, de recursos humanos y de evaluación económica de las propuestas presentadas.

## V. CONTENIDO

- ▣ **Etapa 1: (Semana 1 y 2 – Aplicación de Modelos)**
  - Modelos de Negocios – Explicación Integral y Compromiso
  - Explicación del modelo de consultoría empresarial
  - Conociendo el sector / Industria
  - Conociendo a la empresa – Acercamiento Inicial
  - Diagnóstico Inicial - formato
  
- ▣ **Etapa 2: ( Semana 3 y 4 – Mercado y Demanda)**
  - Conocimiento del Mercado
  - Segmentación (Uso de Herramientas)
  - Demanda Potencial y Mercado Objetivo
  - Reportes e informes
  
- ▣ **Etapa 3: (Semana 5 y 6 - Acercamiento Entorno)**
  - Análisis de la Competencia
  - Benchmarking
  - Análisis de sustitutos
  - Análisis Interno - FODA
  
- ▣ **Etapa 4: (Semana 7 y 8 – Estrategias y Modelos)**
  - Análisis Interno – Diagnóstico Inicial.
  - Búsqueda de la Diferenciación
  
- ▣ **Etapa 5: (Semana 10 al 12 - Propuestas)**
  - Análisis de Estrategias de Marketing
  - Propuestas de Estrategias Comerciales – Innovación y Sinergias
  - Feed Back - Análisis de Viabilidad – Propuesta Final
  
- ▣ **Etapa 6 (Semana 13 - Propuestas)**
  - Desarrollo Integral de la Propuesta: Plan, recursos, elaboración de indicadores y balance de estrategias de ventas.
  
- ▣ **Etapa 7: (Semana 14 - Propuestas)**
  - Desarrollo Integral de la Propuesta: Organización y el Control
  - Proyección de Ventas y Análisis Económico.
  
- ▣ **Etapa 8 (Semana 15)**
  - Exposiciones Finales

## VI. METODOLOGÍA

En el curso se diseñarán y realizarán propuestas sostenibles e innovadoras que impactarán positivamente en las áreas funcionales de la empresa. Para ello, el curso se apoya en el asesoramiento del docente, y en la interacción y empatía con el emprendedor previamente

seleccionado. El trabajo será elaborado durante todo el semestre por equipos conformados por 4 alumnos.

En la parte inicial del curso se conocerán a los emprendedores y se realizarán reuniones de presentación donde el docente participara de manera directa.

El curso se basa en una metodología activa que facilita la interacción con la empresa en el mundo real. Para lograr este fin, las clases se alternarán entre sesiones teóricas, de asesoría y salidas de campo. Primero, las sesiones teóricas permitirán abordar los aspectos conceptuales sobre cada tema aplicando técnicas de enseñanzas innovadoras y diferenciadas (videos, trabajos grupales en clase, etc.). Luego, las asesorías internas con el docente, permitirán realizar notas de seguimiento de la relación alumno – emprendedor así como de docente – emprendedor, para orientar el trabajo realizado progresivamente hacia el resultado esperado. Por su parte, para las salidas de campo, los alumnos realizarán visitas externas al emprendedor fuera de los horarios de clases previamente coordinados con ellos. Dichas visitas se realizarán semanalmente a partir de un cronograma establecido al inicio del semestre, de acuerdo a la disponibilidad de los emprendedores.

Además, se motivará de manera permanente a los alumnos para que participen activamente en cada clase compartiendo los conocimientos adquiridos con los otros equipos. De esta manera, todos los alumnos aprenderán no solo de su propia experiencia, sino de la de los demás equipos de trabajo, facilitando la comprensión del proceso de análisis y la atención de alternativas comunes de solución antes las dificultades presentadas.

Para garantizar el manejo ético de la información y de la relación con el emprendedor de acuerdo a lo establecido por la Facultad desde el inicio del semestre, el trabajo se realizará bajo la solicitud de un consentimiento del uso de la información proporcionada por el emprendedor. Asimismo, Se plantearán formalmente los lineamientos y alcances de las investigaciones, propuestas e ideas innovadoras hacia los emprendedores, se explicará detalladamente lo que se espera tanto del alumno, su trabajo final como de la relación con el emprendedor.

Se espera que cada equipo de alumnos presentara avances semanales revisados y validados por el emprendedor (de la empresa asignada) y al final de curso un documento final expuesto en combinación con el emprendedor. Cada equipo tendrá como máximo 30 minutos para poder exponer a un jurado los resultados del trabajo teórico y de campo así como las propuestas establecidas para cada empresa.

## VII. EVALUACIÓN

| Tipo de Evaluación                      | Ponderación | Producto  |
|---|-------------|---|
| Evaluación Continua                     | 20%         | - Comprende: avances en clase, intervenciones y participaciones, controles, otros.<br>- Calificación individual |
| Autoevaluaciones Grupales               | 15%         | - Calificación individual   |
| Avance I del Trabajo Final              | 10%         | - Primer documento de avance -Word<br>- Calificación grupal   |
| Sustentación Avance I del Trabajo Final | 10%         | - Sustentación del primer avance del trabajo final.<br>- Calificación individual                                |
| Trabajo final                           | 15%         | - Entrega de Informe final en formato de diapositivas<br>- Calificación grupal                                  |

|                              |     |                           |
|------------------------------|-----|---------------------------|
| Sustentación Trabajo final   | 15% | - Calificación individual |
| Calificación del Emprendedor | 15% | - Calificación Individual |

La asistencia a clases es obligatoria. Los alumnos que presenten inasistencias a cinco (5) sesiones de clases sin justificación, serán inhabilitados para participar en la presentación escrita y oral del documento final.

Respecto de la calificación, de acuerdo al Artículo 45° del Reglamento de la Facultad de Gestión y Alta Dirección:

Las calificaciones se expresan en escala de cero a veinte e incluyen los dos primeros decimales truncados. En el caso del promedio final del curso la fracción del medio punto o más será elevada al entero superior. La nota mínima es 11.

Respecto de la asistencia, de acuerdo al Artículo 33° del Reglamento de la Facultad de Gestión y Alta Dirección:

La asistencia puntual a clases es obligatoria. La inasistencia al treinta por ciento o más de las clases programadas en el horario regular del curso durante el semestre inhabilita al alumno para rendir la evaluación que el profesor indique en el sílabo o en su defecto, la evaluación final del curso. El profesor podrá prohibir el ingreso al aula a todo alumno cuya impuntualidad sea superior a 10 minutos contados desde la hora programada para el inicio de clase.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Textos básicos:

- Proinversión. MYPEqueña empresa crece. Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Lima, proinversión, segunda edición, 2007.  
<http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/GUIAS/MYPEqueñaEmpresaCrece.pdf>
- Weinberger, Karen. Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Lima, USAID, 2009.  
[http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/LIBRO\\_PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS.pdf](http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf)
- Varela, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, Pearson, 2001.
- Stutely, Richard, Plan de negocios, la estrategia inteligente. México, Pearson Prentice-Hall, 2000.
- Friend, Graham y Zehle Stefan. Cómo diseñar un Plan de Negocios. Buenos Aires, Cuatro Media, 2008.
- Hernandez, R. y otros. Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill, 1994.
- Ostervalder, Alexander y Yves Pigneur. Business Model Generation. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- Kelley, Tom y Johathan Littman. The Art of Innovation. New York, Doubleday, 2001

- Mathews, Juan Carlos. Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes. Lima, USAID Mype Competitiva, 2009.  
[http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/LIBRO\\_COMPETITIVIDAD.pdf](http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/LIBRO_COMPETITIVIDAD.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. IV Censo Nacional Económico 2008.
- Bosma, N. ; Wennekers, S.; Amorós, J.E. y Global Entrepreneurship Research Association. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2011. Global Report. Babson College, Universidad del Desarrollo de Chile , UniversitirTun Abdul Razak y London Business School, 2012.  
<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2201>

Lecturas sobre Planeamiento estratégico y análisis del entorno externo e interno:

- Weinberger, Karen. Estrategia. Para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Lima, USAID, 2009.
- Hill, Charles W. y Gareth, R. Jones. Administración Estratégica. Un enfoque integral. México, Editorial Progreso, Novena Edición, 2011.
- Porter, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En: Porter, Michael. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona, Deusto, 2009. Cap.1.
- Porter, Michael. ¿Qué es la estrategia? En: Porter, Michael. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona, Deusto, 2009. Cap.2.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva. México, Editorial Continental, 2006.
- Collins, James y Jerry Porras. Building your company's vision. En: Harvard Business Review, Sep/Oct 96, Vol. 74 Issue 5, pp. 65-77.
- Chan Kim, W. y Renée Mauborgne. La Estrategia del Océano Azul. Bogotá, Editorial Norma, 2005.
- Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, 3R Editores, 10ma Edición, 2008. Cap. 8 Misión Corporativa, Cap. 9 Visión Corporativa, Cap. 10 Objetivos corporativos. Pp. 201-239.
- Schoemaker, Paul. How to link strategic vision to core capabilities. Sloan Management Review. Fall 1992, Vol. 34, p.67 (15 pages).
- Prahalad, C.K y Gary Hamel. The core competence of the corporation. En: Harvard Business Review, May/Jun 90, Vol.68, Issue 3, pp.79-91.

Leyes y otras normas:

- Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. Decreto Supremo N° 007-2008-TR, septiembre 2008.
- Reglamento de la Ley MYPE, Decreto Supremo N° 008-2008-TR.

Lecturas sobre Investigación de Mercados:

- Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. México, Pearson, Cuarta Edición, 2004.

- Fernandez, Ángel. Investigación y técnicas de mercado. Madrid, ESIC Editorial, Segunda Edición, 2004.
- Prahalad, C.K. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Bogotá, Editorial Norma, 2005.

Lecturas sobre Plan de Marketing:

- Arellano, Rolando. Marketing, versión para Latinoamérica.
- Kotler Philip y Keller Kevin. Dirección de marketing. México, Pearson Prentice Hall, Duodécima Edición, 2006.
- Lovelock, Christopher. Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. México, Pearson, 2004.

Lecturas sobre recursos humanos:

- Louffat, E. La administración de recursos humanos. Lima, Master PE, 2005.
- Louffat, E. Organigramas y manuales organizacionales: fundamentos para su elaboración. Lima, Universidad ESAN, 3 era edición, 2008.

Lecturas sobre operaciones:

- Ballou, Ronald H. Administración de la cadena de suministro. México, Pearson, 2004. Cap. I
- Schroeder, Roger. Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones. México, McGraw Hill, 1992.
- Krajewski, Lee y Larry Ritzman. Administración de operaciones: estrategia y análisis. México, Prentice Hall, 2000.

Lecturas sobre el Plan Económico:

- Berk, Jonathan, DeMarzo, Peter y Hardford, Jarrad. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Madrid, Pearson Educación S. A., 2010.
- Ross, Stephen, Westerfield, Randolph y Jordan, Bradford. Fundamentos de Finanzas Corporativas. México, McGraw Hill, 2010.
- Tong, Jesús. Finanzas Empresariales: La Decisión de Inversión. Lima, Universidad del Pacífico, 2010.
- Beltrán Arlette y Cueva Hanny. Evaluación Privada de Proyectos. Lima, Universidad del Pacífico, 2010.
- Sapag Chain, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá, McGraw Hill, 5ta edición, 2008.

## I. FUENTES DE CONSULTA

Ipsos Apoyo Opinión y Mercado  
<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/>

Arellano Marketing  
<http://www.arellanomarketing.com/content/index.php>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo  
<http://www.promperu.gob.pe/>

Datum Internacional  
<http://www.datum.com.pe/>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi)  
<http://www.indecopi.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática  
<http://www.inei.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo  
<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>

Proinversión  
<http://www.proinversion.gob.pe>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria  
<http://www.sunat.gob.pe/>

Viceministerio de MYPE e Industria, Ministerio de la Producción  
<http://www.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/industria?ARE=2>

## IX. CRONOGRAMA

| SEMANA   | CONTENIDOS   |
|----------|--|
|          | <b>PRIMERA UNIDAD</b>  |
| Semana 1 | Presentación del Curso. Formación de Grupos. Objetivos y Estructura del Curso. Modelos de Negocios y Modelo de Consultoría.                            |
| Semana 2 | Presentación de Emprendedores. Elección de Emprendedor. Proceso de Conocimiento de la empresa, productos – servicios y su sector. Diagnóstico Inicial. |
| Semana 3 | Investigación de mercado. Análisis y Cuestionamientos.   |
| Semana 4 | Demanda y Segmentación. Análisis y Cuestionamientos.   |
| Semana 5 | Análisis de la Competencia y Sustitutos.   |
|          |  |



|                       |  |
|-----------------------|--|
| Semana 6              | Análisis Interno – FODA Cruzado                                      |
| <b>SEGUNDA UNIDAD</b> |  |
| Semana 7              | Análisis Interno – Diagnóstico Inicial                               |
| Semana 8              | La diferenciación. Análisis y Cuestionamientos.                      |
| Semana 9              | <b>EXAMENES PARCIALES</b>  |
| Semana 10             | Propuesta de Estrategias<br><b>Entrega: Primer Avance Propuestas</b> |
| Semana 11             | Análisis de Viabilidad de Propuestas                                 |
| Semana 12             | Perfeccionamiento y Mejoras de las Propuestas y Propuesta Final.     |
| <b>TERCERA UNIDAD</b> |  |
| Semana 13             | Desarrollo Integral de la Propuesta.                                 |
| Semana 14             | Desarrollo Integral de la Propuesta:                                 |
| Semana 15             | <b>Exposición Integral de la Propuesta</b>                           |

## X. POLÍTICAS SOBRE EL PLAGIO

Para la corrección y evaluación de todos los trabajos del curso se va a tomar en cuenta el debido respeto a los derechos de autor, castigando severamente cualquier indicio de plagio con la nota CERO (00). Estas medidas serán independientes del proceso administrativo de sanción que la facultad estime conveniente de acuerdo a cada caso en particular. Para obtener más información, referirse a los siguientes sitios en internet:

- [www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plagio.pdf](http://www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plagio.pdf)
- [http://www.pucp.edu.pe/puntoedu/images/documentos/institucionales/guia\\_pucp\\_para\\_el\\_registro\\_y\\_citado\\_de\\_fuentes\\_documentales\\_2009.pdf](http://www.pucp.edu.pe/puntoedu/images/documentos/institucionales/guia_pucp_para_el_registro_y_citado_de_fuentes_documentales_2009.pdf)

## XI. ACTUALIZACIÓN

Semestre 2017-I  
Renato Gandolfi