ESCUELA DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MDP CONSULTING S.A.C PARA EL PERIODO 2017-2019

Tesis para optar el grado de:

VANESSA CHAVEZ MONTOYA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

EIMY FARAH GONZALES CARDOZA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

MIGUEL ANGEL ORTIZ HUAMANI
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

LUIS ALEXANDER OSORIO TEJADA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Financiera

Asesor:
Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima - Perú
2018
RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de Consultoría de Tecnología e información MDP Consulting S.A.C pertenece a un sector económico que ha sufrido varios cambios por diferentes factores como: cultura organizacional, tecnología, innovación, metodología de gestión, nuevos marcos de trabajo y transformación digital.

Como resultado de estos cambios las empresas del sector de consultoría de tecnología e información afrontan retos claves de un alto nivel de competitividad definiendo nuevos modelos de gestión y herramientas tecnológicas que permita lograr una gestión integral de los servicios. MDP Consulting S.A.C ha enfrentado estos cambios en una competencia constante, por ello mejorar estos aspectos permitirán el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

La tecnología e innovación son herramientas fundamentales en donde se enfoca el negocio de la consultoría de sistemas, estableciendo modelos de agilidad y flexibilidad, marcando la diferenciación en los servicios. Debido a ello, se genera la necesidad de implementar la propuesta de valor de contar con un servicio integral basada en desarrollos iterativos de procesos.

Ante este contexto el plan estratégico tiene como propósito mejorar la productividad garantizando la calidad del servicio y la fidelización del cliente.

Para el diseño del plan, se consideró información de la empresa en base el cual se realizó un análisis interno y externo a fin de encontrar factores claves que nos permita formular estrategias y un plan de acción, abordando diferentes perspectivas: financiera, cliente, interno del negocio, crecimiento y aprendizaje.
Para la implementación de la estrategia considerada como una propuesta diferenciadora, atractiva y rentable se necesita una inversión de s/. 894,460 a realizarse en un período de tres años, con una tasa interna de retorno (TIR) de 61.10%, generando un valor neto de s/.2,243,511.
ÍNDICE

Introducción .............................................................................................................................10

Capítulo I. Generalidades.........................................................................................................12

1.1 Antecedentes ..........................................................................................................12
1.2 Determinación del problema u oportunidad ..........................................................16
1.3. Justificación del Proyecto .....................................................................................19
1.4. Objetivos generales y específicos .........................................................................20
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación. ........................................................21

Capítulo II. La empresa............................................................................................................22

2.1. Antecedentes de la empresa ..................................................................................22
2.2. Descripción del negocio ........................................................................................26
2.3. Ciclo de vida del producto ....................................................................................28
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa ....................................................37
2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria ....................................43

Capítulo III. Formulación de visión, misión y valores de la empresa ................................48

3.1. Visión ....................................................................................................................48
3.1.1. Visión actual de la empresa. ...........................................................................48
3.1.2. Análisis de la visión actual. ...........................................................................48
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.............................................49
3.1.4. Visión propuesta. ............................................................................................49
3.2. Misión ...................................................................................................................50
3.2.1. Misión actual de la empresa...........................................................................50
3.2.2. Análisis de la misión actual. ...........................................................................50
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa. ....................................51
5.2.1.3. Clientes. .....................................................................................................100
5.2.1.4. Proveedores. ...............................................................................................102
5.2.1.5. Competencia en el mismo sector. ..............................................................104
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas ................................107
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria .........................................112
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC ..................................................................114

Capítulo VI. Análisis interno ....................................................................................116

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura. ..................................................116
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor .................119
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor ...............................................................129
6.4. Determinar las competencias de la empresa ....................................................132
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....138
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI .......................................139

Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias ...............142

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos ..................................142
7.1.1. Objetivos estratégicos. ..................................................................................142
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos. ..........................................................143
7.2. Diseño y formulación de estrategias ...............................................................146
7.2.1. Modelo océano azul ......................................................................................146
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa .............................................148
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria. .......................................................149
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear) ..............................................150
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada ..................................................152
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias ............................................................153
  7.2.2.1. Matriz FODA ..............................................................................................153
  7.2.2.2. Matriz PEYEA. ..........................................................................................155
  7.2.2.3. Matriz Interna Externa. ..............................................................................158
  7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group. ...............................................................159
  7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia. .....................................................................161

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas ..............................................................162

Capítulo VIII. Selección de la estrategia ......................................................................165
  8.1. Método Factores Estratégicos Claves .................................................................165
  8.1.1. Criterios de selección ......................................................................................165
  8.1.2. Matriz de selección .......................................................................................165
  8.2. Método de Escenarios ........................................................................................166
  8.2.1. Descripción de escenarios considerados ......................................................167
  8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios ................................................167
  8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC .........................................167
  8.4. Descripción de estrategia seleccionada .............................................................170
  8.5. Descripción de estrategia contingente ...............................................................171

Capítulo IX. Implantación de la estrategia ....................................................................173
  9.1. Mapa de la Estrategia ........................................................................................173
  9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia .........................................176
  9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos ...................................177
  9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos ............................................178
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) 180

Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento ........................................... 180

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas .......................................................... 182

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas .......................................................... 183

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas .......................................................... 186

Capítulo X. Evaluación ................................................................................................. 189

10.1. Evaluación Cualitativa ...................................................................................... 189

10.1.1. Criterios de evaluación ............................................................................... 189

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios ........................................... 189

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia ............................................................. 190

10.2.1. Proyección de estados financieros............................................................... 191

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia). .......... 194

10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia). ................. 199

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)................. 203

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia). ........ 208

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).............................. 214

Conclusiones y recomendaciones ................................................................................ 219

Conclusiones .............................................................................................................. 219

Recomendaciones ...................................................................................................... 220

Índice de figuras .......................................................................................................... 222

Índice de tablas .......................................................................................................... 224

Anexo N° 1 .................................................................................................................... 233

Anexo N° 2 .................................................................................................................... 236

Anexo N° 3 .................................................................................................................... 239
Anexo N° 4 ............................................................................................................................240
Referencias................................................................................................................................249
**Introducción**

El presente trabajo consistirá en realizar el plan estratégico de la empresa MDP Consulting S.A.C, consultora en Gestión de Tecnologías de la Información.

En el Capítulo I: Generalidades, se planteará el problema identificado en la empresa MDP Consulting S.A.C con el cual se establecerá los objetivos a desarrollar en el plan estratégico.

En el capítulo II: La Empresa, se describirá la información de la empresa, las líneas de negocio en las que opera, así como la información de la situación actual de la industria que en base a ello permitirá realizar un análisis externo de la empresa MDP Consulting S.A.C.

En el capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa, se realizará el análisis de la visión, misión y valores actuales de la empresa MDP Consulting S.A.C, para posteriormente realizar la propuesta de los mismos.

En el capítulo IV: Análisis Externo, se desarrollará el análisis externo considerando el aspecto político, económico, social, tecnológico y ecológico en el cual se desempeña MDP Consulting S.A.C. Esto tiene como objetivo identificar las fuerzas externas que influyen en ella.

En el capítulo V: Análisis de la Industria, se realizará el análisis de la industria considerando la descripción de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de atractividad de cada una de ellas así como el grado de atractividad de la industria. Asimismo, se desarrollará la matriz de perfil competitivo.

En el capítulo VI: Análisis Interno, se describirá las principales actividades de MDP Consulting S.A.C que conformarán su cadena de valor. Además se detallará la matriz de evaluación de los factores internos.
En el capítulo VII: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias, se plantearán la magnitud y esquematización de los objetos estratégicos a desarrollar en la empresa MDP Consulting S.A.C; además, se hará uso de los modelos y matrices pertinentes para formular las estrategias orientadas a incrementar la rentabilidad de la compañía en sus líneas de negocio.

En el capítulo VIII: Selección de la estrategia, se desarrollarán los criterios de selección más adecuados orientados al rubro de consultoría de sistemas mediante la metodología de factores estratégicos claves y se establecerán los escenarios a considerar para comparar y evaluar las distintas estrategias para finalmente seleccionar la propuesta principal y secundaria.

En el capítulo IX: Implantación de la estrategia, se realizará el mapa de estrategias teniendo en cuenta los objetivos trazados para MDP Consulting S.A.C, además se identificarán los indicadores que al ser cumplidos nos permitan llegar a nuestras metas, finalmente se elaborará el presupuesto, cronograma y se asignará las responsabilidades para el seguimiento de nuestro plan.

En el capítulo X: Evaluación, se detallará principalmente la evaluación financiera de la estrategia seleccionada, se realizará una comparación con los estados financieros actuales. Asimismo, se evaluará si al implementar la nueva estrategia los resultados financieros son los mejores para MDP Consulting S.A.C.
Capítulo I. Generalidades

1.1 Antecedentes

En la actualidad la importancia de la gestión de la información es vital para las compañías si desean mantenerse activas en los mercados y hacer frente a los cambios repentinos de los mismos; de esta manera, como Araña y Vidal (2012) señalan la administración de la información es la metodología de ordenar, mostrar, valorar, confrontar la información en cierta situación, monitoreando su condición, para que sea auténtica, pertinente, relevante, precisa, y beneficiosa y así mismo se encuentre lista para utilizar en el momento adecuado.

Por ello se reconoce el rol de la información y su gestión adecuada dentro de las organizaciones; por lo que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son recursos que ayudan en ello, según Prieto, Quiñones, Ramírez, Fuentes, Labrada, Pérez, y Montero (2010) indicaron que las TIC se han convertido en una de las herramientas más predominantes para el intercambio y transferencia de información y conocimientos dejando de lado los obstáculos y restricciones geográficas y temporales.

Pero, ¿Qué son específicamente las TIC? La definición para las TIC según Cabero (como se cita en Belloch, 2012) es que son tecnologías que están relacionadas a tres factores fundamentales: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero a su vez interactúan entre ellas y están interrelacionadas, lo que posibilita obtener nuevas posibilidades de comunicación.

Además, como se indica en Belloch (2012), una definición complementaria para las TIC es que son las tecnologías que permiten el restablecimiento, guardado, procesamiento e intercambio de la información.
Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones [UIT] (2015), en los últimos 15 años el uso de las TIC se ha incrementado exponencialmente, ya que alrededor del mundo en la actualidad hay más de 7,000 millones de usuarios de celulares (en el 2000 eran 748 millones), y el acceso a internet ha pasado del 6.5% al 43% de la demografía mundial, siendo un total de 3,200 millones de personas, gran parte de las mismas en países en vías de desarrollo.

En años recientes, como mencionan Prieto et al (2010) casi todas las naciones a nivel global han dispuesto y aplicado planes, procedimientos y metodologías para incentivar la utilización de las TIC y hacer uso de los factores positivos que estas brindan.

Para ello las empresas hacen uso de consultorías en tecnologías de información, las cuales se basan en asesorar a otras compañías a como emplear dichos sistemas para alcanzar sus metas organizacionales; además, proyectan, administran, aplican, instalan y gestionan la estructura informática de la empresa a manera de tercerización (Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría, Servicios, Oficinas y Despachos [FENAC], 2013).

Según FENAC (2013), entre los motivos más importantes por las que las organizaciones deciden acudir a las consultoras en tecnologías de información se encuentran: (a) un punto de vista externo menos subjetivo, (b) hacer uso de las prácticas y metodologías de personas especialistas en el tema, (c) como soporte momentáneo para la implementación de un proyecto en específico sin necesidad de contar con nuevos empleados en planilla, y (d) tercerizar un subconjunto o totalmente los servicios de TI al no ser parte de su giro de negocio.

En la región de América del Sur, según el portal Américaeconomía (2014), el país que más exportó servicios de consultoría de TI a EEUU durante el año 2012 fue Brasil, haciendo un total de 22,200 millones de dólares lo que es igual a un 55.7% de sus exportaciones total de servicios aproximadamente.
De manera cercana los posteriores países con mayor exportación de servicios de TI fueron Argentina, Chile, Costa Rica y Colombia, siendo Guyana el último país por limitaciones económicas y poblacionales (Brasil es el mayor exportador de servicios TI de la región, Diario América economia, 2014).

En séptimo lugar se encuentra el Perú, con un total de 661 millones de dólares aproximadamente en términos de balanza de pagos en 2012 relacionados a exportación de servicios de TI (Brasil es el mayor exportador de servicios TI de la región, Diario América economia, 2014).

Sin embargo, según el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2013), el rendimiento de la división de servicios en América Latina es muy cercana a la Europea; pero el pausado desarrollo de la productividad en el sector servicios, ha tenido impactos adversos en el incremento agregado de la productividad en América del Sur, por lo que igualar a las economías europeas aún se encuentra distante hasta establecer una transformación estructural en sus servicios.

Como Acha (2010) señaló, en el Perú la oferta del sector de la consultoría es baja ya que hay una reducida cantidad de compañías locales (completamente nacionales), esto debido a que en gran parte son empresas con representación global. Esta última característica se puede observar en la balanza de servicios de los últimos años donde la misma aparece como negativa, haciendo evidencia que en el país se importan más servicios de los que se exportan (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015).

A su vez, dentro de la estructura del Producto Bruto Interno (PBI), la consultoría en tecnologías de información esta categorizada como sector de servicios prestados a empresas y dentro del subsector de servicios profesionales, científicos y técnicos.
Este subsector, como señaló el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015), representa el 2.6% del total del PBI, asimismo sostuvo que se incrementó en un 4.2% entre los años 2014 y 2015, teniendo una evolución en alza desde el año 2013 (ver Tabla 1).

Los elementos que impulsaron este crecimiento fueron el aumento del mercado, el incremento de las operaciones y estructuración de nuevas obras y proyectos.

Tabla 1

*Producto Bruto Interno del Perú según actividades económicas del 2007-2015 (millones de nuevos soles)*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Producto Bruto Interno</td>
<td>508,131</td>
<td>543,144</td>
<td>574,880</td>
<td>606,406</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios prestados a empresas</td>
<td>23,894</td>
<td>26,032</td>
<td>28,592</td>
<td>31,148</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios profesionales, científicos y técnicos</td>
<td>11,719</td>
<td>12,772</td>
<td>14,243</td>
<td>15,612</td>
</tr>
<tr>
<td>Alquiler de vehículos, maquinaria y equipo y otros</td>
<td>2,328</td>
<td>2,507</td>
<td>2,709</td>
<td>2,941</td>
</tr>
<tr>
<td>Agencias de viaje y operadores turísticos</td>
<td>623</td>
<td>685</td>
<td>753</td>
<td>912</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros servicios administrativos y de apoyo a empresas</td>
<td>9,224</td>
<td>10,068</td>
<td>10,887</td>
<td>11,683</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Nota.* Adaptado de "Principales indicadores macroeconómicos", por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

Como se muestra en la Figura 1, según el estudio realizado por Peru Top Publications (como se cita en Acha, 2010), el 29% del total de consultoras peruanas están enfocadas a brindar servicios especializados en el subsector de tecnologías de la información y comunicaciones.
De esta manera, dentro de este porcentaje del total de consultoras peruanas e identificando las posibles oportunidades tanto a nivel global como local, se encuentra la empresa Consultora MDP Consulting S.A.C. (MDP) con CIIU 72909, cuya función principal está orientada a otras actividades de informática las cuales se mencionarán a detalle en los próximos capítulos.


### 1.2 Determinación del problema u oportunidad

Los procesos de la Consultora MDP no se han realizado de manera efectiva, motivo por el cual se han identificado algunos problemas que han conllevado a que la empresa reduzca su rentabilidad en los últimos años.
Uno de los principales problemas que presenta MDP es que no se ha implementado un planeamiento estratégico, existe falta de una correcta estructuración y buen funcionamiento de los procesos internos debido a esto, en los últimos años se ha evidenciado que sus procesos internos carecen de efectividad.

Otro problema es la falta de posicionamiento en el mercado. MDP es una empresa que durante los últimos años, ha ido obteniendo mayor participación, sin embargo, no ha sido significativa en comparación de sus competidores. Asimismo, MDP se ha visto amenazado por la llegada de nuevas consultoras transnacionales. Estas ofrecen los mismos servicios pero con mayor experiencia, asimismo se están posicionando en los mismos sectores en los que MDP ya tiene una cartera de clientes. Este problema genera un gran impacto ya que, al existir mucha competencia, el riesgo de que los clientes elijan trabajar con otra consultora es mayor, más aun si esta se encuentra bien posicionada.

El siguiente problema que se ha presentado es el de los altos costos laborales, debido a que la empresa no cuenta con bandas salariales acorde a los cargos de los trabajadores, ha generado un incremento desmedido en la planilla mensual de la empresa. Asimismo, el costo salarial de los prestadores de servicio es alto. MDP cuenta con 206 trabajadores laborando en quinta categoría y 244 prestadores de servicio laborando en cuarta categoría (Sunat, 2016). Esto se debe a que sus perfiles cumplen con diversas habilidades, capacidades y competencias que no son fáciles de encontrar en el mercado. Esto impacta directamente al margen de rentabilidad, ocasionando que este sea bajo.
El penúltimo problema es la rotación de personal. A pesar de que existen sueldos altos, el tiempo de contratación de los trabajadores es corto, no cuentan con una estabilidad laboral debido a que, el tiempo de contratación depende de la estabilidad y la duración del proyecto; razón por la cual los trabajadores ven la posibilidad de buscar otras oportunidades laborales que les ofrezcan duraderos o indefinidos.

En lo que va del año, 22 prestadores de servicio de un total de 244 han dejado de prestar sus servicios en la empresa, esto representa un 9% del total (Sunat 2016).

Otro motivo por el cual se presenta una alta rotación laboral es porque, existen clientes que terminan su relación contractual con MDP por lo tanto, todo el personal que pertenece a la cuenta de ese cliente se queda sin laborar y por ende prefieren buscar otras oportunidades de trabajo.

Finalmente, otro problema es la gestión del conocimiento. MDP posee herramientas las cuales permiten almacenar y administrar el conocimiento adquirido en sus diferentes líneas de negocio. Una de ellas es Alfresco. Sin embargo, no es usada por la totalidad de sus trabajadores debido a que, no existe una cultura organizacional que incentive al ingreso de dicha plataforma. Esto implica que los trabajadores al momento de retirarse de la empresa se llevan todo sus conocimientos aprendidos en el tiempo que laboraron con el cliente. Cuando MDP empiece a trabajar con un nuevo prestador de servicio, este comenzará desde cero, lo cual impactará en la curva de aprendizaje de este nuevo trabajador, puesto que se demorará más en el cumplimiento de su trabajo.
Respecto a las oportunidades, una de ellas es el interés de las empresas por la tercerización. Cada vez son más las empresas que están tercerizando sus áreas y equipos de trabajo. Esto se debe a que parte del trabajo que tienen que realizar, no está relacionado directamente al core del negocio, por lo tanto las organizaciones prefieren reducir sus costos operativos y trasladar los riesgos a las consultoras de TI.

Para el caso de MDP, esta oportunidad beneficiará a las ventas de los servicios de Software Factory y Testing Factory. El primero es una línea de negocio que tiene como objetivo desarrollar software de acuerdo a los requerimientos solicitados por el cliente; mientras que el segundo, es una línea de negocio que tiene como objetivo principal asegurar la calidad de los entregables del software de los clientes.

Otra oportunidad es el aumento de inversión por parte de las empresas en el área de TI. En la actualidad la mayoría de las empresas que necesitan innovar o encontrarse en una mejor posición respecto a su competencia deciden invertir en TI. Esto genera que las empresas se vean en la necesidad de requerir los servicios de consultoras de TI para que puedan ser asesoradas y de esta manera mejorar sus procesos. En el caso de MDP, Esta oportunidad beneficiará a las ventas del servicio de asistencia técnica.

1.3. Justificación del Proyecto

Desde el punto de vista empresarial, se realizará un plan estratégico debido que en la actualidad MDP no ha implementado uno, dicho plan dará solución a los problemas mencionados en el punto anterior a fin de mejorar la rentabilidad en sus cuatro líneas de negocio, implementando estrategias de mejora que se verán reflejadas en los índices financieros dentro del periodo de 2017 al 2019.
MDP ofrece un servicio de consultoría a sus clientes en los procesos de implementación y mantenimiento de sus sistemas de Información; el cual es medido por la calidad del servicio que proporciona. El aseguramiento de la misma será la garantía de que los servicios que ofrecen cumplan con las expectativas y a su vez constituya el esfuerzo por satisfacer las necesidades de los clientes; ello se convertirá en una eficaz estrategia que afianzará su posicionamiento en el mercado.

MDP deberá establecer categorías por roles y perfiles, así como las competencias de las mismas, esto le permitirá ofrecer una línea de carrera para el desarrollo profesional de los empleados de la compañía que a su vez ayudará a identificar rangos salariales para cada categoría.

Finalmente, el plan permitirá reforzar el conocimiento de las áreas, reformular los objetivos, así como priorizar las iniciativas de mejoras dentro de la organización para una óptima rentabilidad. Sánchez (2002) define la rentabilidad como una medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Desde el punto de vista académico, se emplearán los conocimientos obtenidos en la Maestría de Ciencias Empresariales, aplicando los enfoques de los cursos Planeación Estratégica, Gestión Financiera, Gestión Estratégica de Marketing, entre otros.

1.4. Objetivos generales y específicos

El objetivo general que se ha planteado es el siguiente:

Desarrollar una plan estratégico para la empresa MDP del 2017 al 2019 que permita identificar y dar solución a aspectos internos y externos que estén afectando el desarrollo de sus procesos y por lo tanto afectando el incremento de su rentabilidad.

Los objetivos específicos son:

1. Realizar el análisis interno y externo de la empresa.
2. Formular, seleccionar y evaluar las estrategias planteadas.
3. Proponer la estrategia seleccionada.
4. Evaluar la información financiera.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.

El presente proyecto tendrá como alcance el análisis de la empresa MDP Consulting en sus cuatro líneas de negocios para la sucursal de Perú durante el período de 2017 al 2019.

Entre las limitaciones se ha identificado que la información financiera de 2016 no se podrá obtener puesto que, los estados financieros de la empresa no estarán culminados al momento del desarrollo del plan estratégico.

Otra limitación que se considera importante, es la disponibilidad parcial del Gerente General, ya que si bien él es consciente del plan que se está realizando, depende del tiempo con el que cuente para elaborar las entrevistas y preparar la información por cada capítulo solicitado en el tiempo indicado y cumplir con las fechas de los entregables.

Como tercera limitación se presenta, la poca información pública de las empresas competidoras. Si no se cuenta con la información a tiempo, será más tedioso elaborar el capítulo del análisis de la industria, lo cual puede atrasar el desarrollo del quinto capítulo y por lo tanto afectar el cronograma de trabajo establecido.

Finalmente se tiene como limitación, que el seguimiento y control de este plan estratégico por parte de MDP estará sujeto a la decisión que tomen los directivos de querer o no desarrollarlo.
Capítulo II. La empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

MDP Consulting S.A.C es una empresa del sector de Tecnología de Información y Comunicación cuyos objetivos son: lograr la expansión regional y lograr la lealtad de sus colaboradores y clientes de sus cuatro líneas de negocio.

MDP inicia a finales de 2005 elaborando un proyecto de implementación de sistema para AFP´s, un cliente del rubro financiero. En esa oportunidad, el reto de la compañía fue obtener la confianza de su cliente ofreciendo calidad en el servicio.

Asimismo, en ese momento la compañía vio la necesidad de las empresas en requerir personal con cierto perfil para sus áreas de sistemas, es allí donde nace la línea de negocio de Outsourcing. Werther y Davis (2000) definen que los servicios de outsourcing son conocidos como servicios externos que alguna empresa solicita para desarrollar funciones o tareas que no lo puede efectuar con sus recursos internos, ya sea por motivos económicos u otros.

El capital social inicial de la compañía fue de dos mil nuevos soles, su estructura de accionista fue la siguiente:

1. José Medina Ramírez, con el 49% de las acciones
2. Violeta Fuentes Rivera Santivañez, con 49% de acciones.
3. Fredy Martín Medina Ramírez, con el 1% de las acciones.
4. Lilian Jakeline Enciso Fuentes Rivera, con el 1% de las acciones.
En el año 2008 debido a la amplia competencia MDP decide abrir nuevas líneas de negocio denominándolas como Asistencia Técnica, Software Factory, Testing Factory y Gestión de Proyectos; servicios que han logrado tener bastante aceptación en sus clientes.

En el año 2012 MDP plantea un nuevo enfoque de gestión a sus cuatro líneas de negocio; este enfoque comprende dos componentes claves para los servicios, que es ofrecer una capa de Gestión de los Servicios y una capa de Venta Consultiva con el objetivo de afianzar la relación con los clientes brindando un servicio particular, es aquí que nace la representación de un Service Manager.

En el año 2015, MDP obtiene el premio de la Empresa Peruana de año 2014 otorgada por la Asociación Civil de Empresa Peruana del año cuyo propósito es incentivar la competencia entre las empresas.

En el año 2015 MDP decide cambiar la organización ahora enfocada no solo a la línea de negocio sino además al sector del cliente, por lo que se definen los siguientes sectores: (a) sector financiero (Banca, AFP’s y Seguros), (b) sector Telecom, (c) sector Público y/o estatal, (d) sector de servicios.

Entre los meses marzo y mayo de 2016, MDP recibió con preocupación la cancelación del servicio de dos de sus principales clientes, la cual afectó considerablemente en la facturación y en la continuidad de los colaboradores asignado al cliente, esta situación llevo a la compañía a tomar decisiones de presión.

A finales de 2015 la compañía contaba con 564 colaboradores, en la actualidad cuenta con 450 colaboradores asignados a las diferentes líneas de negocio, esta disminución de colaboradores surgió por la pérdida de las cuentas de dos de sus principales clientes.

En Agosto de año 2016, MDP obtiene por segundo año consecutivo el premio de la Empresa Peruana del Año 2015 otorgada por la Asociación Civil de Empresa Peruana del Año.
En la actualidad MDP cuenta con una trayectoria de 10 años brindando servicios de tecnología, sin embargo es visible que en este último año la compañía no ha detectado ni establecido estrategias que le permita afianzar más aún a sus clientes. Esto se evidencia en la caída de la utilidad que ha tenido la empresa. Se ha visto reflejada en los Estados de Resultados de sus tres últimos años.

En el año 2013, se ve un resultado final del ejercicio de 1,863,415.00 nuevos soles (ver Tabla 2). Mientras que en el año 2014 y 2015 esta cifra decae a 1,498,789.28 nuevos soles y 443,433.73 nuevos soles respectivamente (ver Tabla 3 y Tabla 4). Esto a pesar de que las ventas y la utilidad bruta subieron paulatinamente durante esos años; sin embargo, dichas variaciones se analizarán a detalle más adelante durante el desarrollo del presente trabajo.

Tabla 2

*Estado de Resultados MDP Consulting al 31 de diciembre de 2013 (expresado en nuevos soles)*

<table>
<thead>
<tr>
<th>DETALLE</th>
<th>MONTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas netas</td>
<td>15,976,955.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de ventas</td>
<td>-10,962,615.00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>UTILIDAD BRUTA</strong></td>
<td>5,014,340.00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>GASTOS DE OPERACIÓN</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos administrativos</td>
<td>-598,676.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de ventas</td>
<td>-2,520,740.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Gastos de operación</td>
<td>-3,119,416.00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RESULTADO DE OPERACIÓN</strong></td>
<td>1,894,924.00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>OTROS INGRESOS Y/O EGRESOS</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos financieros</td>
<td>-31,509.00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</strong></td>
<td><strong>1,863,415.00</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Nota. Tomado de ” Memoria Anual 2013”, por MDP Consulting SAC, 2013*
Tabla 3

Estado de Resultados MDP Consulting al 31 de diciembre de 2014 (expresado en nuevos soles)

<table>
<thead>
<tr>
<th>DETALLE</th>
<th>MONTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas netas</td>
<td>22,580,666.67</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de ventas</td>
<td>-11,534,520.34</td>
</tr>
<tr>
<td>UTILIDAD BRUTA</td>
<td>11,046,146.33</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**GASTOS DE OPERACIÓN**

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gastos administrativos</td>
<td>-1,228,169.03</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de servicios terceros</td>
<td>-5,396,351.59</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros gastos de gestión</td>
<td>-1,947,680.55</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Gastos de operación</td>
<td>-8,572,201.17</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**RESULTADO DE OPERACIÓN**

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2,473,945.16</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**OTROS INGRESOS Y/O EGRESOS**

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ingresos financieros</td>
<td>13,576.05</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos financieros</td>
<td>-133,717.93</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS**

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2,353,803.28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Participación de los trabajadores</td>
<td>-122,145.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto a la Renta</td>
<td>-732,869.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**RESULTADO DEL EJERCICIO**

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1,498,789.28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nota. Tomado de "Memoria Anual 2014", por MDP Consulting SAC, 2014
Tabla 4

*Estado de Resultados MDP Consulting al 31 de diciembre de 2015 (expresado en nuevos soles)*

<table>
<thead>
<tr>
<th>DETALLE</th>
<th>MONTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas netas</td>
<td>33,587,007.88</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de ventas</td>
<td>-13,719,422.98</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>UTILIDAD BRUTA</strong></td>
<td>19,867,584.90</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>GASTOS DE OPERACIÓN</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos administrativos</td>
<td>-2,819,248.84</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de servicios terceros</td>
<td>-13,521,611.84</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros gastos de gestión</td>
<td>-2,214,363.67</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Gastos de operación</td>
<td>-18,555,224.35</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RESULTADO DE OPERACIÓN</strong></td>
<td>1,312,360.55</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>OTROS INGRESOS Y/O EGRESOS</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos financieros</td>
<td>-521,350.82</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</strong></td>
<td>791,009.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto a la Renta</td>
<td>-347,576.00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RESULTADO DEL EJERCICIO</strong></td>
<td><strong>443,433.73</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Nota.* Tomado de "Memoria Anual 2015", por MDP Consulting SAC, 2015

### 2.2. Descripción del negocio

MDP cuenta con una estructura especializada por área de desarrollo de negocio. Cuenta con 4 líneas de negocio.

La primera línea es Asistencia Técnica de Innovación de Servicio (ATIS). Este servicio tiene como objetivo incrementar la productividad de sus clientes, realizando la integración de profesionales de MDP que cumplan con el perfil requerido a los equipos de trabajo de los clientes, cabe mencionar que estos profesionales trabajan en las instalaciones del cliente. La competencia distintiva de ATIS es brindar flexibilidad para el cambio de un perfil de acuerdo a la necesidad de los clientes.
Además el servicio cuenta con una Capa de Gestión que consiste en asignar un Service Manager, quien gestionará que los colaboradores realicen el registro oportuno de sus actividades en las herramientas de la compañía, cumplan con los requerimientos asignados, asegurar la continuidad de sus colaboradores con los clientes, informar a sus colaboradores sobre los cambios o novedades de la compañía, así como realizar un informe mensual al cliente de las tareas ejecutadas por los profesionales de MDP.

La segunda línea es Software Factory. Este servicio nace de una línea base o gestión de la demanda de los clientes. Con este servicio, MDP facilita la implementación del software de sus clientes otorgando calidad, a un menor costo. La competencia distintiva de Software Factory es brindar visibilidad de los procesos del servicio a través de su propia plataforma DOM – Digital Optimization Management.

MDP tiene implementado para sus procesos internos el uso de metodologías ágiles. Esta metodología posee una serie de herramientas y técnicas para el mejoramiento en la gestión de procesos y proyectos. Se basan en el cumplimiento de cuatro valores: (a) agilizar las interacciones con los interesados, (b) eliminación de documentación, (c) flexibilidad con los clientes y (d) respuestas rápidas al cambio. El tipo de metodología que tendrá más acogida en el mercado es SCRUM, la cual es una metodología para realizar el desarrollo de software con la finalidad de alcanzar un mayor retorno de inversión de la empresa que la implemente (Álvarez, 2012).

El servicio consiste en obtener una línea base de requerimientos de los clientes, que puede ser: (a) análisis y elaboración documentos funcionales, (b) análisis y elaboración de documentos técnicos, (c) desarrollo de Software, (d) ejecutar pruebas de software; y en base a ellos asignar una cantidad de horas o lotes de trabajo, permitiendo realizar una gestión de productividad y calidad, mediante una mejora continua.
La tercera línea es Testing Factory. Este servicio tiene como objetivo asegurar la calidad de los entregables del software a los clientes, otorgando un producto satisfactorio desarrollado bajo la metodología de aseguramiento de Calidad. Testing Factory provee una alternativa eficiente a una fracción del costo a aquellas organizaciones que no deseen contar con un área de testing. La competencia distintiva de Testing Software consiste en ejecutar pruebas en los diferentes niveles considerando Pruebas de Aceptación, usuario, certificación, funcionales, no funcionales, integración, sistemas, diseño, usabilidad, de regresión, unitarias y análisis de código.

La última línea de negocio es Gestión de Proyectos. Este servicio tiene como objetivo desarrollar soluciones tecnológicas de manera ágil y eficiente, integrando los procesos de negocio de sus clientes dentro de los parámetros tiempo, costo y alcance.

El servicio es también conocido como Proyecto con llave en mano porque el desarrollo íntegro del proyecto se adjudica a MDP quien debe cumplir con el alcance en el tiempo y costo establecido. La competencia distintiva de Gestión de Proyectos es desarrollo de software a medida de acuerdo a la necesidad del cliente.

2.3. Ciclo de vida del producto

En este punto se detallará el ciclo de vida del servicio por cada línea de negocio.
Tabla 5

Evolución de las ventas por línea de negocio del 2011 – 2015 (Nuevos Soles)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Línea de negocio</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
<th>2014</th>
<th>2015</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Atis</td>
<td>7,471,898.57</td>
<td>8,329,217.63</td>
<td>9,309,125.59</td>
<td>10,702,338.48</td>
<td>15,758,787.00</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>Software Factory</td>
<td>1,690,791.55</td>
<td>1,825,565.32</td>
<td>3,286,017.58</td>
<td>6,186,349.50</td>
<td>10,419,660.88</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>Testing Factory</td>
<td>924,432.07</td>
<td>1,053,124.63</td>
<td>1,895,624.33</td>
<td>2,990,514.52</td>
<td>4,522,200.36</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Proyectos</td>
<td>723,057.15</td>
<td>990,791.67</td>
<td>1,486,187.51</td>
<td>2,701,464.17</td>
<td>2,886,359.64</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>10,810,179.34</td>
<td>12,198,699.25</td>
<td>15,976,955.00</td>
<td>22,580,666.67</td>
<td>33,587,007.88</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nota. Tomado de MDP Consulting S.A.C, 2016

En el 2015 la contribución de las ventas por líneas de negocio se compone de la siguiente manera:

1. ATIS - 47%
2. Software Factory – 31%
3. Testing Factory – 14%
4. Proyectos – 8%

### Tabla 6

**Evolución de las Utilidades por línea de negocio del 2011 – 2015 (Nuevos Soles)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Línea de negocio</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
<th>2014</th>
<th>2015</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Atis</td>
<td>507,369.23</td>
<td>380,526.92</td>
<td>761,053.85</td>
<td>563,826.02</td>
<td>189,802.45</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>Software Factory</td>
<td>244,566.78</td>
<td>156,522.74</td>
<td>220,110.10</td>
<td>293,976.65</td>
<td>122,578.22</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>Testing Factory</td>
<td>248,482.91</td>
<td>173,938.04</td>
<td>245,034.01</td>
<td>588,858.54</td>
<td>95,696.68</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Proyectos</td>
<td>86,572.74</td>
<td>104,256.05</td>
<td>78,192.04</td>
<td>52,128.07</td>
<td>35,356.38</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>1,086,991.67</strong></td>
<td><strong>815,243.75</strong></td>
<td><strong>1,304,390.00</strong></td>
<td><strong>1,498,789.28</strong></td>
<td><strong>443,433.73</strong></td>
<td><strong>100</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Nota.* Tomado de MDP Consulting S.A.C, 2016

En el 2015 la contribución de las utilidades por líneas de negocio se compone de la siguiente manera:

1. ATIS - 43%
2. Software Factory – 28%
3. Testing Factory – 22%
4. Proyectos – 7%

### Figura 3

**Comportamiento de las Utilidades (Soles) por Línea de Negocio**

Tabla 7

\textit{Evolución de las ventas y utilidades del servicio ATIS del 2011 – 2015 (Nuevos Soles)}

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atis</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
<th>2014</th>
<th>2015</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas (s/.)</td>
<td>7,471,898.57</td>
<td>8,329,217.63</td>
<td>9,309,125.59</td>
<td>10,702,338.48</td>
<td>15,758,787.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidades (s/.)</td>
<td>507,369.23</td>
<td>380,526.92</td>
<td>761,053.85</td>
<td>563,826.02</td>
<td>189,802.45</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\textit{Nota.} Tomado de MDP Consulting S.A.C, 2016


Tabla 8

\textit{Etapas del ciclo de vida del servicio ATIS}

<table>
<thead>
<tr>
<th>Etapas de Ciclo</th>
<th>Competencia</th>
<th>Ventas y Beneficios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Introducción</td>
<td>Poca</td>
<td>Pocas Ventas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>No hay utilidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>Muchos integrantes</td>
<td>Crecimiento de ventas y utilidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Madurez</td>
<td>Mayor competencia</td>
<td>Las ventas y utilidades llegan a su máximo nivel</td>
</tr>
<tr>
<td>Declinación</td>
<td>En descenso</td>
<td>Las ventas y utilidades disminuyen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\textit{Nota.} Tomado de MDP Consulting S.A.C, 2016

El servicio ATIS se encuentra en crecimiento, con mayor presencia que la competencia.

Sin embargo, en los dos últimos años la utilidad se ha visto afectada.
Tabla 9

Evolución de las ventas y utilidades del servicio SOFTWARE FACTORY del 2011 – 2015 (Nuevos Soles)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Software factory</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
<th>2014</th>
<th>2015</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas (s/.)</td>
<td>1,690,791.55</td>
<td>1,825,565.32</td>
<td>3,286,017.58</td>
<td>6,186,349.50</td>
<td>10,419,660.88</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidades (s/.)</td>
<td>244,566.78</td>
<td>156,522.74</td>
<td>220,110.10</td>
<td>293,976.65</td>
<td>122,578.22</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nota. Tomado de MDP Consulting S.A.C, 2016


Tabla 10

Etapas del ciclo de vida del servicio SOFTWARE FACTORY

<table>
<thead>
<tr>
<th>Etapas de Ciclo</th>
<th>Competencia</th>
<th>Ventas y Beneficios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Introducción</td>
<td>Poca</td>
<td>Pocas Ventas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>No hay utilidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>Muchos integrantes</td>
<td>Crecimiento de ventas y utilidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Madurez</td>
<td>Mayor competencia</td>
<td>Las ventas y utilidades llegan a su máximo nivel</td>
</tr>
<tr>
<td>Declinación</td>
<td>En descenso</td>
<td>Las ventas y utilidades disminuyen</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Nota. Tomado de MDP Consulting S.A.C, 2016

El servicio SOFTWARE FACTORY se encuentra en crecimiento, con mayor presencia en el mercado. Sin embargo, en los dos últimos años la utilidad se ha visto afectada.

Tabla 11

Evolución de las ventas y utilidades del servicio TESTING FACTORY del 2011 – 2015 (Nuevos Soles)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas (s/.)</td>
<td>924,432.07</td>
<td>1,053,124.63</td>
<td>1,895,624.33</td>
<td>2,990,514.52</td>
<td>4,522,200.36</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidades (s/.)</td>
<td>248,482.91</td>
<td>173,938.04</td>
<td>245,034.01</td>
<td>588,858.54</td>
<td>95,696.68</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nota. Tomado de MDP Consulting S.A.C, 2016

Tabla 12

_Etapas del ciclo de vida del servicio TESTING FACTORY_

<table>
<thead>
<tr>
<th>Etapas de Ciclo</th>
<th>Competencia</th>
<th>Ventas y Beneficios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Introducción</td>
<td>Poca</td>
<td>Pocas Ventas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>No hay utilidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>Muchos integrantes</td>
<td>Crecimiento de ventas y utilidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Madurez</td>
<td>Mayor competencia</td>
<td>Las ventas y utilidades llegan a su máximo nivel</td>
</tr>
<tr>
<td>Declinación</td>
<td>En descenso</td>
<td>Las ventas y utilidades disminuyen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

El servicio TESTING FACTORY se encuentra en crecimiento, con mayor presencia en el mercado. Sin embargo, en los dos últimos años la utilidad se ha visto afectada.

Tabla 13

_Evolución de las ventas y utilidades del servicio GESTIÓN DE PROYECTOS del 2011 – 2015 (Nuevos Soles)_

<table>
<thead>
<tr>
<th>Proyectos</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
<th>2014</th>
<th>2015</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas (s/.)</td>
<td>723,057.15</td>
<td>990,791.67</td>
<td>1,486,187.51</td>
<td>2,701,464.17</td>
<td>2,886,359.64</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidades (s/.)</td>
<td>86,572.74</td>
<td>104,256.05</td>
<td>78,192.04</td>
<td>52,128.07</td>
<td>35,356.38</td>
</tr>
</tbody>
</table>

_Nota._ Tomado de MDP Consulting S.A.C, 2016

Tabla 14

Etapas del ciclo de vida del servicio GESTIÓN DE PROYECTOS

<table>
<thead>
<tr>
<th>Etapas de Ciclo</th>
<th>Competencia</th>
<th>Ventas y Beneficios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Introducción</td>
<td>Poca</td>
<td>Pocas Ventas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>No hay utilidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento</td>
<td>Muchos integrantes</td>
<td>Crecimiento de ventas y utilidades</td>
</tr>
<tr>
<td>Madurez</td>
<td>Mayor competencia</td>
<td>Las ventas y utilidades llegan a su máximo nivel</td>
</tr>
<tr>
<td>Declinación</td>
<td>En descenso</td>
<td>Las ventas y utilidades disminuyen</td>
</tr>
</tbody>
</table>


El servicio PROYECTOS se encuentra en pleno decrecimiento con respecto a las utilidades, esta disminución se vio reflejada en el 2011 con un 59% respecto al año 2015.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye lo siguiente:

1. ATIS se encuentra en etapa de crecimiento, debido a que es el servicio que la mayoría de clientes nuevos y clientes de la cartera solicitan. Asimismo, los colaboradores que realizan este servicio lo conforman personal técnico especializado.
1. Software Factory se encuentra en etapa de crecimiento, esto se debe a que la mayoría de los clientes de los diversos sectores donde MDP se encuentra, busca trasladar el riesgo de esta área y se concentra en el core de sus respectivos negocios.

2. Testing Factory se encuentra en etapa de crecimiento, este servicio es importante para los clientes ya que considera que las pruebas realizadas por un proveedor tienen mejores resultados respecto a las realizadas por su mismo personal. Asimismo, este servicio disminuye el riesgo de Errores.

3. Proyecto se encuentra en etapa de declinación, debido a que los proyectos no son gestionados de la mejor manera, no se respetan los tiempos ni el alcance solicitado por los clientes o por penalidades aplicadas hacia MDP, complicando así el costo de las mismas e impactando en nuestra rentabilidad.
La estructura organizacional es la distribución de trabajo del personal que forma parte de una organización. Tiene una jerarquía que está conformada por posiciones que especifican como deben comportarse los miembros de la organización (Hall, 1996).

A continuación se describirán los puestos actuales según la estructura organizacional:

1. Directorio

Conformada por los accionistas de la compañía quienes realizan comité con periodicidad mensual para analizar el desempeño de la compañía, así como aprobar o desaprobar las inversiones, normas, procedimientos requeridos para la correcta administración de los recursos,

2. Gerencia General

Se encarga de dirigir y administrar la gestión de la empresa, hacer cumplir las políticas, reglamentos y normas internas de la empresa, para cuyo efecto se coordina con las áreas de MDP.

3. Control de Gestión

Reporte a la Gerencia General. Tiene la responsabilidad de facilitar la información para la toma de decisiones de la Alta gerencia de la compañía, para vigilar el cumplimiento de los objetivos y tomar las acciones correctoras necesarias si ha lugar.

4. Gerencia Adjunta corporativa

Reporte a la Gerencia General. La responsabilidad de la Gerencia Adjunta es identificar y analizar las oportunidades de negocio que se presenten en el mercado.

5. Marketing

Reporte a la Gerencia General. La responsabilidad de Marketing en implementar estrategias para la promoción y publicidad de la empresa.
6. Gerencia ATIS

Reporte a la Gerencia General. La responsabilidad de la Gerencia ATIS es ejecutar las operaciones del área de manera eficiente a fin de cumplir con los objetivos de la productividad del servicio, eficiencia operativa y cumplimiento de indicadores de rentabilidad.

7. Gerencia Software Factory

Reporta a la Gerencia General. La responsabilidad de la Gerencia de Software Factory es ejecutar las operaciones del área de manera eficiente y eficaz con el propósito de cumplir con los objetivos de cada servicio que se entrega a los clientes, los mismos que deben cubrir las expectativas de calidad, tiempo y costos con que fueron definidos. Asimismo, lograr los objetivos de cobertura de capacidad operativa que aseguran la rentabilidad, una buena gestión de los costos, superando los puntos de equilibrio definidos. Todo ello enmarcado dentro de los objetivos estratégicos definidos para el área.

8. Gerencia Testing Factory

Reportar a la Gerencia General. La responsabilidad de la Gerencia Testing Factory es gestionar las operaciones del área de manera eficiente y eficaz con el propósito de cumplir con los objetivos de cada Servicio que se entrega a los clientes, los mismos que deben cubrir las expectativas de calidad, tiempo y costos con que fueron definidos.

9. Gerencia Proyectos

Reportar a la Gerencia General. La responsabilidad de la Gerencia de Proyectos es planificar los proyectos, coordinar, dirigir, controlar e integrar al resto de las personas participantes en el mismo proyecto, asignando tareas y controlando que se cumplan los plazos y las previsiones iniciales.
10. Gerencia de Innovación

Reportar a la Gerencia General. La responsabilidad de la Gerencia de Innovación es investigar y fomentar la innovación, que consiste en manejar ideas y detectar aquellas que puedan implementarse, superando desafíos que pueda presentar la compañía.

11. Sub Gerencia de Talento

Reporta a la Gerencia General. La Sub Gerencia de Talento es responsable de la gestión de los procesos de selección y contratación del personal de la empresa y el mantenimiento de un adecuado clima laboral en la empresa.

12. Gerencia Desarrollo

Reporta a la Gerencia General. La Gerencia de Desarrollo es responsable de ejecutar las mejoras en las herramientas Como el Jira, Alfresco y Appdom que son utilizados para la gestión de los servicios en MDP.

13. Gerencia de Soluciones de Negocio

Reporta a la Gerencia General. La Gerencia de Soluciones de Negocio se encarga de gestionar y asegurar que los planes de desarrollo de los clientes sean llevados a cabo, asegurando el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas de cada servicio que se entrega a los clientes, los mismos que deben cubrir las expectativas de calidad, tiempo y costos con que fueron definidos.

14. Gerencia de Administración y Finanzas

Reporta a la Gerencia General. La Gerencia de Administración y Finanzas se encarga de que sus recursos, los cuales se clasifican en económicos y financieros, favorezcan el trabajo de la empresa. Esto con la finalidad de que, mediante una gestión de compra realizada óptimamente, el trabajo se cumpla con las mejores condiciones de costo, liquidez, rentabilidad y seguridad.
15. Gerencia de Negocio Internacional

Reporta a la Gerencia General. La responsabilidad de la Gerencia de Negocio Internacional es identificar las oportunidades de negocio en otros países con la finalidad de lograr la expansión regional.

16. Soporte Técnico e Infraestructura

Reporta a la Gerencia General. Tiene como responsabilidad planificar, coordinar y asegurar la atención en los tiempos previstos, identificando y alertando los riesgos.

Hasta agosto de 2016 el total de trabajadores en MDP fue de 450 colaboradores. Este personal se encuentra distribuido de la siguiente manera:
<table>
<thead>
<tr>
<th>Área</th>
<th>Sub área</th>
<th>Total Actual - 2016</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Control de Gestión</td>
<td>Jefe de Control de Gestión</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia Adjunta Corporativa</td>
<td>Gerente Corporativo</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing</td>
<td>Jefe de Marketing</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia Atis</td>
<td>Gerente de Operaciones</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Service Manager</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Analista de Operaciones</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Colaboradores en el servicio</td>
<td>166</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia Software Factory</td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Service Manager</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Colaboradores en el servicio</td>
<td>108</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia Testing Factory</td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Service Manager</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Colaboradores en el servicio</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia Proyectos</td>
<td>Gerente de Proyectos</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jefe de Proyecto</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Colaboradores en el servicio</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia de Innovación</td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Analista</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Colaboradores en el servicio</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Sub Gerencia de Talento</td>
<td>Jefe de Bienestar</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Analista de Bienestar</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Analistas de Nóminas</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jefe de Reclutamiento</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Analista de Reclutamiento</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia de Desarrollo</td>
<td>Gerente de Desarrollo</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Tester</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Programador</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Analista de Soluciones Tecnológicas</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia de Soluciones de Negocio</td>
<td>Gerente de Soluciones de Negocio</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia Administración y Finanzas</td>
<td>Gerente de Administración y Finanzas</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Asistencia de Facturación</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Jefe de Tesorería</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Asistente de Tesorería</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Contador General</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Practicante de Contabilidad</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Coordinador de logística</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mensajero</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Gerencia de Negocio Internacional</td>
<td>Gerente Regional</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Soporte Técnico e Infraestructura</td>
<td>Jefe de Soporte TI</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Soporte Técnico</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Practicante de Soporte</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL</strong></td>
<td></td>
<td><strong>450</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria

En la actualidad, la actividad más importante dentro de las empresas es generar valor a través de la innovación y de la creatividad. Las organizaciones deben evaluar constantemente sus procesos con la finalidad de estar de acorde a los cambios y adaptarse a un modelo de negocio que genere valor según las necesidades actuales de sus clientes.

En los últimos seis años la industria nacional que brinda servicios informáticos ha crecido alrededor del 15%, esto se debe a que las empresas del país se ven en la necesidad de diferenciarse con respecto a su competencia por lo tanto, deciden invertir en nuevas tecnologías que aceleren y mejoren los procesos internos de sus compañías (Industria del software peruano seguirá creciendo a dos dígitos, según experto, Diario Gestión, 2016).

Por otro lado, en el Perú existen grandes empresas que no tienen como negocio principal generar soluciones tecnológicas. Sin embargo, han considerado importante y necesario, para mejorar el core de su negocio, contratar consultoras que brinden servicios de TI a nivel empresarial.
El Informe Global de Competitividad 2015-2016 (como se cita en CDI de la Sociedad Nacional de Industrias, 2015), menciona que el Perú ocupa el puesto 69 a nivel mundial de un total de 140 economías (ver figura 10). La razón de este resultado se debe a que el Perú no desarrolla capacidades para crear tecnología e innovación. En la figura 11, se puede observar que en el periodo 2015-2016, el país se ubica en el puesto 88 en lo que respecta a preparación tecnológica, mientras que en el aspecto innovación se ubica en el puesto 116. La falta de estos dos aspectos hace que la competencia trasnacional logre posicionarse en el mercado peruano y ser un fuerte rival para las empresas medianas y pequeñas que existe en el Perú.

Las empresas mejor posicionadas con capital extranjero son: (a) IBM, (b) Tata, (c) Everis, (d) Indra, (e) Accenture y (f) Stefanini y las de capital peruano son: (a) GMD, (b) Cosapi y (c) MDP.

---

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Posición</td>
<td>Valor</td>
<td>Posición</td>
</tr>
<tr>
<td>1 Instituciones</td>
<td>116</td>
<td>3.3</td>
<td>118</td>
</tr>
<tr>
<td>2 Infraestructura</td>
<td>89</td>
<td>3.5</td>
<td>88</td>
</tr>
<tr>
<td>3 Entorno Macroeconómico</td>
<td>23</td>
<td>5.9</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>4 Salud y educación primaria</td>
<td>100</td>
<td>5.3</td>
<td>94</td>
</tr>
<tr>
<td>5 Educación Superior y Capacitación</td>
<td>82</td>
<td>4.1</td>
<td>83</td>
</tr>
<tr>
<td>6 Eficiencia del mercado de bienes</td>
<td>60</td>
<td>4.4</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>7 Eficiencia del mercado laboral</td>
<td>64</td>
<td>4.3</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>8 Desarrollo del mercado financiero</td>
<td>30</td>
<td>4.5</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>9 Preparación tecnológica</td>
<td>88</td>
<td>3.4</td>
<td>92</td>
</tr>
<tr>
<td>10 Tamaño de mercado</td>
<td>48</td>
<td>4.4</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>11 Sotifecación empresarial</td>
<td>81</td>
<td>3.8</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>12 Innovación</td>
<td>116</td>
<td>2.8</td>
<td>117</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Según Sanchez (2014), la inversión de la tecnología en el Perú se clasifica de la siguiente manera en los próximos años: del 100% de inversión, el 73.2% está destinado a la adquisición de Hardware tales como: (a) servidores, (b) equipos de computación y (c) todo lo referente a la arquitectura de sistemas; el 9.9% está dirigido a la obtención de software y el 16.9% a servicios en tecnología de la información entre los cuales se encuentran: (a) factorías de software, (b) factorías de testing y (c) gestión de Proyectos (ver figura 12).

Figura 12. Clasificación de la Inversión TI en el Perú.
Por otro lado, entre los principales competidores y empresas más fuertes y estables del mercado en el rubro en general de TI se encuentran: (a) IBM con un 40% del mercado, (b) Everis con un 21%, (c) Tata con un 18% y (d) GMD (consultoría TI perteneciente al grupo Graña y Montero) con un 14% del mercado (ver anexo 1). En cuanto al rubro que pertenece al área de Outsourcing en TI, están: (a) Telefónica con 21% de participación, (b) IBM con 17% y (c) GMD con 11%. En otros rubros, con menor participación (alrededor del 6%), se encuentran: (a) Global Crossing, (b) HP, (c) Systems Support & Services y (d) Unisys (MDP, 2015).
Capítulo III. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

3.1. Visión

Este capítulo inicia haciendo referencia a la visión. Primero, es importante definir el concepto del mismo para posteriormente, realizar un buen análisis de la visión que presenta MDP. Como D’Alessio (2013) lo establece, la visión es el concepto de lo que una organización desea para su futuro, tomando en consideración de qué es lo que quiere llegar a ser. Esto incluye una perspectiva a largo plazo considerando el análisis de la situación presente y de los próximos años de la industria, así como el ahora y el mañana de la organización.

3.1.1. Visión actual de la empresa.

“Ser la comunidad líder en servicios globales, reconocida por su capacidad de innovación cuyo valor trascienda a todos sus stakeholders”.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

Para analizar la visión actual de MDP, se debe considerar la definición antes señalada en el punto 3.1 y la respuesta a la siguiente pregunta de gran importancia: ¿En qué quiere convertirse MDP? Asimismo, como D’alessio (2013) lo menciona, las características que toda visión debe tener son:

1. Lenguaje sencillo, con facilidad de comprensión.
2. Ambiciosa y realizable.
3. Definida explícitamente en el tiempo.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Comprendida por los integrantes de la organización.
6. Expresada para generar sentido de urgencia en el equipo.
7. Una idea concreta de dónde quiere llegar la empresa.
Al evaluar cada una de ellas para MDP, se puede concluir en que la visión no cumple a cabalidad con las características antes señaladas. La visión de MDP indica que busca ser líder en servicios globales sin embargo, no especifica qué tipo de servicios son los que brinda. Asimismo, es ambiciosa mas no realista puesto que, es difícil que pueda cumplir con todas las necesidades de los stakeholders, ya que lo conforman todas las personas u organizaciones afectadas directa o indirectamente por las actividades de la empresa. Asimismo, no indica el horizonte de tiempo ni su proyección geográfica.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Para poder elaborar una nueva visión para MDP era necesario tener a la persona que más interés tiene en que su empresa tenga éxito en un futuro. Por esta razón, se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa pudiendo concluir que lo que él esperaba era que su empresa sea una consultora líder en el mercado de Gestión de TI en el Perú brindando servicios de calidad y con alto grado de innovación (Ver anexo 1). Con la información brindada y considerando las características que necesita la visión se pudo formular una nueva correctamente.

3.1.4. Visión propuesta.

“Al 2019, posicionarnos en el top de las 10 mejores empresas que brindan servicios de TI en el Perú, destacando en rentabilidad y desarrollando servicios con altos estándares de calidad e innovación para lograr satisfacer a nuestros clientes, a los colaboradores y a los directivos de la empresa”.
3.2. Misión

El segundo punto al que se hará referencia en el tercer capítulo es sobre la misión. Según David (2013) indica, que la misión es el concepto duradero de lo que define a una organización y que hace que logre diferenciarse de otras del mismo rubro. Esta definición deberá responder principalmente a cuál es el negocio al que se dedica la empresa.

3.2.1. Misión actual de la empresa.

“Desarrollar el talento de las personas que permita colaborar en el crecimiento y evolución de nuestros clientes de una manera dinámica, flexible y confiable”.

3.2.2. Análisis de la misión actual.

Como David (2013) menciona, una misión es la definición más notoria de los procesos de administración estratégica por lo cual, para que pueda ser efectiva se debe tomar en consideración los siguientes nueve elementos:

1. Los clientes que consumen el o los servicios.
2. Principales productos o servicios que brinda la empresa.
3. El entorno donde la empresa compite.
4. El uso de nuevas tecnologías.
5. La solidez y crecimiento de la empresa.
6. Convicción, anhelos y valores de la empresa.
7. Ventaja Competitiva de la empresa.
8. Imagen Pública de la empresa.
9. Interés en el equipo de trabajo.
Si se analiza cada uno de ellos para la misión mencionada en el punto anterior, se puede concluir que no incluye:

1. Clientes a los que brinda servicios.
2. Servicios a los que se dedica.
3. Lugares donde compite la empresa.
4. La importancia de la tecnología.
5. Su filosofía, anhelos.
6. Aquello que hace que sea una consultora mejor que otra.
7. Si tiene preocupación por aspectos sociales, comunitarios y ambientales.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

A continuación se mostrará el detalle analizado para MDP considerando cada componente señalado en el punto anterior.
### Tabla 15

**Análisis de los elementos para la misión propuesta**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elementos</th>
<th>Análisis para MDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Consumidores</td>
<td>Sus clientes son: Entidades Bancarias, AFP y Seguros, Empresas Industriales, Empresas de Servicio, Empresas Mineras, Empresas del Sector Salud entre otras.</td>
</tr>
<tr>
<td>Productos o Servicios</td>
<td>Sus servicios de gestión en TI se clasifican en: (a) asistencia técnica, (b) software Factory, (c) testing Factory, y (d) gestión de proyectos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Mercados</td>
<td>Los mercados en los que brindará sus servicios abarcan Lima y provincia.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tecnología</td>
<td>La tecnología es un factor importante en el core del negocio puesto que es necesaria para la innovación y mejores resultados en cada uno de sus servicios.</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento y Rentabilidad</td>
<td>La empresa trabajará para obtener ganancias y para lograr mayor crecimiento y rentabilidad que asegure su éxito.</td>
</tr>
<tr>
<td>Convicción, anhelos y valores</td>
<td>Su filosofía está basada en el compromiso de sus trabajadores por desarrollar servicios anteponiendo la excelencia en la innovación y competitividad de los mismos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ventaja Competitiva</td>
<td>Como consultora de gestión de TI su principal ventaja competitiva es la entrega de servicios que cumplan en tiempo, costo y calidad a precios competitivos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Imagen pública</td>
<td>La empresa demuestra interés por las causas sociales, aunque lo hace parcialmente, impulsando la ayuda a través de sus trabajadores; sin embargo esta debe ser planificada y financiada con dinero de la empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td>Interés por el equipo de trabajo</td>
<td>Sus empleados son considerados activos valiosos debido a que sin el principal recurso para alcanzar sus objetivos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Nota.** Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.53), por F. David, 2013, Mexico, D.F., Mexico: Prentice Hall. Copyrighth 2013 por Pearson Education.
3.2.4. Misión propuesta.

“Somos una consultora que se dedica a realizar gestiones de TI en el Perú, que presta servicios que contribuyen a que sus clientes logren sus objetivos de negocio en soluciones tecnológicas. MDP desarrolla sus servicios mediante tecnología, competitividad, responsabilidad social y personal calificado; para obtener ganancias y lograr mayor crecimiento, asegurando su éxito mediante el compromiso de sus trabajadores, considerándolos como principal recurso para alcanzar sus objetivos”.

3.3. Valores

Los valores empresariales son aquellas normas que orientan el cumplimiento de las actividades de los distintos puestos de trabajo, y representan la manera de responder de los mismos frente al desarrollo de la toma de decisiones (D’Alessio, 2013).

De esta manera, los valores deben ser comunicados específicamente y con claridad a toda la organización para que no existan confusiones y puedan hacer frente a sus diversas actividades y con los stakeholders relacionados.

Así, el equipo del presente trabajo buscó realizar una nueva versión de los valores empresariales tomando en cuenta la opinión de personas dentro de la organización, metodologías académicas y valores empresariales representativos del sector.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

El primer valor que se describirá en este capítulo es el de la transparencia. Esto implica que la empresa sea honesta con los clientes, indicándoles abiertamente las competencias de la organización y los alcances de las consultorías que contratan.
Busca establecer relaciones a largo plazo con los clientes, otorgándoles toda la información solicitada de manera clara y consistente. Es objetiva bajo toda situación, priorizando la verdad y dando razón a quien la tiene, sin temor a cometer errores y aprendiendo de ellos en caso sucedan.

Como segundo valor que tiene MDP se encuentra la sensibilidad. Considera tanto al cliente interno como externo, preocupándose por ellos no solo en lo profesional, sino también de sus necesidades incentivando su desarrollo y añadiéndole valor. Da soporte en la respuesta ante los problemas internos y externos de manera asertiva y proactiva.

El tercer valor que tiene MDP es el compromiso, el cual ayuda a las metas de la empresa haciendo suyos los objetivos de la organización y comprometiéndola a cumplirlos de manera responsable y eficiente.

Se compromete a ser mejor día a día, tanto en el ámbito personal como laboral viendo la manera de obtener óptimos resultados para mi trabajo y la organización.

Finalmente, el respeto y la integridad son valores que guardan las normas de conducta, respeto y consideración con los clientes y compañeros de trabajo, evitando molestias que perjudiquen o pongan en peligro la convivencia normal y agradable con los demás.

Implica que la empresa conozca y cumpla con las políticas, valores y procedimientos. A que trate con igualdad a todos los miembros de la organización, a que admita y aprecie las labores que cumplen cada uno de ellos.
3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Como se puede observar, los valores empresariales de MDP, si bien han sido modificados recientemente, mezclan mucho los conceptos de algunos valores y los confunden entre sí, lo cual dificulta la diferenciación de cada uno de ellos. Motivo por el cual es más complicado para los integrantes de la organización recordarlos con claridad, y por lo tanto la aplicación de los mismos en las actividades a desarrollar durante el cumplimiento del negocio.

Así mismo, no se observan valores empresariales importantes dentro del rubro de consultoría como el de innovación y trabajo en equipo, los cuales son la razón de ser de este sector.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Lo más importante para el negocio es cuánto valor le dan los clientes tanto interno como externos a la organización, por lo que los valores deben estar orientados a incrementar en primer lugar la percepción del mercado, lo que los clientes esperan de la organización, la satisfacción de clientes y empleados, el comportamiento y accionar de los integrantes dentro de la organización y la interacción entre ambas partes.

3.3.4. Valores propuestos.

Como primer valor se propondrá la ética. Es importante que MDP tenga como guía y prioridad siempre los valores éticos y morales en cada una de las actividades tanto personales como organizacionales, anteponiéndolos frente a cualquier conveniencia o interés propio o de pequeños grupos internos o externos.

El segundo valor que se sugiere es la excelencia. Es necesario que MDP cumpla con sus objetivos y plazos trazados de los servicios que brinda, buscando la eficiencia de los recursos a utilizar en ellos y dándole al cliente el mejor trato personal y profesional.
El tercer valor que se propone es el equipo multidisciplinario. MDP debe trabajar en sinergia con las habilidades de cada uno de los integrantes de su equipo, formando un grupo multidisciplinario que enriquezca el servicio final ofrecido al cliente, siempre en un entorno de respeto y mutua colaboración con agentes internos y externos.

El cuarto valor que se sugiere es el de la innovación. MDP debe incentivar y apoyar con el crecimiento personal y profesional a los integrantes de su organización para que estos cuenten con los conocimientos, metodologías y herramientas que le permitan brindar servicios rentables y de vanguardia, adelantándose a las necesidades de los clientes y a lo ofrecido por el mercado.

El último valor propuesto es el de la flexibilidad. MDP debe concientizar a su personal a adaptarse a los cambios constantes del mercado y a comprometerse a aprender constantemente de los errores cometidos y proyectos realizados a nivel personal y profesional.

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa

En los puntos anteriores se analizó la misión, visión y valores de MDP asimismo, se formuló una propuesta con mayor detalle para cada uno de ellos. Con estas nuevas versiones, se ha realizado el alineamiento estratégico que se mostrará a continuación:
Tabla 16

_Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de MDP_

<table>
<thead>
<tr>
<th>DECLARACIÓN DE LA VISIÓN</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Al 2019, posicionarnos en el top de las 10 mejores empresas que brindan servicios de TI en el Perú, destacando en rentabilidad y desarrollando servicios con altos estándares de calidad e innovación para lograr satisfacer a nuestros clientes, a los colaboradores y a los directivos de la empresa.</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Somos una consultora que se dedica a realizar gestiones de TI en el Perú, que presta servicios que contribuyen a que sus clientes logren sus objetivos de negocio en soluciones tecnológicas. MDP desarrolla sus servicios mediante tecnología, competitividad, responsabilidad social y personal calificado; para obtener ganancias y lograr mayor crecimiento, asegurando su éxito mediante el compromiso de sus trabajadores, considerándolos como principal recurso para alcanzar sus objetivos.</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>DECLARACIÓN DE LOS VALORES</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Ética</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Guía en cada una de las actividades tanto personales como organizacionales, anteponiendo los valores éticos frente a cualquier conveniencia o interés propio o de pequeños grupos internos o externos.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Excelencia</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cumplimiento con los objetivos y plazos trazados de los servicios que brinda la empresa, buscando la eficiencia de los recursos a utilizar en ellos y dándole al cliente el mejor trato personal y profesional.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Equipo Multidisciplinario</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El trabajo debe darse en sinergia con las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo, formando un grupo multidisciplinario que enriquezca el servicio final ofrecido al cliente, siempre en un entorno de respeto y mutua colaboración con agentes internos y externos.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Innovación</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se debe incentivar y apoyar con el crecimiento personal y profesional a los integrantes de la organización para que estos cuenten con los conocimientos, metodologías y herramientas que le permitan brindar servicios rentables y de vanguardia, adelantándose a las necesidades de los clientes y a lo ofrecido por el mercado.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flexibilidad</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se debe concientizar al personal a adaptarse a los cambios constantes del mercado y a comprometerse a aprender constantemente de los errores cometidos y proyectos realizados a nivel personal y profesional.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Capítulo IV. Análisis externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

En este punto se analizarán todas las variables que afectan directa e indirectamente al sector donde se encuentra MDP. Como MDP es una consultora que brinda servicios de TI, será importante analizar cómo afectan las variables en el sector de tecnología. Asimismo, para delimitar el análisis, solo se realizará con información a nivel nacional y con una antigüedad máxima de un año.

4.1.1. Análisis político-gubernamental.

A comienzos de año, el país vivió un clima de gran incertidumbre puesto que, no estaba claro cuál iba a ser el futuro del país debido a que, se vivía una época de campaña electoral. A mediados de 2016, se llevaron a cabo las elecciones presidenciales que tuvieron como resultado la mayoría de votos a favor de Pedro Pablo Kuczynski. Este gobierno hará que el impacto de sus políticas genere nuevas posibilidades para la llegada de nuevos inversionistas al país, esto con la finalidad de implementar políticas reactivadoras que impulsarán la inversión privada y pública del Perú (Solo un boom de inversión privada y de consumo puede llevar a crecer 5%, Diario Gestión, 2016).

El gobierno es consciente de que atraer inversión extranjera promueve el desarrollo del país en diversos aspectos entre ellos, el relacionado a la tecnología. Por este motivo, será necesario que todos los trabajadores que empleen herramientas TI estén capacitados para que, sean capaces de adquirir todo el conocimiento de las nuevas tecnologías y así impulsen el crecimiento del país.
Años anteriores, el gobierno ha invertido en temas de tecnología e innovación con la finalidad de que impulse el trabajo de las micro y pequeñas empresas. Estas han sido capaces de adquirir y/o adaptar estas herramientas en sus actividades diarias y así fomentar su uso y aplicación a diversos sectores como: (a) agrícola, (b) pesca, (c) industria, (d) comercio, (e) turismo, entre otros.

En la figura 13, como señaló el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP, 2012) se han realizado estimaciones sobre cómo será gasto de inversión pública hasta el 2020 en ciencia, tecnología e innovación en el país. Para estas simulaciones se consideraron tres grandes aspectos:

2. Difusión y transferencia del Conocimiento y Tecnología.
3. Adquisición del Conocimiento y Tecnología.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2016 (millones de nuevos soles)</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
<th>2020</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inversión en generación de nuevos conocimientos y tecnologías</td>
<td>336.7</td>
<td>370.4</td>
<td>407.5</td>
<td>448.2</td>
<td>493</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión en transferencia y difusión de nuevos conocimientos y tecnologías</td>
<td>159.9</td>
<td>259.9</td>
<td>337.9</td>
<td>438.2</td>
<td>571</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión para facilitar el acceso y uso de nuevos conocimientos y tecnologías</td>
<td>1048.6</td>
<td>1677.7</td>
<td>2684.4</td>
<td>4295</td>
<td>6871.9</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td>1585.2</td>
<td>2308</td>
<td>3429.7</td>
<td>5182.4</td>
<td>7936</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Como resultado de esta inversión el gobierno tendrá como principales objetivos: lograr modernizar el país y superar las deficiencias en los procesos de la gestión Pública a falta de procesos integrados y soluciones tecnológicas que permitan agilizar sus procesos.
Con este nuevo gobierno, en sus primeros meses de mandato se ha podido observar que existe una gran expectativa en poder recuperar la confianza de las empresas para realizar inversiones. Según encuestas realizadas respecto a las expectativas macroeconómicas, han dado como resultado que los indicadores económicos, presentan mejoras respecto al último mes del gobierno anterior. Además, de los 19 indicadores existen 16 que se encuentran dentro de un tramo esperanzador. De la información obtenida de los indicadores se espera además que la inversión empiece a acelerar en el año 2017 (Mariluz, 2016).

**Tabla 1.** Resultados de la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas

<table>
<thead>
<tr>
<th>SITUACIÓN ACTUAL</th>
<th>Diciembre 2016</th>
<th>Julio 2016</th>
<th>Agosto 2016</th>
<th>Correlación con PBI*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO</td>
<td>57,9</td>
<td>56,8</td>
<td>&gt;</td>
<td>58,9</td>
</tr>
<tr>
<td>NIVEL DE VENTAS</td>
<td>50,0</td>
<td>51,4</td>
<td>&gt;</td>
<td>52,6</td>
</tr>
<tr>
<td>ÓRDENES DE COMPRA RESPECTO AL MES ANTERIOR</td>
<td>45,1</td>
<td>49,3</td>
<td>&gt;</td>
<td>51,5</td>
</tr>
<tr>
<td>NIVEL DE PRODUCCIÓN</td>
<td>50,7</td>
<td>48,8</td>
<td>&gt;</td>
<td>49,7</td>
</tr>
<tr>
<td>NIVEL DE DEMANDA CON RESPECTO A LO ESPERADO</td>
<td>41,0</td>
<td>41,0</td>
<td>&gt;</td>
<td>45,5</td>
</tr>
<tr>
<td>NIVEL DE EMPLEO</td>
<td>46,4</td>
<td>48,6</td>
<td>&lt;</td>
<td>47,8</td>
</tr>
<tr>
<td>EXPECTATIVA</td>
<td>51,5</td>
<td>60,9</td>
<td>&gt;</td>
<td>63,2</td>
</tr>
<tr>
<td>EXPECTATIVA DE DEMANDA DE SUS PRODUCTOS A 3 MESES</td>
<td>45,5</td>
<td>51,5</td>
<td>&gt;</td>
<td>52,9</td>
</tr>
<tr>
<td>EXPECTATIVA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL A 3 MESES</td>
<td>54,4</td>
<td>61,0</td>
<td>&gt;</td>
<td>62,4</td>
</tr>
<tr>
<td>EXPECTATIVA DE LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA A 3 MESES</td>
<td>47,7</td>
<td>58,2</td>
<td>&gt;</td>
<td>59,1</td>
</tr>
<tr>
<td>EXPECTATIVA DEL SECTOR A 3 MESES</td>
<td>44,6</td>
<td>63,0</td>
<td>&gt;</td>
<td>62,0</td>
</tr>
<tr>
<td>EXPECTATIVA DE LA ECONOMÍA A 3 MESES</td>
<td>57,6</td>
<td>70,7</td>
<td>&gt;</td>
<td>70,7</td>
</tr>
<tr>
<td>EXPECTATIVA DEL SECTOR A 12 MESES</td>
<td>56,0</td>
<td>74,6</td>
<td>&gt;</td>
<td>74,8</td>
</tr>
<tr>
<td>EXPECTATIVA DE LA ECONOMÍA A 12 MESES</td>
<td>68,0</td>
<td>66,9</td>
<td>&gt;</td>
<td>65,7</td>
</tr>
<tr>
<td>CONFIANZA</td>
<td>62,4</td>
<td>62,2</td>
<td>&gt;</td>
<td>65,5</td>
</tr>
<tr>
<td>SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA</td>
<td>64,3</td>
<td>66,5</td>
<td>&gt;</td>
<td>67,3</td>
</tr>
<tr>
<td>SITUACIÓN DE ACCESO AL CRÉDITO DE LA EMPRESA</td>
<td>52,5</td>
<td>53,3</td>
<td>&gt;</td>
<td>51,0</td>
</tr>
<tr>
<td>PRECIOS</td>
<td>55,3</td>
<td>56,4</td>
<td>&gt;</td>
<td>55,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Correlaciones halladas a partir de diciembre de 2007 hasta junio de 2016. Para los indicadores de situación actual y finanzas se muestra la correlación contemporánea, y para el resto de expectativas se presenta la correlación con el PBI adelantado tres periodos.

Finalmente de lo expuesto se puede concluir que el gobierno tiene las mejores intenciones de mejorar las inversiones, para lo cual está tomando acciones pertinentes para promover un estado moderno. Si a esto se le suma, que este año el riesgo país ha disminuido a 2.09, esto augura un escenario favorable para la inversión.

4.1.2. Análisis económico.

Para este aspecto se analizarán elementos y temas que estén relacionados con el aspecto económico de MDP para los siguientes años.

En primer lugar, se examinará el factor concerniente al Producto Bruto Interno (PBI) de Perú y su desempeño durante los últimos años, para conocer el ciclo económico en el que se encuentra el país en la actualidad y la posible proyección y expectativas con respecto a este rubro.

En la Figura 15 se aprecia la evolución y cambio porcentual del PBI peruano para los últimos diez años a precios constantes, esto quiere decir que no se está considerando la inflación en este análisis económico para así poder realizar confrontaciones reales en el tiempo teniendo como año base el 2007.

Se puede observar que durante los primeros años del 2006 al 2008, el PBI peruano iba en constante crecimiento alcanzando incluso niveles considerados altos para la región en esos momentos; sin embargo, del año 2008 al 2009 hubo una estrepitosa caída en ocho puntos porcentuales debido a la crisis mundial ocasionada por Estados Unidos y a la baja de días laborables en comparación al año precedente (Pilares, 2015). A pesar de ello, en el 2010 hubo un incremento considerable en la recuperación porcentual del PBI peruano incrementándose en alrededor de 7.2% con respecto al año anterior; sin embargo, a partir de ahí continuo cayendo hasta el 2015, año en el que empezó a existir una recuperación importante para la economía nacional.

Analizando más a detalle, se puede ver que en los últimos cinco años existen dos periodos de cambio importante en la economía peruana ya que, en ese breve lapso de tiempo existieron ciclos tanto de caída como de crecimiento del PBI. Tomando como punto de inflexión al año 2014, el primer periodo a analizar se encuentra entre el año 2012 y 2014. Para entender mejor que sucedió en este análisis inicial, se detallará el desempeño de cada uno de los sectores económicos con mayor influencia en la variación porcentual del PBI.

En la Figura 16, se ven los distintos sectores económicos que contribuyen con el PBI del país. Se observa que el PBI en general cayó en 3.6% durante los años 2012 y 2014, y esto se ve explicado según BCRP (2015) por la disminución de alrededor del -1.6% en la producción primaria y un obstaculizado crecimiento de los sectores no primarios en aproximadamente -3.9%.
Como se ve también en la Figura 16, con respecto a cada uno de los sectores primarios en este periodo existió una desaceleración importante que contribuyó en conjunto a la caída global del PBI. Según el BCRP (2015) el principal problema del sector pesca fue una baja oferta de anchoveta que impactó en el rubro e industrias relacionadas sobretodo en la región norte-centro; además, producto de las continuas ondas Kelvin en aguas cálidas disminuyó la reproducción de la anchoveta ocasionando la cancelación de su caza durante la segunda temporada de pesca.

Con respecto al sector agropecuario el principal inconveniente que produjo la caída del PBI en este periodo fue el factor climático ocasionado en parte por el fenómeno del Niño, esto debido a que disminuyó la producción en general sobre todo del mango, arroz, maíz amarillo y café productos que cubren tanto la demanda interna como externa (BCRP, 2015).
En relación al sector primario de la minería, el mayor problema fue la caída en el subrubro de minería metálica en un 2.1% para el último año, ello se ve explicado por la menor producción de oro que cayó en aproximadamente 10.4% ocasionado por el proceso de interdicción a la minería informal en Madre de Dios; sin embargo, esta caída fue compensada con un incremento productivo de hidrocarburos en alrededor de 4% debido al inicio de operación de algunos lotes extractores de gas natural (BCRP, 2015).


<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Agropecuario 2/</strong></td>
<td>5.9</td>
<td>1.6</td>
<td>1.4</td>
<td>4.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Agrícola</td>
<td>8.7</td>
<td>1.0</td>
<td>0.2</td>
<td>3.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Pecuario</td>
<td>5.6</td>
<td>2.5</td>
<td>3.3</td>
<td>5.5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Pesca</strong></td>
<td>-32.2</td>
<td>24.0</td>
<td>-27.9</td>
<td>-1.2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Minería e hidrocarburos 3/</strong></td>
<td>2.8</td>
<td>4.9</td>
<td>-0.8</td>
<td>3.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Minería metálica</td>
<td>2.5</td>
<td>4.3</td>
<td>-2.1</td>
<td>1.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Hidrocarburos</td>
<td>1.0</td>
<td>7.2</td>
<td>4.0</td>
<td>7.7</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Manuf actura 4/</strong></td>
<td>1.5</td>
<td>5.0</td>
<td>-3.3</td>
<td>4.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos primarios</td>
<td>-7.8</td>
<td>8.6</td>
<td>-9.7</td>
<td>0.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Manufactura no primaria</td>
<td>4.3</td>
<td>3.7</td>
<td>-1.0</td>
<td>6.5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Electricidad y agua</strong></td>
<td>5.8</td>
<td>5.5</td>
<td>4.9</td>
<td>6.3</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Construcción</strong></td>
<td>15.8</td>
<td>8.9</td>
<td>1.7</td>
<td>11.0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Comercio</strong></td>
<td>7.2</td>
<td>5.9</td>
<td>4.4</td>
<td>7.6</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Servicios</strong></td>
<td>7.3</td>
<td>6.1</td>
<td>4.9</td>
<td>6.8</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>PRODUCTO BRUTO INTERNO</strong></td>
<td>6.0</td>
<td>5.8</td>
<td>2.4</td>
<td>6.1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Nota:**
- PBI primario
- PBI no primario

1/ Preliminar.
2/ Incluye el sector silvícola.
3/ Incluye minería no metálica y servicios conexos.
4/ Incluye servicios conexos.
El segundo periodo a analizar es del año 2015 a proyecciones esperadas del año 2017. Se puede observar en la Figura 17, que a partir del año 2015 existe un cambio en la tendencia de desempeño del PBI peruano, ya que dicho año culminó con un 3.3% de cambio porcentual hacia el alza y con inclinación a continuar en dicho camino lo cual favorecerá al desarrollo de los diferentes sectores del país.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sector</th>
<th>2015</th>
<th>2016*</th>
<th>2017*</th>
<th>2018*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>I Sem.</td>
<td>Año</td>
<td>I Sem.</td>
<td>Año</td>
</tr>
<tr>
<td>Agropecuario</td>
<td>2.9</td>
<td>3.3</td>
<td>1.0</td>
<td>2.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Agrícola</td>
<td>1.6</td>
<td>1.8</td>
<td>0.2</td>
<td>1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Pecuario</td>
<td>5.5</td>
<td>5.5</td>
<td>2.4</td>
<td>2.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Pesca</td>
<td>19.2</td>
<td>15.9</td>
<td>-41.9</td>
<td>-2.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Minería e hidrocarburos</td>
<td>6.0</td>
<td>9.5</td>
<td>19.8</td>
<td>14.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Minería metálica</td>
<td>10.5</td>
<td>15.5</td>
<td>26.9</td>
<td>18.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Hidrocarburos</td>
<td>-9.4</td>
<td>-11.5</td>
<td>-8.9</td>
<td>-4.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Manufactura</td>
<td>-2.7</td>
<td>-1.7</td>
<td>-5.3</td>
<td>-1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos primarios</td>
<td>0.4</td>
<td>1.7</td>
<td>-14.5</td>
<td>-0.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Manufactura no prima</td>
<td>-3.5</td>
<td>-2.7</td>
<td>-1.8</td>
<td>-2.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Electricidad y agua</td>
<td>5.0</td>
<td>6.1</td>
<td>8.9</td>
<td>7.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Construcción</td>
<td>-7.7</td>
<td>-5.8</td>
<td>1.5</td>
<td>0.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Comercio</td>
<td>3.7</td>
<td>3.9</td>
<td>2.5</td>
<td>3.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios</td>
<td>4.1</td>
<td>4.2</td>
<td>4.3</td>
<td>3.9</td>
</tr>
<tr>
<td>PRODUCTO BRUTO INTERNO</td>
<td>2.5</td>
<td>3.3</td>
<td>4.1</td>
<td>4.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nota:</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PBI primario</td>
<td>4.6</td>
<td>6.8</td>
<td>8.0</td>
<td>8.7</td>
</tr>
<tr>
<td>PBI no primario</td>
<td>2.0</td>
<td>2.4</td>
<td>3.0</td>
<td>2.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Según BCRP, la economía peruana, creció en 4.1% durante los primeros seis meses del presente año, a pesar de que las importaciones se contrajeron en un 3.7% y el gasto privado en 0.3%, se dio este resultado positivo debido al incremento de las exportaciones en 8.3% y aumento del gasto público en 9% (BCR: Economía peruana creció 4.1% en el primer semestre del año, Diario Gestión, 2016).
Con respecto a la proyección del PBI para finales de este año se pronostica que se mantenga alrededor del 4%, mientras que para el año 2017, esta aún se mantiene con tendencia al crecimiento encontrándose en niveles entre 4.2%, 4.5% y 4.8% según analistas económicos, el BCRP y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) respectivamente. Esta diferencia porcentual tiene explicación debido a la diferencia de pronósticos con respecto al desempeño del sector pesca para el año 2017. Lo resaltante aquí es el optimismo con el que se muestran los distintos entes evaluadores en torno a este indicador, ya que existe un mayor nivel de certidumbre por parte del empresariado y del consumidor tras la elección de los nuevos mandatarios del país (PBI: Por qué hay diferencias entre las proyecciones para 2017, Diario El Comercio, 2016).

Con respecto al tipo de cambio en el Perú, durante el año 2016 han existido muchas variaciones en relación al dólar, tanto así que todas las modificaciones dadas durante ese año regresaron a su nivel inicial de S/. 3.41 por dólar durante la primera quincena de setiembre. Sin embargo, en la última semana de setiembre de 2016 el dólar sufrió una considerable caída debido a que se anunció por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) que se iba a mantener la tasa de interés de referencia al menos hasta el fin de año, esto último ocasionó un debilitamiento global del dólar y en el Perú una caída de 0.62% aproximadamente en relación al primer mes del 2016 y de 5.38% en comparación de setiembre de 2015 a setiembre de 2016 (Tipo de cambio cae a S/3,369 tras decisión de la FED de EEUU, Diario El Comercio, 2016).
La explicación de la importancia de las variaciones en la tasa de referencia de Estados Unidos en la economía del Perú y en específico en el tipo de cambio radica en que al subir la tasa de interés del FED también aumentan los retornos esperados del dinero invertido en dólares en distintos proyectos, por lo que los inversionistas lo prefieren por encima de inversiones en portafolio de monedas de economías en desarrollo como la peruana y su moneda el nuevo sol. Esto último ocasiona que existan menos dólares disponibles en el sistema financiero y por lo tanto ocasiona que el dólar cueste más, no es necesariamente un debilitamiento del sol, sino mas bien un fortalecimiento del dólar (Villalobos, 2016).

Entre otros motivos que pueden ocasionar que el dólar suba se encuentra una mayor demanda de contratos "forward", es decir un instrumento de inversión que permite proteger a las empresas o personas naturales del riesgo de un probable incremento del dólar durante fechas próximas. Además, se encuentra el anuncio por parte del Banco Central Europeo (BCE) de no continuar creciendo en relación a su política monetaria expansiva, el cual facilitará a que la FED suba su tasa de interés dando como resultado lo mencionado en el párrafo anterior (Villalobos, 2016).

La tendencia al alza del dólar no afecta únicamente a los precios de los productos traídos del exterior, sino que también tiene un impacto directo en la inflación ya que existen servicios y bienes que toman como base la moneda del dólar, como los alquileres o deudas de organizaciones o familias; además, el tipo de transacciones que se realizarán en el sistema bancario también variarán debido a que, la gran parte de la población deseará endeudarse o cambiar su deuda actual a soles y empezar a ahorrar en dólares (Villalobos, 2016).
Los especialistas indican que es complicado pronosticar que sucederá con el dólar para los próximos años e incluso para este año, ya que existen aún presiones con tendencia al alza producto del incremento de la tasa de referencia por parte de la FED a nivel global, mientras que a nivel país se piensa en la apreciación del sol debido a que, en los últimos meses del año 2016 e inicios del 2017 se proyecta exportar una mayor cantidad de servicios y productos de los que se importan. Además, a nivel local también el directorio del BCRP no sufrirá mayores variaciones y con ello la política monetaria se mantendrá similar ya que la tasa de referencia que se maneja actualmente de 4.25% responde bien a los límites inflacionarios en un margen del 2.8% al 3% y el crecimiento del PBI y empleo se mantienen en expansión naturalmente, por lo que anunciar políticas contractivas o expansivas respectivamente no tendrán sentido. Por ello se indica que el tipo de cambio a nivel local dependerá más que nada de la demanda y oferta de créditos y depósitos respectivamente. (Westreicher, 2016).

En relación al tema de la inflación en el Perú, se espera cerrar el año 2016 con un aproximado ratio de inflación de 2.8%, el segundo más bajo de la región como se puede ver en la Figura 18; sin embargo según el BCRP (2016) se proyecta que para el próximo año la inflación en el país sea la más baja de la región e incluso sea la economía con mayor crecimiento como se analizó previamente.

Como se ve en la Figura 19, el índice de inflación para el año 2016 y 2017 tiene tendencia y proyección a la baja ubicándose en alrededor del 2% para ambos años, de esta manera el BCRP mantiene bajo control la inflación dentro del rango meta trazado que se ubica en un máximo de 3% y mínimo de 1%, por lo que da índices de estabilidad fortaleciendo la confianza e interés de los inversionistas y población en general.

Sin embargo, es complicado hacer pronósticos sobre todo cuando la economía peruana está integrada con lo que sucede en otros lugares del globo; además, las medidas que se tomarán con el nuevo gobierno con respecto a este factor aún no han sido definidas ni aprobadas por el Congreso (BCR: "No hay un botón mágico que asegure la inflación en un rango", Diario Gestión, 2016).

Como se aprecia en la Figura 20, la demanda interna obtendrá valores mayores en los años siguientes en relación al 2015 y 2016, ubicándose en alrededor del 4%, cifra que va directamente proporcional al PBI proyectado para dichos años. Este incremento en los pronósticos se explica debido al incremento de la inversión privada producto de menores obstáculos en la promoción de reformas e inicio de proyectos otorgados en concesión, y a una inversión pública mayor mediante la aplicación de proyectos de infraestructura en los siguientes años.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2015</th>
<th>2016*</th>
<th>2017*</th>
<th>2018*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>I Sem.</td>
<td>Año</td>
<td>I Sem.</td>
<td>RI Jun.16</td>
</tr>
<tr>
<td>I. Demanda interna</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Gasto privado</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Consumo</td>
<td>3,1</td>
<td>2,9</td>
<td>1,1</td>
<td>2,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión privada fija</td>
<td>-3,4</td>
<td>-3,4</td>
<td>-3,4</td>
<td>-3,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Var. de existencias**</td>
<td>3,2</td>
<td>1,6</td>
<td>1,7</td>
<td>1,1</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Gasto público</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Consumo</td>
<td>2,2</td>
<td>4,2</td>
<td>9,0</td>
<td>6,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión</td>
<td>-16,1</td>
<td>-7,5</td>
<td>16,5</td>
<td>10,3</td>
</tr>
<tr>
<td>II. Demanda Externa Neta</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Exportaciones</td>
<td>-0,6</td>
<td>3,5</td>
<td>8,3</td>
<td>6,4</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Importaciones</td>
<td>1,7</td>
<td>2,1</td>
<td>-3,7</td>
<td>0,3</td>
</tr>
<tr>
<td>III. PBI</td>
<td>2,5</td>
<td>3,3</td>
<td>4,1</td>
<td>4,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Como se ve en la Figura 21, la balanza comercial a finales del 2015 era marcadamente deficitaria, es decir, existían mayores importaciones que exportaciones; sin embargo, en el año 2016 se acortará la distancia entre las mismas siendo la balanza comercial superavitaria para finales del año 2017 y manteniéndose de esa manera para el año 2018, es decir se iniciará una mayor preponderancia de las exportaciones, existiendo una mayor cantidad de dólares en el mercado fortaleciéndose la moneda nacional.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2015</th>
<th>2016*</th>
<th>2017*</th>
<th>2018*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>EXPORTACIONES</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Productos tradicionales</td>
<td>11 156</td>
<td>23 291</td>
<td>11 045</td>
<td>24 222</td>
</tr>
<tr>
<td>Productos no tradicionales</td>
<td>5 239</td>
<td>10 857</td>
<td>4 862</td>
<td>10 506</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>IMPORTACIONES</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bienes de consumo</td>
<td>4 144</td>
<td>8 791</td>
<td>4 008</td>
<td>8 782</td>
</tr>
<tr>
<td>Insumos</td>
<td>8 109</td>
<td>15 923</td>
<td>7 100</td>
<td>15 314</td>
</tr>
<tr>
<td>Bienes de capital</td>
<td>5 968</td>
<td>12 007</td>
<td>5 512</td>
<td>12 019</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>BALANZA COMERCIAL</strong></td>
<td>-1 612</td>
<td>-3 150</td>
<td>-826</td>
<td>-1 584</td>
</tr>
</tbody>
</table>

RI: Reporte de inflación.
* Proyección.


En la Figura 22, se observa la evolución de la tasa de referencia nominal de los últimos 9 años, manteniéndose ligeramente estable desde el año 2015 cuando se decidió subir hasta 4 veces en periodos continuos (de enero de 2015 a febrero de 2016) a un nivel de 4.25% para prevenir el desanclaje de las expectativas de inflación; sin embargo, esto influye en un mayor gasto financiero para las empresas en caso requieran pedir alguna clase de préstamo para invertir en sus negocios. A pesar de ello, como se mencionó previamente debido a que el nuevo gobierno está iniciando y delegando facultades aún no se definen las políticas económicas a emplear para los siguientes años.
4.1.3. Análisis legal.

El análisis legal hará referencia a la creación y/o modificación de leyes, que influirán de manera positiva o negativa en las consultoras de Tecnología de la información.

1. **Ley Nº 30309 “Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica”**.

Esta ley beneficiará a las empresas que decidan invertir en tecnología e innovación por lo tanto, la mayoría de ellas que pertenecen al rubro de consultoría de sistemas, se verán impactadas favorablemente ya que, existirá mayor oportunidad de que ofrezcan y posicionen sus servicios en las empresas que no tienen como core de negocio la innovación tecnológica. La ley en mención, permitirá que las empresas puedan deducir del impuesto a la renta hasta un 175% de los gastos que desarrollan en investigación e innovación tecnológica. (Empresas podrán deducir hasta 175% de sus gastos en innovación, Diario El Comercio, 2015).
2. Ley Nº 30225,” Ley de Contrataciones del Estado”.

Esta ley marca la base de cómo el Estado realizará la contratación de bienes, servicios u obras. En el caso de las consultoras de TI, pocas son las que han podido obtener algún cliente que provenga del estado. A pesar de esto, es importante que los consideren como clientes potenciales y que tengan en cuenta todos los requisitos necesarios para las contrataciones del estado.

3. Ley 29245, “Ley que Regula los Servicios de Tercerización”.

Esta ley regula todo lo referente a la tercerización, tales como los derechos, obligaciones y sanciones que se realizan a este tipo de empresas prestadoras de servicios. En el caso de las consultoras de TI que tercerizan sus servicios, deberán regirse a esta ley ya que, es la única forma de poder competir adecuadamente dentro del mercado de las demás consultoras que también tercerizan.

4.1.4. Análisis cultural.

En la actualidad la tecnología de la información está produciendo grandes cambios en la cultura de las sociedades. Si bien es cierto que el desarrollo tecnológico es de gran aporte para las soluciones tecnológicas, por un lado afectará a la demanda laboral de las empresas de TI debido a que, en los próximos años la implementación de la tecnología va a reemplazar un 20 % de la fuerza laboral. Las empresas sustituirán a sus colaboradores por nuevas soluciones tecnológicas que se encargarán de automatizar los procesos operativos que inicialmente eran ejecutados por parte de su capital humano (ver anexo 1).
Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías generará nuevas oportunidades para aquellos que no se dediquen a trabajos operativos. Estos deberán tener la capacidad de analizar e implementar la información que producirá la nueva tecnología. Un ejemplo de lo señalado es lo que está sucediendo en el sector de banca y finanzas. Estos sectores están incrementando su inversión para la implementación de soluciones digitales y la automatización de procesos; generando por un lado, el desempleo en ciertas áreas y por otro lado, la búsqueda de nuevos profesionales altamente calificados que sean capaces de adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas (Las nuevas habilidades que se buscan en el sector financiero, Diario Gestión, 2016).

En relación a este aspecto, existe escasez de talento para cubrir puestos que estén relacionados con la tecnología de la información. Es difícil y demanda más tiempo del necesario encontrar al profesional indicado para cubrir el puesto. Asimismo, la alta demanda de profesionales de TI y la escasez para conseguir estos talentos, hace que el sueldo que ofrecen las organizaciones sea uno de los más atractivos en el mercado y que fluctúe bastante principalmente, por la tecnología que los profesionales van a desarrollar (Ríos, 2016).

4.1.5. Análisis tecnológico.
A continuación desarrollaremos las tendencias de las variables claves para el aspecto tecnológico. Amazon mantiene que el acceder a la tecnología no es una barrera, actualmente las empresas peruanas pueden acceder al servicio de ‘cloud’ de Amazon mediante un proceso simple al igual que lo realizan en Europa, Asia o China (Amazon: Acceder a tecnología informática ya no es una barrera, Diario El Comercio, 2016).

Amazon Web Service ofrece una plataforma de servicios en la nube, que permite a las empresas contar con una infraestructura de TI, almacenamiento de base de datos, otorgando seguridad en la información.
Las empresas pueden solicitar el servicio cloud virtualmente ingresando a la web, contrata el servicio y en un instante tendrá un servidor disponible. Esto tiene un efecto positivo ya que las nuevas tecnologías facilitan a las empresas darse a conocer a nivel internacional, generando así una oportunidad.

La tendencia de la evolución en las nuevas tecnologías conlleva a las empresas a un proceso de transformación. Microsoft sostiene que la “Cuarta revolución industrial ya es una realidad”. Las empresas peruanas se encuentran en crecimiento en donde las empresas no solo buscan eficiencia operativa sino también en transformar los negocios en digitales siendo ahora una necesidad, para lo cual se requiere un cambio en las líneas de negocio de la empresa. El reto de la transformación digital genera una oportunidad. (Microsoft: “La cuarta revolución industrial ya es realidad”, Diario El Comercio, 2016).

Por otro lado, el uso del internet y las redes sociales se ha vuelto la mayor necesidad para incorporar a las empresas al mundo digital, las empresas deben incorporarse a la digitalización de esta manera se acercarán más a sus clientes y lograrán una mejor comunicación con ellos (Mendieta, 2016). El contar con canales de atención digital, publicidad, página web, utilizar herramientas que permitan potenciar el negocio. La demanda por las empresas del uso del internet genera una oportunidad.

Los ataques cibernéticos ligados al error humano han incrementado del 1% al 30%. La empresa de seguridad informática Digiware sustenta que los ataques cibernéticos se deben a un factor humano sea de manera accidental o con una mala intención, los empleados pueden poner en riesgo la información importante y sensible de la empresa, estos errores humanos pueden vulnerar los sistemas. La falta de patrones y controles de seguridad genera una amenaza. (Ataques cibernéticos ligados al error humano se incrementaron del 1% al 30%, Diario La República, 2016).
En el Perú, los costos elevados de implementación y la falta de infraestructura imposibilitan el desarrollo tecnológico en nuestro país, obligando a las empresas contar con soluciones poco productivas y eficientes. Una de las tendencias que se viene implementando es la Data Analytics, que no es más que un software especializado que permite exportar la data generada por las empresas y ser analizadas para la toma de decisiones. Genera una oportunidad. (Qué falta para aplicar nuevas tendencias tecnológicas, Diario La Prensa, 2016).

Innovar consiste en tratar de cambiar algo en el modelo de negocio, las empresas deben conocer su propuesta valor así como la de sus competidores de esa manera podrán obtener ventajas competitivas que favorezcan a la productividad y posicionamiento de la empresa, sin descuidar el factor más importante que es el potenciar el talento humano, la empresa debe ser capaz de ilusionar, y que esa ilusión motive a las personas y se comprometan con los objetivos estratégicos. Conocer la propuesta valor genera una oportunidad (Mendoza, 2016).

La tendencia al Marketing Mobile es una oportunidad para el comercio electrónico en las empresas. Se espera que el comercio móvil tenga un crecimiento de 300% más rápido que el comercio tradicional. Varias empresas han implementado aplicaciones para darse a conocer. (Tendencias del Marketing Mobile: Lo que espera el 2016, Diario Gestión, 2016).

4.1.6. Análisis ecológico.

Conforme han pasado los años, las organizaciones han ido implementando nuevas tecnologías que han provocado un gran impacto en la ecología.

La existencia de facturas electrónicas tendrá un alto impacto en el medio ambiente debido a que se reduce la tala de árboles, se ahorra litros de agua y se disminuye la emisión de CO2 y de residuos sólidos (Sunat: Más de 33,000 empresas emiten facturas y boletas electrónicas, Diario Gestión, 2016).
Las consultoras de servicios TI tienen como herramienta principal el uso de computadoras, el efecto que estas tienen en el medio ambiente es muy contaminante ya que, existen elementos tales como transistores, baterías, plásticos y metales que son perjudiciales para el medio ambiente. Además, el reemplazo de las computadoras es alto ya que anualmente estas son sustituidas por equipos nuevos, lo cual genera más contaminación tecnológica.

Finalmente al usar menos papel de impresión y al no renovar equipos con alta frecuencia disminuirá la contaminación en el medio ambiente.

4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

Tabla 17
*Impacto en clientes y proveedores de la variable político-gubernamental*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en clientes / proveedores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Riesgo País</td>
<td>Los clientes y los proveedores de MDP se ven perjudicados por el riesgo país, ya que al poseer un menor riesgo país, más transnacionales invertirán en Perú haciendo que la competencia aumente.</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión en Tecnología</td>
<td>Para los clientes y los proveedores de MDP, la inversión por parte del estado representa un impacto positivo ya que asegura una mayor cantidad de proyectos en los cuales se puede competir y adquirir.</td>
</tr>
<tr>
<td>Políticas de Reactivación</td>
<td>Para los clientes y los proveedores de MDP, estas políticas activarán la economía del país por lo tanto todos se verán impactados de manera positiva por el aumento de la capacidad económica.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 18

*Impacto en clientes y proveedores de la variable económica*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en clientes / proveedores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PBI actual</td>
<td>Tanto los clientes como proveedores de MDP se han visto beneficiados del incremento paulatino del PBI desde al año 2013.</td>
</tr>
<tr>
<td>PBI proyectado</td>
<td>El optimismo en general del MEF, BCRP y analistas económicos indican que el PBI se encuentra con tendencia al alza para los próximos años, por lo que se espera una mejora en el desempeño de ventas de clientes y proveedores.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio actual (importador)</td>
<td>El fortalecimiento del dólar en los últimos semestres ha puesto el tipo de cambio actual a 3.41 nuevo sol/dólar aproximadamente. Los clientes de MDP pagan en soles la prestación de los servicios; sin embargo, muchos de los clientes realizan sus transacciones de importación en dólares asumiendo el riesgo cambiario. Los proveedores de MDP cobran a la empresa en nuevos soles; sin embargo, los productos que venden son en muchas ocasiones productos importados comprados en dólares, viéndose afectados en sus cuentas por pagar.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio actual (exportador)</td>
<td>Muchos de los clientes de MDP, son líderes de su sector en el mercado peruano y exportan sus productos al extranjero, por lo que es positivo para ellos la apreciación del dólar. Mientras que los proveedores de MDP al no ser exportadores no se ven afectados en este aspecto.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio proyectado (importador)</td>
<td>Al mantenerse la tendencia al alza del dólar en los próximos años, los impactos antes mencionados se intensificarán tanto en clientes como en proveedores.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio proyectado (exportador)</td>
<td>Al mantenerse la tendencia al alza del dólar en los próximos años, los impactos antes mencionados se intensificarán tanto en clientes como en proveedores.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 19

**Impacto en clientes y proveedores de la variable económica**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en clientes / proveedores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Inflación</strong></td>
<td>Tanto a los clientes como a los proveedores les favorece que existan rangos de control para mantener la inflación entre el 1 y 3% para los próximos años, así los precios se mantienen estables y con una mayor facilidad de proyectarlos en sus análisis económicos.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Demanda interna</strong></td>
<td>La demanda interna se ha incrementado en el último año y se proyecta con tendencia al alza en correlación positiva con el PBI, esto da como resultado un efecto positivo tanto en proveedores y clientes de MDP ya que es una cadena donde los clientes adquieren más servicios de MDP y este último incrementa sus transacciones con sus proveedores.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Balanza comercial</strong></td>
<td>En los próximos años se espera en el país una tendencia superavitaria de mayores exportaciones sobre importaciones, por lo que los clientes líderes de mercado dedicados a exportar se podrán ver perjudicados al encontrarse con una mayor competencia de elementos similares. Mientras que los proveedores que traen productos importados al país se verán beneficiados ya que existirá menos competencia en este sector del mercado peruano, pudiendo incrementar sus precios.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Tasa de referencia</strong></td>
<td>Con un incremento de la tasa de referencia en los últimos años, sin conocer aún su posible proyección a futuro, hace que los costos de acceso a los préstamos se incrementen perjudicando tanto a clientes y proveedores para acceder a posibles inversiones en sus negocios.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 20

*Impacto en clientes y proveedores de la variable legal.*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en clientes / proveedores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica.</td>
<td>Los clientes y los proveedores de MDP se ven impactados positivamente ya que esta ley reduce el pago en el impuesto a la renta y el beneficio será que optimizarán sus procesos a través del uso de sistemas tecnológicos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ley de Contrataciones del Estado.</td>
<td>Para los clientes y los proveedores de MDP, esta ley significa una necesidad ya que, si ellos desean participar en concursos públicos con el estado será necesario que conozcan todas las reglas necesarias para ganar el concurso.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ley que Regula los Servicios de Tercerización.</td>
<td>Para los clientes y los proveedores de MDP si les impacta esta ley ya que significa una necesidad al momento de constituirse como consultora de servicios tercerizados.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 21

*Impacto en clientes y proveedores de la variable cultural*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en clientes / proveedores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Desempleo de los colaboradores de la empresa TI</td>
<td>Los clientes y proveedores de MDP no se verán impactados porque el personal que quedará desempleado, será reemplazado por sistemas inteligentes que ejecutarán el trabajo operativo.</td>
</tr>
<tr>
<td>Creación de Nuevos Perfiles Profesionales</td>
<td>Para los clientes y proveedores de MDP, la creación de nuevos perfiles es una necesidad ya que se deben cubrir puestos con mayores exigencias debido a las últimas tendencias tecnológicas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Escasez de Personal</td>
<td>Para los clientes y proveedores de MDP, la escasez de personal impacta negativamente porque no pueden cubrir los puestos requeridos, además el alto sueldo que demanda conseguirlos, en algunas ocasiones, no es rentable.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 22
Impacto en clientes y proveedores de la variable tecnológica

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en clientes / proveedores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Servicios de almacenamiento en la nube</td>
<td>Los clientes y proveedores de MDP se benefician directamente, pues la tendencia global es que las empresas cuenten con una infraestructura de almacenamiento de base de datos en la nube.</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación digital</td>
<td>Mucho de los clientes de MDP se ven beneficiados con la transformación digital, esta tendencia puede ser atendida por MDP.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ataques cibernéticos</td>
<td>Los clientes y proveedores pueden verse afectados ante la inseguridad informática.</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento en las aplicaciones móviles</td>
<td>Los clientes y proveedores se verán beneficiados por la tendencia al uso de las aplicaciones móviles.</td>
</tr>
<tr>
<td>Herramientas de gestión</td>
<td>Los clientes y proveedores se verán beneficiados por el uso de herramientas, lo cual generará un valor agregado.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 23
Impacto en clientes y proveedores de la variable ecológica

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en clientes / proveedores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Uso de Documentos Digitales</td>
<td>Los clientes y proveedores de MDP se ven impactados positivamente porque si se les ofrece un sistema que pueda manejar la documentación de manera digital y no física ayudará a que se reduzca la contaminación.</td>
</tr>
<tr>
<td>Compras frecuentes de equipos de computación</td>
<td>Para los clientes y proveedores de MDP, el impacto es negativo porque no existe otra herramienta que pueda reemplazar estos equipos por lo tanto, su uso seguirá aumentando y a la vez se incrementará la contaminación del medio ambiente.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Tabla 24

*Efecto en la empresa de la variable político-gubernamental.*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en la empresa MDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Riesgo País</td>
<td>MDP como empresa Peruana se ve afectado por las inversiones de empresas transnacionales que brindan el mismo servicio y a un menor precio, por lo tanto que existan competidores de tal magnitud no lo favorece.</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión en Tecnología</td>
<td>Para MDP que el estado peruano quiera invertir en tecnología para sus entidades públicas representa un impacto favorable ya que, se abre un sector donde la empresa no ha podido afianzarse ya que no posee un cliente en este sector.</td>
</tr>
<tr>
<td>Políticas de Reactivación</td>
<td>Para MDP las políticas de reactivación que el gobierno está implementando tienen un efecto positivo porque los clientes potenciales tendrán mayor capacidad para adquirir sus servicios y así mejorar sus procesos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Tabla 25

**Efecto en la empresa de la variable económica**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en la empresa MDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PBI actual</td>
<td>Como se pudo apreciar las ventas de MDP en sus estados de resultados fueron creciendo constantemente desde el año 2013 hasta el 2015.</td>
</tr>
<tr>
<td>PBI proyectado</td>
<td>Se pronostica un incremento de las ventas producto de una aceleración en la economía peruana para los próximos años.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio actual (importador)</td>
<td>MDP cuenta con deudas por pagar aún en dólares por lo que le afecta negativamente, aunque gran parte de sus transacciones y obligaciones se encuentran en moneda local.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio actual (exportador)</td>
<td>No se dedica a actividades de exportación.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio proyectado (importador)</td>
<td>MDP contará aún con deudas por pagar en dólares por lo que le afecta negativamente, aunque gran parte de sus transacciones y obligaciones se encuentran en moneda local.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio proyectado (exportador)</td>
<td>No se dedica a actividades de exportación.</td>
</tr>
<tr>
<td>Inflación</td>
<td>MDP se verá beneficiada producto de la estabilidad en los precios a nivel local ofrecidos a sus clientes generando confianza y una mayor facilidad para poder proyectarlos a futuro.</td>
</tr>
<tr>
<td>Demanda interna</td>
<td>Se espera un incremento en la demanda y en las ventas de MDP ya que el PBI estar correlacionado positivamente.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Podrá ocasionarse un efecto positivo en MDP al disminuir la competencia de servicios importados por parte de sus principales clientes, enfocándose más en servicios de consultoría locales competitivos. Sin embargo, MDP se podrá ver perjudicado en cuanto a un mayor costo de los productos importados que adquiere a sus proveedores producto de una tendencia superavitaria para los siguientes años reduciéndose sus márgenes.</td>
</tr>
<tr>
<td>Balanza comercial</td>
<td>Se perjudica por incrementarse sus costos financieros en relación al acceso a nuevos créditos producto del alza de la tasa de referencia en los últimos años.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 26

**Efecto en la empresa de la variable legal**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en la empresa MDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica.</td>
<td>Para MDP esta ley tiene un efecto positivo por que existirán más empresas que al saber que esta ley promueve la innovación y el uso de la tecnología, contratarán a consultoras de sistemas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ley de Contrataciones del Estado.</td>
<td>Para MDP esta ley ayudará a tener todas las bases para la contratación y concurso con el estado y así abrir un mercado en el cual no posee clientes.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ley que Regula los Servicios de Tercerización.</td>
<td>Para MDP esta ley tiene un efecto positivo porque le permitirá conocer las reglas de participación en el mercado como una empresa prestadora de servicios y así saber qué es lo que es correcto y cual son las posibles penalidades que pueden tener por una mala acción hacia sus clientes.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabla 27

**Efecto en la empresa de la variable cultural**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en la empresa MDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Desempleo de los colaboradores de la empresa TI</td>
<td>Para MDP esta variable no representa algún efecto. El desempleo se genera por que el trabajo operativo desparecerá a causa de los sistemas desarrollados por la consultora.</td>
</tr>
<tr>
<td>Creación de Nuevos Perfiles Profesionales</td>
<td>Para MDP el efecto que produce la creación de nuevos perfiles profesionales es positivo porque como empresa innovadora necesita de personal con nuevas habilidades que estén a la vanguardia de la tecnología.</td>
</tr>
<tr>
<td>Escasez de Personal</td>
<td>MDP se ve afectado negativamente por que el personal que necesita adquirir no existe en el mercado y los pocos que existen son caros respecto a otros profesionales.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 28

**Efecto en la empresa de la variable tecnológica**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en la empresa MDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Servicios de almacenamiento en la nube</td>
<td>Esta variable representa una ventaja competitiva para la empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación digital</td>
<td>La variable beneficia a MDP, crea oportunidad para generar mayores ingresos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ataques cibernéticos</td>
<td>Afecta generando riesgo ya que la empresa ofrece servicios de soluciones tecnológicas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento en las aplicaciones móviles</td>
<td>Representa una oportunidad para la empresa debido a que incrementa la demanda de implementar aplicativos móviles, generando una oportunidad para las consultorías de TI.</td>
</tr>
<tr>
<td>Herramientas de gestión</td>
<td>Esta variable representa una oportunidad debido a automatización en los procesos de gestión.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 29

**Efecto en la empresa de la variable ecológica.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Impacto en la empresa MDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Uso de Documentos Digitales</td>
<td>Para MDP el impacto de esta variable es positivo porque ellos desarrollarán el software que administren la documentación digital de las empresas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Compras frecuentes de equipos de computación</td>
<td>MDP se ve impactado directamente porque está afectando al medio ambiente de una manera constante y agresiva la cual como imagen no es lo correcto como empresa que busca resolver problemas de las empresas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4.4. Oportunidades

Tabla 30

**Oportunidades / Amenazas para la variable político-gubernamental.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Oportunidad / Amenaza</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Riesgo País</td>
<td>Amenaza</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión en Tecnología</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Políticas de Reactivación</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 31

_Oportunidades / Amenazas variable económica_

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Oportunidad / Amenaza</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PBI actual</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>PBI proyectado</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio actual (importador)</td>
<td>Amenaza</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio actual (exportador)</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio proyectado (importador)</td>
<td>Amenaza</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de cambio proyectado (exportador)</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Inflación</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Demanda interna</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Balanza comercial</td>
<td>Amenaza / Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa de referencia</td>
<td>Amenaza</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 32

_Oportunidades / Amenazas para la variable legal_

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Oportunidad / Amenaza</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica.</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Ley de Contrataciones del Estado.</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Ley que Regula los Servicios de Tercerización.</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 33

_Oportunidades / Amenazas para la variable cultural_

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Oportunidad / Amenaza</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Desempleo</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Creación de Nuevos Perfiles Profesionales</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Escasez de Personal</td>
<td>Amenaza</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 34

**Oportunidades / Amenazas para la variable tecnológica**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Oportunidad / Amenaza</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Servicios de almacenamiento en la nube</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación digital</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Ataques cibernéticos</td>
<td>Amenaza</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento en las aplicaciones móviles</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Herramientas de gestión</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 35

**Oportunidades / Amenazas para la variable ecológico.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables del entorno</th>
<th>Oportunidad / Amenaza</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Uso de Documentos Digitales</td>
<td>Oportunidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Compras Frecuentes de equipos de computación</td>
<td>Amenaza</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4.5. **Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE**

Para iniciar con el desarrollo de la matriz EFE se considera los factores externos, es decir las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y a la industria en la que se desarrolla. Luego, cada factor deberá tener una ponderación que puede darse de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), la suma de todos los factores debe tener el valor de uno. El peso obtenido determinará la importancia que tiene cada factor para lograr el éxito en la industria (David, 2013). A continuación, cada factor tendrá una calificación de uno a cuatro puntos, siendo cuatro la respuesta máxima y uno la respuesta con calificación mínima.
Estas calificaciones tienen como fin indicar si las estrategias, que la empresa está implementando, están respondiendo positivamente a cada factor. Luego, se deberá multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar el total ponderado de cada factor. Por último, se suma cada total ponderado con el fin de hallar el total ponderado de la empresa.

Tabla 36
Matriz de evaluación de los factores externos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Factores Críticos de Éxito</th>
<th>Peso</th>
<th>Calificación</th>
<th>Total Ponderado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>OPORTUNIDADES</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión en Tecnología</td>
<td>0.1</td>
<td>3</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>PBI actual</td>
<td>0.07</td>
<td>3</td>
<td>0.21</td>
</tr>
<tr>
<td>PBI proyectado</td>
<td>0.05</td>
<td>2</td>
<td>0.10</td>
</tr>
<tr>
<td>Inflación controlada</td>
<td>0.07</td>
<td>3</td>
<td>0.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Demanda interna</td>
<td>0.06</td>
<td>2</td>
<td>0.12</td>
</tr>
<tr>
<td>Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica</td>
<td>0.06</td>
<td>3</td>
<td>0.18</td>
</tr>
<tr>
<td>Creación de Nuevos Perfiles Profesionales</td>
<td>0.08</td>
<td>3</td>
<td>0.24</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformación digital</td>
<td>0.09</td>
<td>3</td>
<td>0.27</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento en las aplicaciones móviles</td>
<td>0.06</td>
<td>2</td>
<td>0.12</td>
</tr>
<tr>
<td>Herramientas de gestión</td>
<td>0.07</td>
<td>3</td>
<td>0.21</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>AMENAZAS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Riesgo País</td>
<td>0.08</td>
<td>2</td>
<td>0.16</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa de referencia</td>
<td>0.07</td>
<td>2</td>
<td>0.14</td>
</tr>
<tr>
<td>Escasez de personal</td>
<td>0.06</td>
<td>3</td>
<td>0.18</td>
</tr>
<tr>
<td>Ataques cibernéticos</td>
<td>0.05</td>
<td>2</td>
<td>0.10</td>
</tr>
<tr>
<td>Compras frecuentes de equipos de computación</td>
<td>0.03</td>
<td>3</td>
<td>0.09</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL</strong></td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>2.63</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La tabla 36 muestra como resultado 2.63. Este total ponderado de la empresa es superior a la media, la cual es de 2.5. Esto demuestra que MDP está aprovechando satisfactoriamente sus oportunidades y minimizando los resultados negativos que podría tener de sus amenazas. Con el resultado obtenido, MDP puede responder positivamente a las tendencias que se le vayan presentando.
Capítulo V. Análisis de la industria

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

La demanda de servicios de consultoría en general está conformada principalmente de tres fuentes: el sector público (gobierno central y regional), sector privado (sobretodo empresas grandes y medianas) e instituciones internacionales independientes. Con respecto al sector privado se puede apreciar en la Figura 23 que el tipo de empresa que mayor demanda servicios de consultoría son las medianas empresas seguidas de las grandes con el 33% y 25% de solicitudes respectivamente (Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX], 2012).

Según la categorización del cliente este tiene distinto tipo de demanda de servicios de consultoría, con respecto al tema de tecnologías de la información que nos compete, las empresas que más demandan este tipo de servicios son las grandes empresas con el objetivo de sostener o aumentar su competitividad mediante apoyos que fortalezcan su negocio o su orientación estratégica.

Por otro lado las empresas pequeñas y medianas están aún concentradas a pedir apoyo de otro tipo tales como temas tributarios o legales.

Según el ICEX (2012), las PYMES no están interesadas o se ven sesgadas al pedir consultoría de otros tipos debido a factores tales como la falta de información acerca de los beneficios del servicio, malas experiencias anteriores, la deficiente calidad del servicio que se le otorgó anteriormente, la concordancia entre la realidad de la empresa y el servicio que se le ofrece y los altos costos relacionados a la consultoría, esta información será importante analizar en caso se requiera atender con mayor profundidad este tipo de mercados.

En cuanto al proceso de selección que siguen las empresas para seleccionar sus consultoras se tiene principalmente los factores de satisfacción de contactos anteriores y el prestigio obtenido por la consultora, mientras que el mecanismo utilizado por el 55% de las empresas para contactarse con el consultor es a través de plataformas virtuales, páginas promovidas por instituciones reconocidas o recomendaciones como ya se mencionó previamente (ICEX, 2012).

Las empresas grandes y medianas presupuestan entre 5% y 6% de sus beneficios por año en proyectos y servicios de consultoría de TI. También cabe considerar que de este tipo de empresas las que más invierten en este tipo de servicios son las del rubro retail y financiero con un 6% de sus ingresos, mientras que las mineras solo con un 4% (Huanachin, 2014).
Los principales tipos de asesoría de TI que las empresas solicitan son en primer lugar aquellas relacionadas directamente con el negocio tales como labores de abastecimiento, facturación y recursos humanos; y en segundo lugar, las tareas de generación de servicios tales como big data, movilidad y cloud computing (Ver anexo 1).

En general los servicios de consultoría en TI están creciendo, ya que en el Perú en el año 2014 se facturó alrededor del 6% de US$35,000 millones producto de las mayores necesidades tecnológicas de los clientes, los cuales contratan servicios en su mayoría de entre US$50,000 y más de US$ 1 millón dependiendo de la problemática y la velocidad de atención requerida (Huanachín, 2014).

Debido a que el Perú es uno de los países con mayor magnitud de uso de hardware en las organizaciones de América Latina, las empresas peruanas necesitan invertir recursos en compra y mantenimiento de estos equipos en vez de orientarlos a generar mayor valor a través de la contratación de software o servicios de IT, que harán incrementar la demanda de los mismos; sin embargo, se prevé que estas proporciones en hardware y software se reduzcan paulatinamente a largo plazo (ICEX, 2013). En la Figura 24, se puede apreciar la distribución del consumo por parte de las empresas peruanas en relación a la inversión en temas de tecnologías de la información y su evolución con los años, teniendo preponderancia en gastos de hardware como se mencionó anteriormente.
Con respecto a la oferta de consultoría de TI en el mercado peruano, en la Figura 24, se puede apreciar que del total de empresas consultoras en general, el 16.5% de estas ofrecen consultoría en TI, siendo la tercera de mayor concentración según la categoría (ICEX, 2012).

Las empresas de consultoría en general se pueden categorizar en tres según lo que ofrecen: servicio integral (enfocado a consultoras multinacionales o empresas líderes enfocadas principalmente en servicios de ingeniería o implementación de soluciones tecnológicas), servicio total (enfocado a todo tipo de consultoría a través de la subcontratación), y especializadas (orientadas a un área en detalle, sobretodo son empresas pequeñas y medianas).
Los servicios ofrecidos principalmente por las empresas más reconocidas de consultorías de TI se pueden dividir en cuatro líneas de negocios: outsourcing (abastecimiento de equipos y consultoría e implementación de soluciones), información (gestión de bases de datos o desarrollo de aplicaciones), plataforma (hardware y software), y e-business (transacciones o prestación de servicios a través de internet).

Según el ICEX (2012), la oferta de los servicios de consultoría en el mercado peruano aún es deficiente, ya que gran parte del mercado son empresas internacionales de prestigio tales como KPMG, Ernst&Young, PWC, Deloitte, McKinsey, Accenture, las cuales ofrecen servicios integrales de consultoría en donde también ven temas relacionados a las tecnologías de información, mientras que las consultoras locales aún son escasas ya que existe una diferencia entre la demanda y oferta de profesionales en TIC aproximada de 37% haciendo evidencia de la necesidad por parte de las empresas peruanas de contar con los servicios de consultoría especializada en TI. Más adelante se detallarán a los principales competidores en el sector.
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

En este punto se evaluará la posición competitiva de MDP tomando como modelo las cinco fuerzas de Porter. En este sentido Hill y Jones (2009) señalan, que estas fuerzas competitivas permitirán a las empresas analizar y tener un enfoque amplio para identificar oportunidades y amenazas que existen en su industria.
5.2.1.1. Sustitutos.

La primera fuerza que se analizará es la del poder de los sustitutos. Se entiende que son productos o servicios que poseen similares atributos que el producto o servicio en cuestión y que por lo tanto, pueden desempeñar funciones similares que satisfarán las necesidades de los clientes diferenciándose en cuanto al precio y calidad que ofrecen.

En la actualidad la amenaza de los productos sustitutos es baja debido a que es complicado para las empresas reemplazar el conocimiento y experiencia de las empresas consultoras de servicios de TI, ello debido a que gran parte de las mismas se centran en su "core business" o modelo de negocio y prefieren tercerizar los servicios relacionados a las tecnologías de la información.

*Figura 26. Cinco fuerzas competitivas de Porter*
Incluso existe la tendencia de disminuir las áreas de TI dentro de las organizaciones con negocios orientados a otros rubros, para centrarse justamente en lo que ellos consideran los procesos claves de su organización y subcontratando aquellos procesos de soporte. Si bien, existen opciones de servicios o productos sustitutos en el mercado, tales como los software prediseñados para implementar y cubrir las necesidades del negocio de las organizaciones, o incluso capacitar a sus propios colaboradores para realizar tareas de quehaceres diarios o de implementación de proyectos de TI son opciones que se presentan a cada una de las empresas antes de solicitar los servicios de consultoría de TI de externos; sin embargo, como se mencionó previamente el tiempo, experiencia y costos relacionados a ello no justificarán la inversión de mantener un departamento de TI especializado en diseñar o incluso mantener los software prediseñados adquiridos que muchas veces no se adaptan a la realidad de las empresas ya sea por orientación del negocio o por el país de implementación. Incluso, una vez seleccionada la empresa externa de consultoría de TI es complicado reemplazarla debido a que se comparten con ella temas de información confidencial; y además, existen altos costos asociados al reemplazo de la consultora contratada.

5.2.1.2. Potenciales.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector implica el interés de conseguir participación en el mercado, lo cual muchas veces fuerza a las empresas a bajar los precios obteniendo una menor rentabilidad.

El ingreso al sector se verá influenciado por las barreras de ingreso, las empresas que ingresan en el mercado desarrollan un aumento en la capacidad productiva. Como Porter (2009) lo menciona, se deberá tener en cuenta seis diferentes tipo de barreras de ingreso:
1. Economía de escala.

Las empresas del sector han desarrollado alto nivel de economía de escala en comparación con las Consultorías de TI mundiales, tales como: IBM (Capital Americano), Everis (Capital Japonés), Tata (Capital Indio), Indra (Capital Español) y Tecnocom (Capital Español).

Las barreras de ingreso estimulado por esta variable son limitadas. Al realizar un análisis se valida que existe dos grupos: empresas de mediana a alta economía de escala y las empresas de pequeña economía de escala.

Las empresas de mediana economía de escala forman barreras de ingreso pero están pueden ser quebrantadas por las consultorías de TI de nivel mundial, lo cual generan una amenaza en el sector, por lo que esta fuerza se determina como media.

2. Diferenciación

La diferenciación crea barreras de ingreso en donde las empresas cuentan con una identidad de marca y fidelidad de los clientes, por lo que es complicado para las nuevas empresas la competencia con las compañías que ya se encuentran en el mercado y que cuentan con una marca reconocida y lealtad de sus clientes.

Los atributos de oferta y reconocimiento en el mercado manifiestan un nivel de diferenciación por la calidad en el servicio de Consultoría de TI, esto permite a las empresas diferenciarse ofreciendo a sus clientes más que una oferta en el precio calidad en el servicio. Aun los clientes no reconocen esta diferenciación, por lo que se considera una fuerza débil.

Por el lado de fidelización, algunos clientes desarrollan una fidelidad nivel medio, esto debido a que los clientes buscan en las empresas una mejor oferta, lo que conlleva a poder cambiar de proveedor por un menor costo, por lo que se considera amenaza de fuerza alta.
3. Requisito de Capital

Para las empresas que ingresan al sector de la Consultoría de TI, la necesidad de inversión no es una barrera muy fuerte, debido a que la mayor inversión es en capital humano y no en maquinarias.

4. Costos vinculados a los cambios

En la Consultoría de TI, no se generan grandes costos de cambio para los clientes en el sector, lo que crea una fuerte amenaza debido a que, los clientes pueden cambiar de proveedor.

5. Curva de aprendizaje

Por la característica de las Consultorías de TI, requieren de un capital humano calificado esto debido a la exigencia de los clientes, ya que un personal calificado podrá brindar soluciones en tecnología de información, por lo que el factor del know how en las empresas es un factor alto.

6. Desventajas en costos independientes de las economías de escala

Para las empresas que ingresan a la industria de TI, es una barrera de ingreso grande, debido a que las empresas en el mercado cuentan con un nivel de posicionamiento alto, con clientes reconocidos, haciendo esta variable débil para la fuerza.
5.2.1.3. Clientes.

La tercera fuerza que se explicará es el poder de negociación de los clientes. En este sentido, Hill y Jones (2009) señalan que esta fuerza consiste en la capacidad que tienen los clientes en disminuir los precios o aumentar los costos de los productos o servicios establecidos por las empresas según sus industrias. Esta fuerza es importante debido a que, son ellos quienes deciden, mediante la aceptación o no del servicio ofrecido, si este es mejor que el de la competencia. Asimismo, este poder afecta al mercado competitivo y a la rentabilidad de las empresas que forman parte de él.

Por otro lado, como David (2013) menciona, que las circunstancias en que los clientes tienen mayor poder de negociación son:

1. Cuando los clientes están concentrados.

Los clientes que forman parte del sector TI en su mayoría se encuentran dentro de la misma zona geográfica facilitando coordinaciones logísticas. Por lo tanto, este factor influye en los servicios del sector.

2. Cuando los productos que se ofrecen son estandarizados.

En este punto la fuerza que tienen los clientes es alta. El motivo es porque, los servicios TI que se ofrecen en el mercado no son diferenciados por lo tanto, los clientes al encontrar los mismos servicios en distintas empresas tendrán el poder para elegir entre una u otra según su preferencia.
3. Cuando los clientes pueden elegir productos sustitutos

En el caso de los clientes que trabajan con servicios TI, una de las maneras en la que pueden sustituir sus servicios es que ellos mismos los implementen y cubran con todos los aspectos que implica desarrollarlos. Deberán tener: (a) personal calificado, (b) dinero para la compra de softwares, (c) tiempo suficiente para ejecutar pruebas y lanzar posibles proyectos, etc. Todo lo mencionado implica mayor gasto y tiempo para los clientes por lo cual, es difícil que decidan sustituir sus servicios TI ya que, ellos buscan enfocarse principalmente al core de su negocio y no a servicios complementarios. Por lo expuesto, la fuerza de los clientes en este caso es débil.

4. Cuando los vendedores están luchando contra la disminución de la demanda de los clientes

Actualmente, los servicios TI están tomando gran protagonismo en el desarrollo de los procesos de las organizaciones. Uno de los motivos principales es porque, permiten que los clientes se enfoquen principalmente en el core de su negocio y dejen los servicios TI a cargo de las consultoras. Los clientes optan por dejar que estas se encarguen de desarrollar diferentes servicios, los cuales son complementarios para el negocio. Asimismo, el tiempo y el costo por requerirlos son menores, lo que genera una mayor demanda de clientes. Los motivos expuestos hacen que la fuerza de los clientes en este punto sea débil.
5. Cuando los clientes están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores

Los clientes pueden estar informados de los diferentes servicios TI y precios que existen en el mercado. Sin embargo, la información relacionada a los costos es confidencial en las empresas del sector. Si la información respecto a los costos fuese de fácil acceso, los clientes tendrán poder para reducir los precios establecidos y solo aceptar los servicios que sean ofrecidos a un precio que sea como máximo del valor del costo.

5.2.1.4. Proveedores.

El poder de negociación de proveedores es medio, debido a que algunos de los productos que requiere la consultoría de TI se obtienen por medio de proveedores. Por ejemplo equipos de cómputo y licencias de herramientas de software de gestión.

Respecto a los proveedores que hay en la industria se encuentran:
a) atlassian y ossio.- proveedores de herramienta gestión, b) oracle y SQL .- proveedor de base de datos, c) windows.- proveedor sistema operativo, d) Lenovo.- proveedor de maquina y e) EPSON.- proveedor de impresoras.

Como Porter (2009) lo menciona, para el análisis de esta fuerza se debe tener en cuenta los siguientes factores:

1. Concentración de proveedores

Se considera una fuerza débil debido a que los proveedores manejan una negociación independiente a su competencia.

2. Diferenciación de los productos

En el mercado existen diferenciación en los productos que se requieren y ofrecen los proveedores, lo cual genera una diferencia en la calidad, perfomance, duración. Podemos calificar esta fuerza como media.
3. Cuando no hay sustitutos de los productos que venden

El factor genera una dependencia debido a que los proveedores colocan sus condiciones en precio y tiempo de entrega. Por lo tanto se considera una fuerza alta.

4. Cuando los clientes que atienden no son importantes porque atienden a clientes de otros sectores

Como los proveedores cuentan con clientes en los diferentes sectores, no generan una importancia en sus ventas, por lo que los proveedores están inclinados a ejecutar poder. Por lo que calificamos esta fuerza alta.

5. Cuando venden un producto clave para la industria

En el sector de consultoría cuentan con una dependencia alta de los proveedores que abastecen de los equipos, siendo indispensable para el desempeño del servicio. Por lo que calificamos esta fuerza como alta.

6. Cuando existen pocos proveedores

De existir pocos proveedores en la industria obliga a las empresas a aceptar las condiciones en la negociación, por lo que calificamos esta fuerza como media.

7. Cuando el costo de cambio de proveedor es alto

En el sector de consultoría, el cambio de proveedor no es complicado ya que los factores más importantes que intervienen es el tiempo de entrega, lo cual fortalece en la negociación con los proveedores. Por lo que, la calificación que se le da a esta fuerza es media.
5.2.1.5. Competencia en el mismo sector.

Respecto a esta fuerza, Hill y Jones (2011) señalan que es la rivalidad que existe entre las empresas de una industria por adquirir mayor participación en el mercado. Las empresas disminuirán sus precios y aumentarán sus costos para ofrecer mayor calidad en sus servicios o productos por lo cual, hay una probabilidad de riesgo en la rentabilidad. Existen varios factores que permitirán frenarla, entre ellos se encuentran: (a) el precio del producto o servicio, (b) las características únicas del servicio a entregar y (c) el servicio post venta. Asimismo, si la competencia es intensa los precios se reducen y sus gastos aumentan; caso contrario si la competencia es leve va a permitir que las empresas tengan precios más altos y gastos reducidos.

Dentro del análisis se tendrá en cuenta los siguientes cuatro componentes:

1. Estructura competitiva de la industria.

Primero, se analizará el tipo de industria TI donde se desarrolla MDP. En el Perú existen varias consultoras de tecnología de la información de las cuales cinco dominan el mercado. Por lo tanto, la industria en la que se desarrolla MDP es una industria competitiva y consolidada. Sus principales consultoras con capital extranjero son: (a) IBM (Capital Americano), (b) Everis (Capital Japonés), (c) Tata (Capital Indio), (d) Indra (Capital Español) y (e) Tecnocom (Capital Español). En el caso de las consultoras que tienen capital nacional se encuentran: (a) GMD y (b) COSAPI.

2. Condiciones de la Demanda

La demanda por parte de los clientes es alta porque los servicios que ofrecen las diferentes consultoras de TI son similares y abarcan la mayor cantidad de soluciones solicitadas por las empresas.
Cada consultora debe escoger el rango apropiado para sus precios, según los servicios que ofrece porque su competencia puede desplazarla del mercado en caso de que sus precios sean menores.

En los últimos cinco años han llegado al Perú consultoras transnacionales que tienen gran participación en la región y que han disminuido las oportunidades de expansión en el mercado a las consultoras peruanas.

En el año 2015, la participación de las cinco consultoras transnacionales representa el 70% del mercado, dejando un 30% para las consultoras nacionales que se han visto amenazadas o absorbidas para poder mantenerse.

3. Condiciones del costo

En el sector de consultorías de TI, los costos fijos que se deben incurrir provienen de infraestructura. No solo se entenderá como infraestructura a la ubicación física cerca de los clientes, sino a todo el respaldo tecnológico con el que deben contar las consultoras de TI para dar soporte en la atención de sus servicios.

Por lo tanto, estos costos deben ser elevados porque la mayoría de clientes se encuentran en distritos donde el alquiler es alto y a este costo le sumamos la inversión que implica instalar todo el cableado de fibra óptica que le permita estar conectado a la red de sus clientes y así atenderlos de manera rápida y en tiempo real.

Finalmente se concluye que, a pesar de que el grado de la competencia y los costos son altos, las ventas por los servicios que brindan las consultoras TI permiten alcanzar la rentabilidad deseada y recuperar la inversión rápidamente.

4. Dimensiones de las Barreras de las salidas de la industria.

Las barreras de salida son económicas, estratégicas y emocionales, estas barreras no permiten a la empresa abandonar la industria. Entre ellas tenemos:
a. Inversiones en activos específicos:

Las consultoras deben adquirir equipos de computación, entre estos servidores además, deben realizar instalaciones de red dentro de la empresa, estos activos al momento de ser usados para las labores diarias pierden su valor rápidamente y no permiten generar valor para actividades alternas. Sin embargo, es necesario que se invierta cada cierto tiempo en activos que beneficien los procesos y el desarrollo de la empresa.

b. Altos Costos Fijos de Salida:

Toda consultora depende de los colaboradores por lo tanto, si estos fuesen despedidos deberán obtener todos los pagos correspondientes a ley en el momento que la empresa decida dejar de prescindir de sus servicios.

c. Apegos emocionales:

Las consultoras en su mayoría, están conformadas por propietarios que han participado en la empresa desde el inicio de su constitución por lo tanto, les cuesta mucho dejar de trabajar en la organización en los momentos en los cuales es necesario relacionarse y trabajar con nuevas personas que tengan una visión distinta para así prolongar el negocio dándole una nueva perspectiva.
### Tabla 37

*Matriz de Atractividad - Amenaza de los sustitutos*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elemento de análisis</th>
<th>Nivel de amenaza</th>
<th>Factor de relevancia (peso)</th>
<th>Criterios que lo hacen poco atractivo</th>
<th>Grado de atractividad (1 a 5)</th>
<th>Criterios que lo hacen muy atractivo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Software prediseñado</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.6</td>
<td>Costo bajo de adquisición y variedad de productos en el mercado.</td>
<td>4</td>
<td>No se adaptan a la realidad y necesidades de la empresa o país a implementarse.</td>
</tr>
<tr>
<td>Capacitación de personal TI interno</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.4</td>
<td>Costo bajo de contratación y manejo interno de información confidencial para las empresas.</td>
<td>3.5</td>
<td>Experiencia no obtenida de consultores especializados y recursos orientados fuera del &quot;core business&quot; de la organización.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Resultado ponderado** | Bajo | 1 | **3.80**

Con la matriz desarrollada se puede concluir que el grado de atractividad en esta fuerza es medio.
Tabla 38  
Matriz de Atractividad- Potenciales

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elemento de análisis</th>
<th>Nivel de la amenaza</th>
<th>Factor de relevancia (peso)</th>
<th>Criterios que lo hacen poco atractivo</th>
<th>Grado de atractividad (1 a 5)</th>
<th>Criterios que lo hacen muy atractivo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Economía de escala</td>
<td>Medio</td>
<td>0.16</td>
<td>La barrera de ingreso a la industria de Consultoría de TI sería mediana.</td>
<td>3</td>
<td>Existen competidores potenciales con baja economía de escala.</td>
</tr>
<tr>
<td>Diferenciación: Atributos de oferta</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.12</td>
<td>Algunos clientes no valoran más la oferta en los precios que la calidad en el servicio</td>
<td>4</td>
<td>Diferentes clientes buscando buscan la diferenciación en la calidad más que la oferta de los precios</td>
</tr>
<tr>
<td>Diferenciación: Fidelidad</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.18</td>
<td>Algunos clientes no generan fidelidad, buscando mejores ofertas de servicio</td>
<td>5</td>
<td>Para algunos clientes prevalece la calidad de servicio antes de buscar mejor precio.</td>
</tr>
<tr>
<td>Requisito de Capital</td>
<td>Medio</td>
<td>0.14</td>
<td>Las empresas no cuentan con el capital humano calificado</td>
<td>3</td>
<td>Las empresas cuentan con capital humano certificado y calificado.</td>
</tr>
<tr>
<td>Costos vinculados a los cambios</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.12</td>
<td>No se generan costos altos debido a la amplia competencia</td>
<td>4</td>
<td>Algunas empresas desarrollan un valor agregado innovando en los servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>Curva de Aprendizaje</td>
<td>Alto</td>
<td>0.18</td>
<td>Algunas empresas no cuentan con personal calificado</td>
<td>2</td>
<td>Las empresas muestran personal con el know how en el negocio.</td>
</tr>
<tr>
<td>Desventaja en costos independientes de las economías de escala</td>
<td>Alto</td>
<td>0.1</td>
<td>Algunas empresas puede superar esta barrera de ingreso</td>
<td>2</td>
<td>Algunas empresas cuentan con un posicionamiento y clientes reconocidos</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Resultado ponderado</strong></td>
<td><strong>Medio</strong></td>
<td><strong>1</strong></td>
<td></td>
<td><strong>3.32</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Con la matriz desarrollada se puede concluir que el grado de atractividad en esta fuerza es medio.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Elemento de análisis</th>
<th>Nivel de la amenaza</th>
<th>Peso</th>
<th>Criterios que lo hacen poco atractivo</th>
<th>Grado de atract.</th>
<th>Criterios que lo hacen muy atractivo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cuando los clientes están concentrados</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.13</td>
<td>Los clientes pueden retrasar los requerimientos por la fluidez de la comunicación con las consultoras.</td>
<td>4</td>
<td>Si los clientes no están concentrados, el mercado puede determinar sus precios.</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando los productos que se ofrecen son estandarizados</td>
<td>Alta</td>
<td>0.25</td>
<td>Los clientes pueden escoger los mismos servicios pero adquiriéndolos de la competencia y negociándolos a un menor precio.</td>
<td>2</td>
<td>El cliente elegirá a la empresa que le ofrezca el mismo servicio que la competencia pero con un valor agregado.</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando los clientes pueden elegir servicios sustitutos</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.20</td>
<td>Tiempo y costo que demandaría capacitar al personal interno para que desarrolle los mismos servicios TI.</td>
<td>3</td>
<td>El mercado buscará nuevos servicios con una mejor innovación. Generará alianzas con mejores estrategias para retener a los clientes.</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando las consultoras están luchando contra la disminución de la demanda de los clientes</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.18</td>
<td>Disminución de los ingresos de la empresa</td>
<td>4</td>
<td>Diversificación de cartera de clientes</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando los clientes están informados sobre los servicios, precios y costos establecidos por las consultoras</td>
<td>Alto</td>
<td>0.24</td>
<td>El poder de los clientes para reducir los precios de los servicios sería alto</td>
<td>1</td>
<td>Aumento de lealtad con los clientes</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Resultado ponderado | Bajo | 1 | 2.58 |
Con la matriz desarrollada se puede concluir que el grado de atractividad en esta fuerza es bajo.

Tabla 40

**Matriz de Atractividad - Proveedores**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elemento de análisis</th>
<th>Nivel de la amenaza</th>
<th>Factor de relevancia (peso)</th>
<th>Criterios que lo hacen poco atractivo</th>
<th>Grado de atractividad (1 a 5)</th>
<th>Criterios que lo hacen muy atractivo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Concentración de proveedores</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.08</td>
<td>No existe concentración de proveedores</td>
<td>4</td>
<td>No existe concentración de proveedores</td>
</tr>
<tr>
<td>Diferenciación de los productos</td>
<td>Medio</td>
<td>0.12</td>
<td>No existe variación en los productos</td>
<td>3</td>
<td>Existe diferenciación en los productos</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando no hay sustitutos de los productos que venden</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.18</td>
<td>Los productos que el proveedor vende no tienen sustitutos como los equipos de computo</td>
<td>4</td>
<td>Algunas empresas ofrecen equipo con tecnología de punta</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando los clientes que atienden no son importantes porque atienden a clientes de estos sectores</td>
<td>Alto</td>
<td>0.18</td>
<td>No contar con las herramientas de trabajo para a consultoría de TI</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando venden un producto clave para la industria</td>
<td>Medio</td>
<td>0.17</td>
<td>-</td>
<td>3</td>
<td>Existe variedad de proveedores</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando existen pocos proveedores</td>
<td>Alto</td>
<td>0.14</td>
<td>Los proveedores de equipo de cómputo son escasos</td>
<td>2</td>
<td>Existe variedad de proveedores en el rubro</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuando el costo de cambio de proveedor es alto</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.13</td>
<td>Los costos de cambio de proveedor de equipos son altos</td>
<td>4</td>
<td>Existen equipos están en precio normal con la misma especificación</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Resultado ponderado**

| Medio | 1 | 3.07 |

Con la matriz desarrollada se puede concluir que el grado de atractividad en esta fuerza es medio.
**Tabla 41**

*Matriz de Atractividad- Competencia*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elemento de análisis</th>
<th>Nivel de la amenaza</th>
<th>Factor de relevancia (peso)</th>
<th>Criterios que lo hacen poco atractivo</th>
<th>Grado de atractividad (1 a 5)</th>
<th>Criterios que lo hacen muy atractivo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Competidores</td>
<td>Alta</td>
<td>0.3</td>
<td>No se alcanza el posicionamiento deseado en el mercado.</td>
<td>1</td>
<td>Búsqueda de otros mercados donde no se tenga competencia.</td>
</tr>
<tr>
<td>Dependencia de la demanda</td>
<td>Media</td>
<td>0.1</td>
<td>El tiempo de un servicio dependerá de la demanda de los clientes</td>
<td>5</td>
<td>Búsqueda de nuevos clientes</td>
</tr>
<tr>
<td>Sector en constante crecimiento</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.2</td>
<td>Mayor competencia por que el mercado se vuelve favorable para la inversión</td>
<td>5</td>
<td>Captación de nuevos clientes y aumento de la facturación.</td>
</tr>
<tr>
<td>Costos fijos de salida</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.2</td>
<td>Disminución de las ganancias por la salida de los colaboradores</td>
<td>4</td>
<td>Mantiene y disminuye cualquier rotación intempestiva del personal</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios con poca diferenciación</td>
<td>Medio</td>
<td>0.15</td>
<td>Son fáciles de sustituir y la competencia saldrá beneficiada</td>
<td>4</td>
<td>Mejora continua para ofrecer un plus en cada uno de los servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>Barreras Emocionales</td>
<td>Medio</td>
<td>0.05</td>
<td>Obstaculizar el crecimiento de la empresa</td>
<td>3</td>
<td>Cambia la cultura organizacional generando una nueva perspectiva de trabajo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Resultado ponderado** Medio 1 3.35

Con la matriz desarrollada se puede concluir que el grado de atractividad en esta fuerza es medio.
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

Para el siguiente análisis se considera el resultado de las matrices de atractividad de las cinco fuerzas.

Tabla 42

Matriz del Grado de atractividad de la industria

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuerzas competitivas</th>
<th>Poder</th>
<th>Ponderación</th>
<th>Nivel de atractividad</th>
<th>Nivel de atractividad ponderado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Amenaza de productos sustitutos</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.15</td>
<td>3.8</td>
<td>0.57</td>
</tr>
<tr>
<td>Amenaza de Ingreso de nuevos competidores</td>
<td>Medio</td>
<td>0.25</td>
<td>3.32</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>Poder de negociación de clientes</td>
<td>Bajo</td>
<td>0.15</td>
<td>2.58</td>
<td>0.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Poder de negociación de los proveedores</td>
<td>Medio</td>
<td>0.15</td>
<td>3.07</td>
<td>0.46</td>
</tr>
<tr>
<td>Competencia en el mismo sector</td>
<td>Medio</td>
<td>0.3</td>
<td>3.35</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Resultado ponderado | Medio | 1          | 3.25                   |

De acuerdo al análisis desarrollado en las matrices de atractividad de las cinco fuerzas y el análisis de atractividad de la industria, se concluye que el grado de atractividad es de 3.25 por lo cual, el poder que tiene es medio.

Asimismo, se ha desarrollado la Matriz Atractivo de la Industria-Posición competitiva del negocio, la cual permite que se identifiquen los factores críticos de éxito externos e internos que presenta la organización. Los factores externos están relacionados con la atractividad en el mercado mientras que los factores internos están relacionados con la posición competitiva de los servicios de la empresa.
Tabla 43

Matriz de valoración de los factores internos y externos de MDP

<table>
<thead>
<tr>
<th>FACTORES</th>
<th>Ponderación</th>
<th>Valor</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>ATRACTIVO DEL MERCADO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño del Mercado</td>
<td>0.25</td>
<td>3</td>
<td>0.75</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa de Crecimiento</td>
<td>0.20</td>
<td>5</td>
<td>1.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilidad al precio</td>
<td>0.25</td>
<td>3</td>
<td>0.75</td>
</tr>
<tr>
<td>Grado de Concentración</td>
<td>0.15</td>
<td>4</td>
<td>0.60</td>
</tr>
<tr>
<td>Barreras de Entrada</td>
<td>0.15</td>
<td>3</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>3.55</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>FACTORES</th>
<th>Ponderación</th>
<th>Valor</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>POSICION COMPETITIVA DE LOS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SERVICIOS DE LA EMPRESA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cuota del Mercado</td>
<td>0.20</td>
<td>2</td>
<td>0.40</td>
</tr>
<tr>
<td>Crecimiento de la cuota del mercado</td>
<td>0.20</td>
<td>4</td>
<td>0.80</td>
</tr>
<tr>
<td>Poder de Negociación con el cliente</td>
<td>0.15</td>
<td>3</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>Imagen lograda</td>
<td>0.20</td>
<td>3</td>
<td>0.60</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad</td>
<td>0.25</td>
<td>3</td>
<td>0.75</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>3.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figura 27. Matriz Atractivo de la Industria-Posición competitiva del negocio
Lo que se recomienda en este sentido es invertir mediante la construcción selectiva de estrategias, es decir invertir en segmentos atractivos del mercado, fortalecer la posición frente a la competencia y buscar rentabilidad mejorando la productividad.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

MDP se encuentra dentro de un sector dominado por consultoras transnacionales. En este análisis se tomará como los más fuertes competidores a TATA, EVERIS, IBM y GMD. Para colocar los resultados por cada factor se ha considerado información de un documento interno de MDP así como, de la entrevista al Gerente General de MDP (ver anexo 1).

Mediante la matriz MPC se podrá ubicar la posición en la que se encuentra MDP respecto a las empresas competidoras más relevantes del sector. Además, se identificarán los factores críticos de éxito que están descuidando y aquellos en los que MDP es mejor respecto a las demás consultoras.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Factores Críticos de Éxito</th>
<th>MDP</th>
<th>GMD</th>
<th>TATA</th>
<th>EVERIS</th>
<th>IBM</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Participación de Mercado</td>
<td>0.2 2</td>
<td>0.4 2</td>
<td>0.4 2</td>
<td>0.6 4</td>
<td>0.8 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Gama de Servicios</td>
<td>0.15 3</td>
<td>0.45 3</td>
<td>0.45 2</td>
<td>0.45 4</td>
<td>0.6 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia en el mercado</td>
<td>0.09 2</td>
<td>0.18 3</td>
<td>0.27 4</td>
<td>0.36 3</td>
<td>0.27 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de los Servicios</td>
<td>0.1 3</td>
<td>0.3 2</td>
<td>0.3 2</td>
<td>0.3 3</td>
<td>0.3 3</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovación de Servicios</td>
<td>0.11 2</td>
<td>0.22 3</td>
<td>0.33 3</td>
<td>0.33 3</td>
<td>0.33 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Precios competitivos</td>
<td>0.12 4</td>
<td>0.48 3</td>
<td>0.36 3</td>
<td>0.36 3</td>
<td>0.36 2</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición Financiera</td>
<td>0.11 2</td>
<td>0.22 3</td>
<td>0.33 4</td>
<td>0.44 4</td>
<td>0.44 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición de la Marca</td>
<td>0.05 2</td>
<td>0.1 3</td>
<td>0.15 4</td>
<td>0.2 4</td>
<td>0.2 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>0.08 3</td>
<td>0.24 3</td>
<td>0.24 2</td>
<td>0.24 3</td>
<td>0.24 3</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>1 2.59</strong></td>
<td><strong>2.73</strong></td>
<td><strong>2.85</strong></td>
<td><strong>3.19</strong></td>
<td><strong>3.62</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Nota.** Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.84), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

En la tabla 44, se puede observar que MDP obtuvo un peso ponderado de 2.69. La empresa que tiene a ser la más similar y con la que puede competir directamente es: GMD. Por lo tanto, MDP debe apuntar a ser mejor que esta empresa, para ir creciendo dentro del mercado en el que se desarrolla y lograr tener un perfil como el de IBM, el cual obtuvo el mayor puntaje.
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.

Como David (2013) lo menciona, la cadena de valor para una empresa es la diferencia que se obtiene de los ingresos y los costos totales de todas las actividades que involucren los productos y/o servicios que la empresa desarrolla o vende. Toda empresa rentable debe tener presente que todos sus ingresos superarán los costos que incurre y no debe ser ajeno a las cadenas de valores que se generan de su entorno como proveedores y de su competencia.

La construcción de la cadena de valor para MDP permite identificar las actividades que sustentan el core de su negocio. Esta empresa tiene dos actividades primarias: comercial y operaciones. Esta última está conformada por los siguientes servicios (a) ATIS, (b) Software Factory, (c) Testing Factory y (d) Gestión de Proyectos. En cuanto a las actividades de apoyo se considera a las siguientes áreas: (a) Comercial, (b) Finanzas, (c) Innovación, (d) Recursos Humanos, (e) Contratación y Operación.
La primera actividad primaria es la de operaciones. Esta actividad está conformada por los cuatro servicios que brinda MDP. Estos son la base principal de su negocio. Cada uno de ellos cuenta con un Gerente el cual es el responsable del buen funcionamiento de los servicios asignados.

El primer servicio es ATIS. Este servicio en la actualidad, tiene como finalidad incrementar la productividad de los clientes a través de la contratación de su personal, el cual se encargará de encontrar soluciones integrales que beneficiarán su negocio.

El Segundo servicio es el de: Software Factory. Este servicio se realiza de manera ágil o en cascada, permitiendo que los clientes encuentren nuevas soluciones de negocio a través de la fábrica.
Como tercer servicio se encuentra Testing Factory. Este servicio brinda a los clientes mantenimiento de la calidad a través de las diversas metodologías de aseguramiento de calidad.

Finalmente, el cuarto servicio es el de Gestión de Proyectos. Este servicio se encarga de gestionar los diversos proyectos que tienen los clientes, asegurándoles el buen uso de sus recursos, optimizando su tiempo y costos para el cumplimiento de su alcance.

La segunda actividad primaria que existe es el área comercial. El personal que pertenece a esta área se encarga de captar nuevos clientes potenciales para ofrecerles sus servicios en cualquiera de sus líneas de negocios. Asimismo, asigna a cada cliente al equipo encargado de cada servicio.

En cuanto a las actividades de apoyo se tiene como primera actividad al área de sistemas. Esta se encarga de dar soporte, mantenimiento a los sistemas de MDP como por ejemplo sistemas contables, sistemas de recursos humanos o de otras áreas.

La segunda actividad de apoyo es la de help desk, esta se encarga de dar soporte tecnológico, soluciona todas las incidencias y atiende todos los requerimientos relacionados a las tecnologías de la Información que se presente MDP.

Como tercera actividad se tiene al área contable, esta tiene como finalidad controlar y registrar los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza MDP.

La cuarta actividad es la del área legal, la cual tiene como finalidad hacer cumplir todas las disposiciones legales sobre las que actúa MDP como elaboración de contratos, penalidades y otros temas relacionados a la representación legal de la empresa.
Finalmente la actividad de talento humano y contratación, capacita y promueve el desarrollo del personal y evalúa el desempeño de cada uno. Asimismo, administra el pago y las prestaciones laborales y supervisa los cambios en las categorías laborales (Ascenso, reasignación, terminación del laboral, renuncia o retiro).

**6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor**

Para las actividades de operaciones los indicadores se distinguen de acuerdo a cada línea de negocio:

Para ATIS, el primer indicador del área es “Rentabilidad”, este indicador se refiere a la ganancia económica que genera el área, por lo que se evalúa y analiza la rentabilidad por cada colaborador, rentabilidad por cada cliente y la rentabilidad en general de toda el área. El indicador es controlado de manera mensual con la finalidad de establecer estrategias de mejoras para incrementar mes a mes la rentabilidad.

“Rentabilidad por cada colaborador”, es el indicador de la ganancia que genera cada colaborador mensualmente. El responsable de la medición es el Gerente de Operaciones, para considerar como un servicio rentable este debe ser mayor a 30%

\[
RC = \frac{CTMC - CLMC}{CTMC}
\]

RC= Rentabilidad por colaborador

CLMC=Costo laboral mensual por colaborador

CTMC= Costo tarifa mensual por colaborador
“Rentabilidad por cada cliente”, es el indicador de la ganancia que genera cada cliente en el servicio. El responsable de la medición es el Gerente de Operaciones, para considerar que el cliente es rentable este debe ser mayor a 30%

\[
RCL = \frac{CTTMC - TCLMC}{CTTMC}
\]

Rentabilidad por cliente

\[
TCLMC = \text{Total del Costo laboral mensual de cliente}
\]

\[
CTTMC = \text{Costo total de la tarifa mensual por cliente}
\]

Rentabilidad total del área ATIS, es el indicador de la ganancia que genera toda el área mensualmente. El responsable de la medición es el Gerente de Operaciones, para considerar que la línea de negocio es rentable debe ser mayor a 30%

\[
RA = \frac{CTTMA - TCLMA}{CTTMA}
\]

Rentabilidad del área

\[
TCLMA = \text{Total del Costo laboral mensual del área}
\]

\[
CTTMA = \text{Costo total de la tarifa mensual del área}
\]

El cuarto indicador del área ATIS es la “Productividad”, es el indicador que define la producción que genera el área en general.

\[
PA = \frac{PMA}{TCLMA}
\]

Productividad del área

\[
PMA = \text{Producción mensual del área}
\]

\[
TCLMA = \text{Total del Costo laboral mensual del área}
\]
Para Software Factory, el primer indicador del área es “Rentabilidad”, este indicador se refiere a la ganancia económica que genera el área en general. El indicador es controlado por el Gerente de Fabrica con una frecuencia mensual con la finalidad de establecer estrategias para incrementar mes a mes la rentabilidad.

\[
\text{RASF} = \frac{\text{CTPMA} - \text{TCLMA}}{\text{CTPMA}}
\]

\text{RASF}=\text{Rentabilidad del área}

\text{TCLMA}=\text{Total del Costo laboral mensual del área}

\text{CTPMA}=\text{Costo total del paquete mensual del área}

El segundo indicador es la rentabilidad por cada cliente, es el indicador de la ganancia que genera cada cliente en el servicio. El responsable de la medición es el Gerente de Fabrica, para considerar que el cliente es rentable este debe ser mayor a 30%

\[
\text{RCSF} = \frac{\text{CTPMA} - \text{TCLMC}}{\text{CTPMA}}
\]

\text{RCSF}=\text{Rentabilidad por cliente}

\text{TCLMC}=\text{Total del Costo laboral mensual por cliente}

\text{CTPMA}=\text{Costo total del paquete mensual del área}

El tercer indicador del área Software Factory es la “Productividad”, es el indicador que define la producción que genera cada colaborador en la fábrica.
\[ \text{PSF} = \frac{\text{CHREM}}{\text{CHRRM}} \]

**PSF**=Productividad del área de Software Factory

**CHERM**= cantidad de horas estimadas por requerimiento mensual

**CHRRM**= cantidad de horas reales por requerimiento mensual

Para Testing Factory, el primer indicador del área es “Rentabilidad”, este indicador se refiere a la ganancia económica que genera el área en general. El indicador es controlado por el Gerente de Testing Factory con una frecuencia mensual con la finalidad de establecer estrategias para incrementar mes a mes la rentabilidad.

\[ \text{RATF} = \frac{\text{CTPMA} - \text{TCLMA}}{\text{CTPMA}} \]

**RATF**=Rentabilidad del área

**TCLMA**=Total del Costo laboral mensual del área

**CTPMA**= Costo total del paquete mensual del área

El segundo indicador es Rentabilidad por cada cliente de Testing Factory. Este indica la ganancia que genera cada cliente en el servicio. El responsable de la medición es el Gerente de Testing, para considerar que el cliente es rentable este debe ser mayor a 30%

\[ \text{RCTF} = \frac{\text{CTPMC} - \text{TCLMC}}{\text{CTPMC}} \]

**RCTF**=Rentabilidad por cliente

**TCLMC**=Total del Costo laboral mensual por cliente

**CTPMC**= Costo total del paquete mensual por cliente
El tercer indicador del área Testing Factory es la “Productividad”, es el indicador que define la producción que genera cada colaborador en la fábrica.

\[ PTF = \frac{CHREM}{CHRRM} \]

**PTF**=Productividad del área de Software Factory

**CHERM**= cantidad de horas estimadas por requerimiento mensual

**CHRRM**= cantidad de horas reales por requerimiento mensual

Para Gestión de Proyectos, el primer indicador del área es “Valor Ganado”, este indicador mide el trabajo realizado con relación al presupuesto de cada proyecto. El indicador es controlado por el Gerente de Proyectos.

\[ EV = \sum VPTR \]

**EV**=Valor Ganado

**VPTR**= Valor planificado del trabajo realizado

El segundo indicador del área es “Variación de Costo”, es el indicador que muestra el déficit o superávit presupuestado del proyecto hasta un momento dado. El responsable de la medición es el Gerente de Proyecto.

\[ CV = EV - AC \]

**CV**= Variación de costo

**EV**=Valor Ganado

**AC**=Costo Real
El tercer indicador del área es “Índice de desempeño de costo”, es el indicador que muestra la eficiencia en relación de los costos presupuestado del proyecto. El responsable de la medición es el Gerente de Proyecto.

\[ \text{CPI} = \frac{\text{EV}}{\text{AC}} \]

\[
\begin{align*}
\text{CPI} & = \text{Índice de desempeño de costo} \\
\text{EV} & = \text{Valor Ganado} \\
\text{AC} & = \text{Costo Real}
\end{align*}
\]

El cuarto indicador del área es “Índice de desempeño de Cronograma”, es el indicador que muestra la eficiencia en relación de los costos presupuestado del proyecto. El responsable de la medición es el Gerente de Proyecto.

\[ \text{SPI} = \frac{\text{EV}}{\text{PV}} \]

\[
\begin{align*}
\text{SPI} & = \text{Índice de desempeño de Cronograma} \\
\text{EV} & = \text{Valor Ganado} \\
\text{PV} & = \text{Valor Planificado}
\end{align*}
\]

Para las actividades de apoyo los indicadores que se considerarán estarán en función a cada área. El primer indicador con el que cuenta actualmente la actividad de Contabilidad y Finanzas de MDP es el “Porcentaje de Margen Neto de Utilidad”, el cual monitorea el porcentaje del aporte total de cada una de las líneas de negocio en conjunto a la empresa considerando las reducciones correspondientes a los costos de ventas, gastos administrativos, operativos y financieros todo ello en relación proporcional a las ventas netas producidas durante un mismo periodo. El responsable de la medición de este indicador es el Gerente de Finanzas y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:
\%
\text{MNU} = \frac{U_n}{V_n} \times 100

\text{MNU} = \text{Margen Neto de Utilidad}

\text{Un} = \text{Utilidad neta}

\text{Vn} = \text{Ventas netas}

El segundo indicador relacionado a esta actividad es el de “Ratio de Cumplimiento de Presupuesto”, el cual tiene como objetivo el de medir que tan preciso fue el presupuesto estimado o planeado en comparación al presupuesto real de los servicios y proyectos ejecutados, con ello se sabe que tan bien se realizó el análisis de los escenarios y supuestos en un inicio. El responsable de la medición de este indicador es el Gerente de Finanzas y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:

\%
\text{CP} = \frac{P_e}{P_r} \times 100

\text{CP} = \text{Cumplimiento de Presupuesto}

\text{Un} = \text{Presupuesto estimado}

\text{Vn} = \text{Presupuesto real}

En relación a los indicadores del área de Talento Humano y Contratación, el primer indicador de MDP Consulting es el de “Cumplimiento de Objetivos”, el cual tiene como meta el de establecer un sistema de gestión de evaluación de desempeño para cada uno de sus colaboradores y trazar objetivos para ellos y que en conjunto beneficien a la organización dándoles seguimiento de manera individualizada. El responsable de la medición de este indicador es el Gerente de Recursos Humanos y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:
\[ \%CO = \frac{Oa}{Me} \times 100 \]

\( CO \) = Cumplimiento de objetivos
\( Oa \) = Objetivos alcanzados
\( Me \) = Metas esperadas

El siguiente indicador es el de “Rotación de Personal”, el cual el cual monitorea la cantidad de personas que se retiran o despiden de MDP Consulting en un periodo de tiempo determinado por diversas razones incurriendo la empresa en pagos por liquidación y contratación en caso se requiera cubrir el puesto vacante. El responsable de la medición de este indicador es el Gerente de Recursos Humanos y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:

\[ \%RP = \frac{Cs}{Ne} \times 100 \]

\( RP \) = Rotación de Personal
\( Cs \) = Colaboradores separados
\( Ne \) = Número de Empleados

Con respecto a los indicadores del área de Innovación, en primer lugar se considera actualmente el “Porcentaje de Ideas por Empleado”, el cual mide el aporte promedio de ideas por colaborador a la organización en un periodo determinado para implementar nuevos servicios o mejoras de procesos, no son simplemente lluvias de ideas sino con posible viabilidad técnica y económica para el negocio. El responsable de la medición de este indicador es el Gerente General y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:
%\(IE = \frac{Ti}{Te}\)

\(IE\) = Ideas por Empleado

\(Ti\) = Total Ideas viables

\(Te\) = Total de Empleados

En segundo lugar, se considera el “Ratio de Éxito de Nuevas Ideas”, el cual hace seguimiento a aquellas ideas generadas que aún se mantienen vigentes de manera exitosa ya sea en la cartera de servicios ofrecida a los clientes o en los procesos internos de mejora continua de MDP Consulting. Siendo las ideas consideradas como exitosas si otorgan beneficios a la organización aún en el momento de hacer la medición. El responsable de la medición de este indicador es el Gerente Comercial y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:

%\(ENI = \frac{Ie}{Ti}\)

\(ENI\) = Éxito de Nuevas Ideas

\(Ie\) = Ideas exitosas

\(Ti\) = Total Ideas viables

En cuanto al primer indicador correspondiente a la actividad de Sistemas y Help Desk, se tiene el “Ratio de Requerimientos Atendidos Satisfactoriamente”, el cual evidencia la respuesta oportuna y efectiva de la atención de averías u otra clase de consultas con respecto a los equipos utilizados durante la ejecución de los servicios. El responsable de la medición de este indicador es el Jefe de Sistemas y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:
\[
\%_{\text{RAS}} = \frac{Rs}{Rt}
\]

**RAS** = Requerimientos Atendidos Satisfactoriamente  

**Rs** = Requerimientos satisfactorios  

**Rt** = Requerimientos totales  

Con respecto al segundo indicador de esta área se tiene en la actualidad el denominado “Porcentaje de la Disponibilidad de los Sistemas”, el cual consiste en medir la cantidad de horas en la que un sistema contratado por MDP se encuentra completamente disponible y “en línea” para su uso interno y ejecución de las operaciones de las distintas unidades de negocio en comparación a las horas empleadas en mantenimiento de los mismos. El responsable de la medición de este indicador es el Jefe de Sistemas y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:

\[
\%_{\text{DS}} = \frac{Ht - Hm}{Ht} \times 100
\]

**DS** = Disponibilidad de los Sistemas  

**Ht** = Horas totales  

**Hm** = Horas empleadas en mantenimiento del sistema  

El primer indicador que corresponde al área Comercial es el de la “Tasa Variación Anual de Ventas”, el cual evidencia que tanto cambiaron las ventas netas de un año a otro en cada una de las líneas de negocio ya sea para el caso de crecimiento o caída de las mismas y tomar decisiones en base a ello. El responsable de la medición de este indicador es el Gerente Comercial y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:
\[
%\text{VAV} = \left(\frac{\text{VNa}}{\text{VNp}} - 1\right) \times 100
\]

\text{VAV} = \text{Variación Anual de Ventas}
\text{VNa} = \text{Ventas Netas año actual}
\text{VNp} = \text{Ventas Netas año pasado}

El segundo indicador del área Comercial es el de “Requerimientos Atendidos en el Plazo Comprometido”, este indicador se refiere al porcentaje de servicios cumplidos en el tiempo establecido en un inicio para aumentar la confianza en el cliente generada por el requerimiento cumplido y atención oportuna brindada. El responsable de la medición de este indicador es el Gerente Comercial y la manera de calcular dicho indicador es la siguiente:

\[
%\text{RAPC} = \frac{\text{Ro}}{\text{Rt}} \times 100
\]

\text{RAPC} = \text{Requerimientos Atendidos en el Plazo Comprometido}
\text{Ro} = \text{Requerimientos oportunos}
\text{Rt} = \text{Requerimientos totales}

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

A continuación, en la tabla 45, se mostrará el benchmarking realizado con las empresas GMD, TATA, EVERIS e IBM.
Tabla 45

**Bechmarking comparación con líderes de la industria**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Área</th>
<th>Indicador</th>
<th>Fórmula</th>
<th>MDP</th>
<th>GMD</th>
<th>TATA</th>
<th>EVERIS</th>
<th>IBM</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Contabilidad y Finanzas</strong></td>
<td>Porcentaje de Margen Neto de Utilidad</td>
<td>( % \text{MNU} = \frac{Un}{Vn} \times 100 )</td>
<td>M</td>
<td>R</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Contabilidad y Finanzas</strong></td>
<td>Ratio de Cumplimiento de Presupuesto</td>
<td>( % \text{CP} = \frac{Pe}{Pr} \times 100 )</td>
<td>R</td>
<td>R</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Talento Humano y Contratación</strong></td>
<td>Cumplimiento de Objetivos</td>
<td>( % \text{CO} = \frac{Oa}{Me} \times 100 )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Talento Humano y Contratación</strong></td>
<td>Rotación de Personal</td>
<td>( % \text{RP} = \frac{Cs}{Ne} \times 100 )</td>
<td>M</td>
<td>M</td>
<td>E</td>
<td>B</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Innovación</strong></td>
<td>Porcentaje de Ideas por Empleado</td>
<td>( % \text{IE} = \frac{Ti}{Te} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Innovación</strong></td>
<td>Ratio de Éxito de Nuevas Ideas</td>
<td>( % \text{ENI} = \frac{Ie}{Ti} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Comercial</strong></td>
<td>Tasa Variación Anual de Ventas</td>
<td>( % \text{VAV} = \left(\frac{VNa}{VNP} - 1\right) \times 100 )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Comercial</strong></td>
<td>Requerimientos Atendidos en el Plazo Comprometido</td>
<td>( % \text{RAPC} = \frac{R_o}{R_t} \times 100 )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ATIS</strong></td>
<td>Rentabilidad por cada colaborador</td>
<td>( \text{RC} = \frac{CTMC - CLMC}{CTMC} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ATIS</strong></td>
<td>Rentabilidad por cada cliente</td>
<td>( \text{RCL} = \frac{CTTMC - TCLMC}{CTTM} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ATIS</strong></td>
<td>Rentabilidad del área</td>
<td>( \text{RA} = \frac{CTTMA - TCLMA}{CTTMA} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Área</td>
<td>Indicador</td>
<td>Fórmula</td>
<td>MDP</td>
<td>GMD</td>
<td>TATA</td>
<td>EVERIS</td>
<td>IBM</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>--------------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------</td>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
<td>------</td>
<td>--------</td>
<td>-----</td>
</tr>
<tr>
<td>ATIS</td>
<td>Productividad</td>
<td>( \text{PA} = \frac{\text{PMA}}{\text{TCLMA}} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Software Factory</td>
<td>Rentabilidad de área</td>
<td>( \text{RASF} = \frac{\text{CTPMA} - \text{TCLMA}}{\text{CTPMA}} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Software Factory</td>
<td>Rentabilidad por cada cliente</td>
<td>( \text{RCSF} = \frac{\text{CTPMA} - \text{TCLMC}}{\text{CTPMA}} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Software Factory</td>
<td>Productividad</td>
<td>( \text{PSF} = \frac{\text{CHREM}}{\text{CHRRM}} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Testing Factory</td>
<td>Rentabilidad del área</td>
<td>( \text{RATF} = \frac{\text{CTPMA} - \text{TCLMA}}{\text{CTPMA}} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td>Testing Factory</td>
<td>Rentabilidad por cada cliente</td>
<td>( \text{RCTF} = \frac{\text{CTPMC} - \text{TCLMC}}{\text{CTPMC}} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td>Testing Factory</td>
<td>Productividad</td>
<td>( \text{PTF} = \frac{\text{CHREM}}{\text{CHRRM}} )</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td>Proyectos</td>
<td>Valor Ganado</td>
<td>( \text{EV} = \sum V PTR )</td>
<td>M</td>
<td>R</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td>Proyectos</td>
<td>Variación de Costo</td>
<td>( \text{CV} = \text{EV} - \text{AC} )</td>
<td>M</td>
<td>R</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td>Proyectos</td>
<td>Índice de desempeño de costo</td>
<td>( \text{CPI} = \frac{\text{EV}}{\text{AC}} )</td>
<td>M</td>
<td>R</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
</tr>
<tr>
<td>Proyectos</td>
<td>Índice de desempeño de Cronograma</td>
<td>( \text{SPI} = \frac{\text{EV}}{\text{PV}} )</td>
<td>M</td>
<td>R</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>ND</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 47
*Leyenda del Benchmarking comparación con líderes de la industria*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Leyenda</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Excelente</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>Bueno</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>Regular</td>
<td>R</td>
</tr>
<tr>
<td>Malo</td>
<td>M</td>
</tr>
<tr>
<td>No definido</td>
<td>ND</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**6.4. Determinar las competencias de la empresa**

Para determinar las competencias que presenta MDP se ha elegido factores críticos necesarios para que la empresa consiga éxito y logre alcanzar ventajas competitivas en el mercado. Cada factor incluirá recursos y capacidades indispensables para generar habilidades distintivas respecto a la competencia. Para colocar los resultados por cada factor se ha considerado información obtenida de la entrevista al Gerente General de MDP (ver anexo 1).
De acuerdo a la tabla 48, se puede concluir que por los recursos y capacidades que MDP tiene, el nivel que presenta para este factor es eficiente. Aún la empresa, necesita adquirir últimas tecnologías y mayor experiencia en el mercado para alcanzar un nivel de excelencia.
Tabla 49
**Competencias respecto a la gama de servicios**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Recursos</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
<th>Habilidades distintivas</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Última tecnología</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal capacitado</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Know how</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Innovación</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Capacidades</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Organización</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Planeación</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Implementación de estrategias</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

De acuerdo a la tabla 49, se puede concluir que por los recursos y capacidades que MDP tiene, el nivel que presenta para este factor es eficiente. Aún la empresa, necesita adquirir últimas tecnologías para alcanzar un nivel de excelencia.

Tabla 50
**Competencias respecto a la experiencia en el mercado**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Recursos</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
<th>Habilidades distintivas</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tiempo en el mercado</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personal capacitado</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Know how</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Capacidades</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dirección</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organización</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Planeación</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
De acuerdo a la tabla 50, se puede concluir que por los recursos y capacidades que MDP tiene, el nivel que presenta para este factor es eficiente. Aún la empresa, necesita adquirir mayor tiempo en el mercado para alcanzar un nivel de excelencia.

Tabla 51

*Competencias respecto a la calidad de los servicios*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Recursos</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
<th>Habilidades distintivas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Personal con experiencia</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Última tecnología</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Know how</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovación</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Capacidades</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Control</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Dirección</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Organización</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

De acuerdo a la tabla 51, se puede concluir que por los recursos y capacidades que MDP tiene, el nivel que presenta para este factor es eficiente. Aún la empresa, necesita adquirir últimas tecnologías para alcanzar un nivel de excelencia.
Tabla 52

*Competencias respecto a la innovación de los servicios*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Recursos</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
<th>Habilidades distintivas</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Personal capacitado</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Última tecnologías</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

De acuerdo a la tabla 52, se puede concluir que por los recursos y capacidades que MDP tiene, el nivel que presenta para este factor es eficiente. Aún la empresa, necesita adquirir últimas tecnologías y mayor experiencia para alcanzar un nivel de excelencia.

Tabla 53

*Competencias respecto a la posición financiera*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Recursos</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
<th>Habilidades distintivas</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Experiencia</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tiempo en el mercado</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Inversión efectiva</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Dirección</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Organización</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>
De acuerdo a la tabla 53, se puede concluir que por los recursos y capacidades que MDP tiene, el nivel que presenta para este factor es eficiente. Aún la empresa, necesita adquirir mayor experiencia y mayor tiempo en el mercado para alcanzar un nivel de excelencia.

Tabla 54

*Competencias respecto a la posición de la marca*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Recursos</th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
<th>Habilidades distintivas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Innovación</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Buena Reputación</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal Capacitado</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Capacidades

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Tiene</th>
<th>No tiene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Organización</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Negociación</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Implementación de estrategias</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión efectiva</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

De acuerdo a la tabla 54, se puede concluir que por los recursos y capacidades que MDP tiene, el nivel que presenta para este factor es eficiente. Aún la empresa, necesita adquirir últimas tecnologías y mayor experiencia para alcanzar un nivel de excelencia.
De acuerdo a la tabla 55, se puede concluir que por los recursos y capacidades que MDP tiene, el nivel que presenta para este factor es eficiente. Aún la empresa, necesita adquirir últimas tecnologías y mayor experiencia para alcanzar un nivel de excelencia.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Según Porter (2009), la ventaja competitiva es aquella que pone a una organización por encima de la competencia ya sea por menor uso de recursos u ofrecimiento de mejor calidad de un producto o servicio a los clientes, quienes al percibir un mayor valor agregado están dispuestos a pagar más por adquirir o contratar la oferta de la empresa.

En el caso de MDP, su ventaja competitiva radica principalmente en la entrega de servicios de alta calidad y con precios competitivos que agilizan los procesos de los clientes. MDP se basa en ciertos factores como: (a) respuestas a tiempo según las necesidades de los clientes, (b) en poseer un equipo técnico bueno con años de experiencia que respaldan todas sus operaciones y (c) en tener flexibilidad en el servicio (ver anexo 1).
A pesar de lo mencionado anteriormente, MDP debe de continuar trabajando para lograr una diferencia considerable en la calidad ofrecida y para desarrollar servicios innovadores que fortalezcan la imagen de la compañía frente a sus principales competidores.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Como David (2013) indica, para realizar la matriz EFI se ha tomado la lista de factores internos clave que se identificaron, mencionando primero las fortalezas y luego las debilidades, asignando a cada factor una ponderación de 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la suma de todos los factores debe tener el valor de 1. Seguidamente se asigna a cada factor externo una calificación de uno a cuatro puntos para indicar si representa una debilidad importante (uno), una debilidad menor (dos), una fortaleza menor (tres), o una fortaleza importante (cuatro). Una vez asignados estos datos se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada. Finalmente, se suma las puntuaciones ponderadas de cada variable con la finalidad de determinar la puntuación ponderada total de la empresa.

En la Tabla 56, se visualiza la matriz EFI desarrollada con la metodología antes explicada, multiplicando los ponderados por los valores otorgados y sumando los valores obtenidos para conocer la calificación final de la matriz y proceder a analizar dicho resultado.
Tabla 56

Matriz de evaluación de los factores internos

<table>
<thead>
<tr>
<th>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</th>
<th>PESO</th>
<th>CALIFICACIÓN</th>
<th>TOTAL PONDERADO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>FORTALEZAS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gama de Servicios</td>
<td>0.10</td>
<td>3</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de los Servicios</td>
<td>0.08</td>
<td>3</td>
<td>0.24</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>0.07</td>
<td>3</td>
<td>0.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Talento Interno y compromiso</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Herramientas e Infraestructura</td>
<td>0.055</td>
<td>3</td>
<td>0.165</td>
</tr>
<tr>
<td>Balance de Portafolio</td>
<td>0.035</td>
<td>4</td>
<td>0.14</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DEBILIDADES</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Participación de Mercado</td>
<td>0.095</td>
<td>2</td>
<td>0.19</td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia en el mercado</td>
<td>0.06</td>
<td>2</td>
<td>0.12</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovación de Servicios</td>
<td>0.08</td>
<td>2</td>
<td>0.16</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición Financiera</td>
<td>0.08</td>
<td>2</td>
<td>0.16</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición de la Marca</td>
<td>0.05</td>
<td>2</td>
<td>0.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Plan y Modelo Comercial</td>
<td>0.08</td>
<td>1</td>
<td>0.08</td>
</tr>
<tr>
<td>Modelo Operativo</td>
<td>0.075</td>
<td>1</td>
<td>0.075</td>
</tr>
<tr>
<td>Estructura organizacional</td>
<td>0.07</td>
<td>1</td>
<td>0.07</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th>1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TOTAL PONDERADO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td>2.29</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Las debilidades mostradas en la matriz EFI son causantes de los problemas descritos en el Capítulo I, las cuales están relacionadas de la siguiente manera:

1. No se ha implementado un Planeamiento estratégico, relacionado a la debilidad Plan y Modelo Comercial y Operativo.

2. Procesos internos carecen de efectividad relacionada con la debilidad Plan y Modelo Comercial y Operativa.

3. Alta rotación de personal relacionado a la debilidad Estructura Organizacional debido a que no contarían con oportunidad de crecimiento.

4. Fidelización de Clientes relacionado a la debilidad Posición de la Marca, Experiencia en el Mercado.
Como resultado final de la matriz EFI, se obtiene el valor de 2.29, esto quiere decir, que MDP aún no cuenta con una diferenciación considerable sobre la competencia directa del sector; sin embargo, se puede optar por proponer estrategias que aprovechen sus principales fortalezas y contrarresten o disminuyan sus debilidades, enfocándose y priorizando aquellos factores de mayor ponderación y menor calificación.
Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Según David (2013), los objetivos estratégicos deben ir alineados a lo que se menciona en la misión y visión propuesta de la empresa, ya que ellos permitirán cumplir y hacer seguimiento a las metas que MDP se traza en el marco propuesto de este plan estratégico. Por ello los elementos en los que enfocan básicamente la misión y visión propuesta para MDP son la innovación, personal calificado, y fidelización por parte del cliente.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos posibilitará a MDP obtener una ventaja competitiva clara frente a la competencia que permitirá incrementar su participación de mercado y rentabilidad actual.

7.1.1. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos propuestos que a su vez deben ir alineados también con la estrategia final seleccionada son los siguientes:

1. Potenciar talento y desempeño de colaboradores
2. Desarrollar productos innovadores para el sector
3. Aumentar cantidad de ventas y facturación
4. Conseguir la fidelización de los clientes
5. Incrementar la rentabilidad
6. Identificar y capacitar en tecnologías y tendencias de mercado

Todas las estrategias propuestas en las siguientes páginas deberán estar acorde a estos objetivos estratégicos planteados para que, de esta manera, se logre alcanzar la misión de la organización dentro del lapso de tiempo establecido.
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

A continuación, en la Tabla 57, se segregarán los objetivos estratégicos en objetivos operativos y el plazo sugerido de cada uno de ellos, así se podrá cuantificar en porcentajes o proporciones el logro esperado a alcanzar una vez cumplido el objetivo estratégico inicial planteado.

Cabe indicar nuevamente que el alcance en conjunto de cada uno de estos objetivos estratégicos permitirá lograr la misión y visión propuestas del presente planeamiento estratégico.
### Tabla 57

*Matriz para analizar los objetivos estratégicos*

<table>
<thead>
<tr>
<th>N°</th>
<th>Objetivos Estratégico</th>
<th>Objetivos Operativos</th>
<th>Plazo</th>
<th>Logros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Potenciar talento y desempeño de colaboradores</td>
<td>Conceptualizar y aprobar que es alto desempeño y alto potencial para la organización</td>
<td>Enero 2017</td>
<td>Garantizar que el 15% del talento en MDP sea de Alto Desempeño y 8% de Alto Potencial</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Estructurar el programa de talento e iniciar su implementación</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Organizar la estructura y procesos internos</td>
<td>Enero 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Desarrollar una herramienta de medición de desempeño para los colaboradores por parte del cliente</td>
<td>Abril 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>50% de clientes usan herramienta en Junio 2017</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Desarrollar productos innovadores para el sector</td>
<td>Capacitar y certificar a colaboradores en metodologías y habilidades ágiles</td>
<td>20% de colaboradores</td>
<td>Asegurar que al menos el 30% de los nuevos servicios vendidos en el 60% de los clientes objetivos sean a través de metodologías ágiles</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>capacitados y certificados a Junio 2017</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Adapta los procesos de ventas y operativos a aplicaciones ágiles</td>
<td>70% de procesos adaptados</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada a metodologías ágiles</td>
<td>a Setiembre 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Aumentar cantidad de ventas y facturación</td>
<td>Revisar el actual modelo comercial</td>
<td>Abril 2017</td>
<td>Incrementar la venta en al menos un 20% con una facturación mínima de S/. 40m</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Analizar posibles nuevas líneas de negocio o mercados objetivos</td>
<td>Junio 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Evaluar actual modelo operativo y gama de servicios ofrecidos</td>
<td>Junio 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realizar un estudio de mercado de la competencia para conocer ofertas y tendencias actuales</td>
<td>Abril 2017</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 58

Matriz para analizar los objetivos estratégicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nº</th>
<th>Objetivos Estratégico</th>
<th>Objetivos Operativos</th>
<th>Plazos</th>
<th>Logros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4</td>
<td>Conseguir la fidelización de los clientes</td>
<td>Definir modelo de relacionamiento y llegada a clientes</td>
<td>Junio 2017</td>
<td>Conseguir que el 70% de los clientes objetivos tengan contratos con una duración mínima de un año</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Revisar ofertas actuales para incentivar contratos a largo plazo</td>
<td>Enero 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Realizar un estudio de mercado de la competencia para conocer ofertas y tendencias actuales</td>
<td>Abril 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Incrementar la rentabilidad</td>
<td>Identificar mejoras de productividad que permitan optimizar el valor de venta entre el costo del servicio</td>
<td>30% de optimización para Abril 2017</td>
<td>Aumentar el EBITDA en 10%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Definir y analizar la estrategia de precios</td>
<td>Abril 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Definir modelo operativo de los servicios actuales o nuevos servicios desarrollados</td>
<td>Abril 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Identificar y capacitar en tecnologías y tendencias del mercado</td>
<td>Analizar el mercado para identificar tecnologías y aplicaciones de los clientes objetivos</td>
<td>Febrero 2017</td>
<td>Asegurar que el 40% de los colaboradores en clientes sean especialistas en la industria y 70% en sus tecnologías</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Establecer un programa colaborativo con entidades reconocidas para las tecnologías y aplicaciones identificadas</td>
<td>20% de colaboradores a Setiembre 2017</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Buscar alianzas o colaboraciones estratégicas con universidades o institutos de capacitación reconocidas en el medio</td>
<td>Abril 2017</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo océano azul

El modelo océano azul consiste en que las empresas se propongan desarrollar nuevas estrategias para que dejen de pertenecer al oceáno rojo de su competencia y a su vez dejen de repartirse la demanda que existe (Chan Kim & Mauborgne, 2005). De esta manera las empresas podrán generar mayores expectativas en el mercado.

En el oceáno rojo del mercado TI, existe una gran variedad de consultoras, sin embargo, la competencia directa para MDP son: (a) IBM, (b) TATA, (c) Everis y (d) GMD. Estas consultoras ocupan la mayor parte del mercado en los mismos sectores donde se encuentran los clientes de MDP. Dicha competencia afecta las ventas y la fidelidad de la cartera de clientes que posee la empresa.

Para generar el modelo de oceáno azul, se entenderá que este es el desafío que tendrá MDP para afrontar la expansión dentro del mercado. Este mercado se encuentra en crecimiento sin embargo, la empresa no puede expandirse debido a la cantidad de competencia que tiene actualmente.

A continuación se presentará el análisis comparativo del océano rojo y azul para la empresa MDP.
Tabla 59

*Tabla comparativa entre el océano rojo y azul*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Océano Rojo</th>
<th>Océano Azul</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>En el sector se tiene como competencia directa a cuatro consultoras de TI, tres de ellas transnacionales (IBM, Everis y TATA) y una de ellas nacional (GMD).</td>
<td>Expandir las posibilidades del mercado ofreciendo un servicio de entregas iterativas con mayor calidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>Se busca posicionamiento en el mercado sobre las competencias directas (IBM, Everis, TATA y GMD)</td>
<td>Con la implementación de una nueva estrategia se espera que en un corto y mediano plazo no exista competencia respecto al servicio ofrecido.</td>
</tr>
<tr>
<td>Enfocarse en la actual cartera de clientes</td>
<td>Se mejorará la cartera de clientes y se ofrecerá mayores beneficios en los servicios de los clientes actuales.</td>
</tr>
<tr>
<td>El crecimiento de la empresa no está acorde con el crecimiento del sector debido a la presencia de la competencia existente y potencial.</td>
<td>Se buscará mecanismos orientados a satisfacer la nueva necesidad del cliente, para aprovechar el potencial del sector.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Asimismo, para realizar el análisis de la estrategia del océano azul se ha considerado los siguientes factores críticos:

1. Participación de Mercado
2. Gama de Servicios
3. Experiencia en el mercado
4. Calidad de los Servicios
5. Innovación de Servicios
6. Precios competitivos
7. Posición Financiera
8. Posición de la Marca
9. Satisfacción del Cliente
Estos, serán incluidos en una matriz, donde se colocará el grado de respuesta de MDP y de su competencia respecto a los factores críticos mencionados. Para colocar los resultados por cada factor se ha considerado información de un documento interno de MDP así como, de la entrevista al Gerente General de MDP (ver anexo 1).

Tabla 60

<table>
<thead>
<tr>
<th>Factores críticos de éxito para el lienzo de oceáno azul</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Factores</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Participación de Mercado</td>
</tr>
<tr>
<td>Gama de Servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia en el mercado</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de los Servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovación de Servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>Precios competitivos</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición Financiera</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición de la Marca</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

Mediante este lienzo se recopilará los factores críticos de éxito mencionados en el punto anterior, factores en los que está invirtiendo la industria y por lo tanto MDP. El valor más alto significará una inversión mayor. La curva se traza uniendo los puntajes que se han asignado para MDP de acuerdo a la tabla 60. Este lienzo representa el desempeño de MDP frente los factores referentes de la competencia.
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

El lienzo de la estrategia de la industria muestra el estado actual del mercado, permite conocer dónde invierte la competencia y los factores tomados en cuenta por la industria para competir.
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).

En esta matriz se incluirá factores innovadores que permitirán a MDP diseñar estrategias diferentes para que los clientes valoren más sus servicios y para que la empresa pueda destacar frente a su competencia.

Tabla 61

*Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eliminar</th>
<th>Incrementar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tiempos muertos</td>
<td>Innovación</td>
</tr>
<tr>
<td>Errores y reprocesos</td>
<td>Calidad Servicios</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Satisfacción Cliente</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Participación del Mercado</td>
</tr>
<tr>
<td>Reducir</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Costo Laboral</td>
<td>Gestión de conocimiento</td>
</tr>
<tr>
<td>Estructura Organizacional</td>
<td>Flexibilidad de procesos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Comunicación constante con cliente</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Esta matriz permite concluir lo siguiente:

1. Las variables que deben ser eliminadas por MDP para buscar optimizar sus procesos y ofrecer un mejor servicio al cliente son los tiempos muertos existentes en cada proyecto y los errores o reprocesos que existan y que retrasen el correcto desempeño de lo planeado.
2. Las variables que se recomienda reducir a MDP son: el costo laboral y su estructura organizacional. La primera se relaciona con la gran cantidad de personal que posee un sueldo alto especialmente en los altos mandos, al reducir este factor no afectará el cumplimiento de las metas expuestas para las nuevas estrategias. La segunda se encargaría de reestructurar la organización para que, al momento de crear un nuevo servicio no exista una estructura que limite la toma de decisiones respecto a una nueva propuesta. Ambas reducciones impactarán favorablemente a la posición financiera de la empresa.

3. Las variables en las que se debe incrementar la inversión en comparación del resto son: (a) innovación, (b) calidad de los servicios, (c) satisfacción del cliente, y (d) participación del mercado. La innovación es un factor muy importante para el crecimiento de la empresa y para su desarrollo en el mercado. La calidad en los servicios se debe mejorar para estar como mínimo en el promedio de la competencia. En cuanto a la satisfacción del cliente se debe mejorar la atención de los servicios. Se espera que este factor se incremente con el tiempo. Respecto a la participación del mercado, se espera que al mejorar la atención de los clientes la participación sea significativa y así desplace a la competencia.
4. Las variables que no han sido consideradas por la industria pero, que generarían mayor valor a los clientes y a la organización son: (a) gestión de conocimiento, (b) flexibilidad de procesos y (c) comunicación constante con clientes. La primera referida a que el conocimiento adquirido en la organización se gestione adecuadamente para que permanezca dentro de la misma y sea compartida entre el personal interno. La segunda y tercera variable considera que se debe trabajar bajo una metodología que permita ser flexibles con las necesidades de los clientes y a su vez entender sus requerimientos mediante interacciones permanentes.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Finalmente, para hallar el lienzo de la nueva estrategia primero se realizará una tabla en la que se considerará las variables de la tabla 60 junto con las variables que se deben incrementar. Seguidamente se colocará el nuevo puntaje considerado para las variables actuales y propuestas.

Tabla 62

<table>
<thead>
<tr>
<th>Factores</th>
<th>MDP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Participación de Mercado</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Gama de Servicios</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia en el mercado</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de los Servicios</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovación de Servicios</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Precios competitivos</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición Financiera</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición de la Marca</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfacción del Cliente</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestión de conocimiento</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Flexibilidad de procesos</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Comunicación constante</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.

Para la formulación de estrategias se va a diseñar y analizar primero la matriz FODA, la cual permitirá analizar las principales estrategias de acuerdo a los factores internos y externos que afecten a la empresa. Seguidamente, se diseñará: la matriz PEYEA en la cual se obtendrá la posición del tipo de estrategia a emplear. Luego se analizará la matriz interna-externa, la cual se realizará en base a los puntajes ponderados del EFI y EFE. Asimismo, se diseñará la matriz Boston Consulting Group para determinar en qué cuadrante se ubican los servicios de la empresa de acuerdo a su crecimiento y participación en el mercado. Finalmente, se diseñará la matriz de la gran estrategia para conocer en que cuadrante se ubica la empresa según su posición competitiva y el crecimiento del mercado.

7.2.2.1. Matriz FODA.

Según David (2013) indica, que la matriz FODA es una herramienta en la que se plasmarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa para luego, formular cuatro tipo de estrategias: (a) FO (fortalezas-oportunidades), (b) DO (debilidades-oportunidades), (c) FA (fortalezas –amenazas) y (d) FA (fortalezas-amenazas).
A continuación, se mostrará la matriz FODA para MDP teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior.

Tabla 63
*Matriz FODA para MDP Consulting S.A.C*

<table>
<thead>
<tr>
<th>FORTALEZAS</th>
<th>DEBILIDADES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Gama de servicios</td>
<td>1. Participación de mercado</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Calidad de servicios</td>
<td>2. Experiencia en el mercado</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Satisfacción del cliente</td>
<td>3. Innovación</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Talento Interno y compromiso</td>
<td>4. Posición financiera</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Herramientas e infraestructura</td>
<td>5. Posición de la marca</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7. Modelo operativo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>OPORTUNIDADES</th>
<th>ESTRATEGIAS FA</th>
<th>ESTRATEGIAS DA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a. Inversión en Tecnología</td>
<td>(h, i, g, j, 1, 2, 3, 4, 6)</td>
<td>(a, c, h, j, 1, 2, 3, 4, 5)</td>
</tr>
<tr>
<td>b. PBI actual</td>
<td>Desarrollar servicios innovadores.</td>
<td>Afianzar la marca.</td>
</tr>
<tr>
<td>c. PBI proyectado</td>
<td>(a, f, h, i, 5, 6) Designar un mayor presupuesto al área de innovación.</td>
<td>(a, b, c, d, 4) Invertir en bonos de corto y mediano plazo.</td>
</tr>
<tr>
<td>d. Inflación controlada</td>
<td>(b, c, d, e, 1,4, 5, 6) Penetra en el mercado del sector TI.</td>
<td>(a, e, h, i, 4, 5, 6) Desarrollar alianzas con proveedores de tecnologías.</td>
</tr>
<tr>
<td>e. Demanda interna</td>
<td>(b,c,i,3,6) Ingreso al mercado de las PYMES</td>
<td>(e, f, g, h, 1, 3, 4, 5, 6, 7) Asociarse con Instituciones que certifiquen en metodología ágil.</td>
</tr>
<tr>
<td>f. Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica.</td>
<td>g. Creación de Nuevos perfiles Profesionales</td>
<td>h. Transformación digital</td>
</tr>
<tr>
<td>g. Creación de Nuevos perfiles Profesionales</td>
<td>i. Crecimiento en las aplicaciones móviles</td>
<td>j. Herramientas de gestión</td>
</tr>
<tr>
<td>h. Transformación digital</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>i. Crecimiento en las aplicaciones móviles</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>j. Herramientas de gestión</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>AMENAZAS</th>
<th>ESTRATEGIAS FA</th>
<th>ESTRATEGIAS DA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a. Riesgo País</td>
<td>(c, 4) Asociarse con Universidades para reclutar personal calificado</td>
<td>(a, b, 4, 8) Reorganizar la estructura organizacional.</td>
</tr>
<tr>
<td>b. Tasa de referencia</td>
<td>(d, 2) Crear paquetes de seguridad para uso interno y para los clientes</td>
<td>(a, b, 4, 5) Reducir costos laborales.</td>
</tr>
<tr>
<td>c. Escasez de personal</td>
<td>(e, 5) Repotenciar equipos y reutilizarlos.</td>
<td>(a, b, 1, 3, 6, 7) Reestructurar los planes comerciales.</td>
</tr>
<tr>
<td>d. Ataques cibernéticos</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>e. Compras frecuentes de equipos de computación</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Nota.* Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.177), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.
7.2.2.2. Matriz PEYEA.

Para la creación de la matriz PEYEA se ha considerado un conjunto de variables para las posiciones estratégicas internas y externas, dándoles un valor numérico de +uno (la peor) a +siete (la mejor) para las dimensiones FF y FI y de -uno (la mejor) a -siete (la peor) para las dimensiones EE y VC. Seguidamente, se calcula la puntuación promedio para FF, FI, EE Y VC sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. Luego sumar las puntuaciones del eje X y del eje Y. Finalmente, trazar un vector direccional del origen de la matriz hasta el punto de intersección con las puntuaciones halladas del eje X y del eje Y (David, 2013).
Tabla 64

Matriz PEYEA para MDP Consulting S.A.C

<table>
<thead>
<tr>
<th>Análisis Interno</th>
<th>Valor</th>
<th>Análisis Externo</th>
<th>Valor</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fuerza Financiera (FF) Eje Y</td>
<td></td>
<td>Estabilidad del Entorno (EE) Eje Y</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidades netas</td>
<td>3</td>
<td>Cambios Tecnológicos</td>
<td>-4</td>
</tr>
<tr>
<td>Liquidez</td>
<td>4</td>
<td>PBI</td>
<td>-1</td>
</tr>
<tr>
<td>Facilidad para salir del mercado</td>
<td>3</td>
<td>Elasticidad de la demanda</td>
<td>-2</td>
</tr>
<tr>
<td>Riesgos implícitos del negocio</td>
<td>4</td>
<td>Mercado competitivo</td>
<td>-4</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión</td>
<td>3</td>
<td>Oferta de personal capacitado</td>
<td>-3</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>17</td>
<td>Total</td>
<td>-14</td>
</tr>
<tr>
<td>Promedio</td>
<td>3.4</td>
<td>Promedio</td>
<td>-2.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Análisis Interno</th>
<th>Valor</th>
<th>Análisis Externo</th>
<th>Valor</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventaja Competitiva (VC) Eje X</td>
<td></td>
<td>Fuerza de la Industria (FI) Eje X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Participación en el mercado</td>
<td>-6</td>
<td>Potencial de crecimiento</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad del servicio</td>
<td>-3</td>
<td>Estabilidad Financiera</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Experiencia en el mercado</td>
<td>-6</td>
<td>Conocimientos Tecnológicos</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento de marca</td>
<td>-5</td>
<td>Aprovechamiento de recursos</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Precios competitivos</td>
<td>-2</td>
<td>Facilidad para entrar en el mercado</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>-22</td>
<td>Total</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Promedio</td>
<td>-4.4</td>
<td>Promedio</td>
<td>3.6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Eje x (VC + FI) = -0.8
Eje y (FF+ EE) = 0.6
Coordenada (-0.8, 0.6)

Conclusión: el vector se ubica en el cuadrante conservador

Luego de realizar la matriz PEYEA se demuestra que la posición estratégica de MDP es conservadora, por lo cual deberá explotar sus competencias y no asumir riesgos excesivos. Entre las estrategias que deberá considerar se encuentran (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercado, (c) desarrollo del producto y (d) diversificación relacionada.
7.2.2.3. Matriz Interna Externa.

Para poder desarrollar la matriz en mención, se debe contar con el valor total obtenido por los cuadros de evaluación de Factores Externos (EFE) y el total obtenido de la evaluación de los Factores Internos (EFI) (David, 2013). En la Figura 32 se ve la intersección de ambas cantidades dando como resultado el valor obtenido para la matriz Interna Externa (IE).

Luego de analizar el resultado de la figura 32, se puede identificar que el cuadrante en el cual se encuentra ubicado MDP es: medio. Se infiere que la acción a seguir por el resultado del cuadrante obtenido es el de mantener y proteger, por lo que la orientación de la estrategia a seguir deberá estar enfocada a la penetración de mercado y al desarrollo o mejoramiento del servicio ofrecido a los clientes. Asimismo, se puede apreciar que este resultado va acorde a lo obtenido en la Matriz PEYEA y a la orientación hacia un perfil de estrategia conservadora.
7.2.2.4. **Matriz Boston Consulting Group.**

La matriz BCG es una matriz que representa las diferencias que existen entre las empresas en función de la participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento de la industria, esto con la finalidad de que las organizaciones manejen su cartera de negocios considerando estos dos aspectos (David, 2013).

A continuación en la tabla 65, se mostrará por cada línea de negocio la participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento de cada una de ellas. Para la primera en mención, se considera las ventas por línea de negocio del año 2015 y los ingresos de ese mismo año del principal competidor; para la segunda en mención se toma en cuenta las ventas del año 2014 y año 2015 por cada línea de negocio.

Tabla 65

*Participación relativa del mercado y tasa de crecimiento*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Línea de Negocio</th>
<th>Ventas 2014</th>
<th>Ventas 2015</th>
<th>Ingresos del Principal Competidor</th>
<th>Participación relativa de mercado</th>
<th>Tasa de Crecimiento</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Atis</td>
<td>10,702,338.48</td>
<td>15,758,787.00</td>
<td>23,878,970.70</td>
<td>0.66</td>
<td>47.25%</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Software Factory</td>
<td>6,186,349.50</td>
<td>10,419,660.88</td>
<td>99,413,259.76</td>
<td>0.10</td>
<td>68.43%</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Testing Factory</td>
<td>2,990,514.52</td>
<td>4,522,200.36</td>
<td>30,903,539.32</td>
<td>0.15</td>
<td>51.22%</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Proyectos</td>
<td>2,701,464.17</td>
<td>2,886,359.64</td>
<td>37,729,944.82</td>
<td>0.08</td>
<td>6.84%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Nota. Tomado de "Estudio de mercado consultoras TI en Perú", por MDP Consulting SAC, 2015*
Según la información obtenida la línea de negocio 1 (Atis) tiene el mayor volumen de ventas, motivo por el cual el círculo que la representa es el más grande de la matriz. En contraste, el círculo correspondiente a la línea de negocio 4 (Proyectos) es el más pequeño, debido a que su volumen de ventas es el menor de todas las líneas de negocio. Respecto a la ubicación de cada línea se concluye que Atis está considerada en el cuadrante estrella por lo tanto, deberá recibir inversiones para conservar y fortalecer su posición; en cuanto a Software Factory, Testing Factory y Proyectos se encuentran en el cuadrante incógnita por lo cual, deberán considerar estrategias intensivas que les permitan fortalecer sus ventas e incrementar sus ingresos.
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.

La matriz de la gran estrategia o también llamada matriz de la estrategia principal permite desarrollar estrategias alternativas, se basa en dos dimensiones de valoración: posición competitiva y crecimiento del mercado (David, 2013).

![Matriz de la Gran Estrategia](image)

Figura 35. Matriz de la Gran Estrategia para MDP Consulting S.A.C

Para realizar el análisis de esta matriz se debe considerar; primero, que el mercado de TI crece 2.8% y segundo, que el valor obtenido en la matriz EFI es de 2.29. Con esta información se considera que MDP cuenta con una posición competitiva interna débil por lo cual se ubica en los cuadrantes II y III. En la matriz se ha identificado la estrategia de diversificación concéntrica que permitirá desarrollar nuevos servicios relacionados en nuevos mercados y en la penetración del mercado.
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

A continuación se procedió a realizar un detalle de las posibles estrategias resultantes a realizar y el origen de cada una de ellas:

1. Desarrollar servicios innovadores, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante FO, a su vez se encuentra en las matrices PEYEA, IE y de la Gran Estrategia como parte de la estrategia resultante de Desarrollo de Servicio.

2. Designar un mayor presupuesto al área de innovación, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante FO, también se obtuvo de la matriz PEYEA para poder brindar el soporte financiero necesario y desarrollar servicios innovadores que nos permitan llegar de una mejor manera a mercados actuales y potenciales.

3. Penetrar en el mercado del sector TI, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante FO, a su vez se encuentra en las matrices PEYEA, IE y de la Gran Estrategia como parte de la estrategia resultante de Penetración de Mercado.

4. Ingreso al mercado de las PYMES, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante FO, a su vez se encuentra en las matrices PEYEA, IE y de la Gran Estrategia como parte de la estrategia resultante de Desarrollo de Mercado.

5. Afianzar la marca, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante DO, a su vez se encuentra en las matrices PEYEA, IE y de la Gran Estrategia como parte de la estrategia resultante de Penetración de Mercado ya que se busca hacer la marca más sólida en los mercados actuales con los servicios con los que se cuentan actualmente.
6. Invertir en bonos de corto y mediano plazo, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante DO, debido a que se buscar obtener a través de los bonos mayores beneficios financieros para la empresa aprovechando la coyuntura actual de la economía del país.

7. Desarrollar alianzas con proveedores de tecnologías, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante DO, para poder brindar soporte al Desarrollo de Servicios en caso se requieran proveedores especializados que deban cumplir con los requerimientos de MDP a través de sinergias con ellos.

8. Asociarse con Instituciones que certifiquen en metodologías, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante DO, ello para otorgar la capacitación necesaria que evidencie la preparación adecuada en el personal que desarrolla y ofrece los servicios a los clientes.

9. Asociarse con Universidades para reclutar personal calificado, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante FA, para que MDP pueda contar con el personal necesario para el desarrollo de sus servicios.

10. Crear paquetes de seguridad para uso interno y para los clientes, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante FA, a su vez se encuentra en las matrices PEYEA, IE y de la Gran Estrategia como parte de la estrategia resultante de Desarrollo de Servicio.

11. Repotenciar equipos y reutilizarlos, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante FA, ello para aprovechar la oportunidad de presentarse MDP como una empresa amigable con el medioambiente y poder orientarse y desarrollarse en nuevos mercados.
12. Reorganizar la estructura organizacional, esta estrategia se propuso en la matriz FODA especificamente del cuadrante DA.

13. Reducir costos laborales, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante DA.

14. Reestructurar los planes comerciales, esta estrategia se propuso en la matriz FODA específicamente del cuadrante DA.

Como se podrá apreciar, todas las estrategias antes mencionadas provienen de la matriz FODA y las interrelaciones encontradas durante el desarrollo de la misma; además, se encuentran acorde con las estrategias resultantes de las matrices desarrolladas posteriormente.

Luego de proponer las diversas estrategias se procedió a elevarlas a la alta dirección para conocer su percepción acerca de las mismas y nos puedan apoyar priorizando las estrategias más resaltantes y factibles tanto a nivel de negocio como financieramente.

Finalmente, las estrategias resultantes a evaluar son:

1. Desarrollar servicios innovadores
2. Reorganizar la estructura organizacional.
3. Ingreso al mercado de las PYMES
Capítulo VIII. Selección de la estrategia

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

En el punto 7.2.2 se desarrollaron las matrices de formulación de estrategias a partir de las matrices FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción), IE (interna-externa), BCG (Boston consulting group) y GE (gran estrategia). En este capítulo, se analizarán las estrategias propuestas considerando criterios más efectivos para el éxito de su implementación. Luego se elegirá a la estrategia que genere mayor valor a la empresa, es decir a la mejor.

8.1.1. Criterios de selección.

Para lograr una adecuada elección de la mejor estrategia primero, se deben analizar las estrategias propuestas en el capítulo del océano azul. Las estrategias a evaluar son:

1. Desarrollo servicios innovadores
2. Reestructuración de la organización
3. Ingreso al mercado de las PYMES.

8.1.2. Matriz de selección.

A continuación, se presentará la matriz de selección en la cual se colocará los criterios de selección, y las estrategias propuestas. Luego se realizará la calificación del atractivo (CA) dando una puntuación del uno al 10 a cada criterio donde uno significa muy débil y 10 muy fuerte (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).
Tabla 66

**Matriz de selección**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Factores Estratégicos Clave</th>
<th>Peso</th>
<th>E1</th>
<th>Pond.</th>
<th>E2</th>
<th>Pond.</th>
<th>E3</th>
<th>Pond.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aumento de la rentabilidad</td>
<td>0.10</td>
<td>9</td>
<td>0.9</td>
<td>7</td>
<td>0.7</td>
<td>8</td>
<td>0.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfacción del cliente</td>
<td>0.20</td>
<td>9</td>
<td>1.8</td>
<td>6</td>
<td>1.2</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Penetración de mercado</td>
<td>0.25</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>1.25</td>
<td>6</td>
<td>1.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Disminución de costos para el cliente</td>
<td>0.10</td>
<td>7</td>
<td>0.7</td>
<td>6</td>
<td>0.6</td>
<td>4</td>
<td>0.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Fluidez de los procesos internos</td>
<td>0.10</td>
<td>6</td>
<td>0.6</td>
<td>8</td>
<td>0.8</td>
<td>5</td>
<td>0.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad esperada</td>
<td>0.15</td>
<td>8</td>
<td>1.2</td>
<td>6</td>
<td>0.9</td>
<td>7</td>
<td>1.05</td>
</tr>
<tr>
<td>Disminución de costos laborales</td>
<td>0.10</td>
<td>7</td>
<td>0.7</td>
<td>8</td>
<td>0.8</td>
<td>6</td>
<td>0.6</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td>7.9</td>
<td></td>
<td>6.25</td>
<td></td>
<td>5.85</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 67

**Leyenda de la Matriz de selección**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Leyenda</th>
<th>E1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Desarrollo servicios innovadores</td>
<td>E1</td>
</tr>
<tr>
<td>Reestructuración de la organización</td>
<td>E2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingreso al mercado de las PYMES</td>
<td>E3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ponderación</td>
<td>Pond.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

El resultado que se obtiene en la tabla 66, muestra que la estrategia con mayor puntaje es: servicio integral bajo la Metodología Ágil. Esto quiere decir, que esta estrategia cuenta con mayores posibilidades de éxito si se llegara a implementar.

8.2. **Método de Escenarios**

En el método de escenario se describe, principalmente, un estado futuro de un aspecto conocido. Este indica que sucede de estado presente a futuro, permite simular las consecuencias a largo plazo de las posibles tendencias existentes y sus interacciones en ella. Para el próximo análisis se considerará dos escenarios una favorable y desfavorable.
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

El primer escenario comprende un crecimiento en la economía global que vendrá acompañado del fortalecimiento de la moneda nacional con respecto al dólar, esto implicará que exista mayor inversión en el país por parte de empresas multinacionales donde el core de su negocio no es la tecnología de la información por lo tanto, el aumento de las contrataciones de las empresas de TI se verá reflejado en el mejoramiento de sus ventas.

El segundo escenario es aquel que se produce por un gobierno que no puede controlar la corrupción, la delincuencia y en general donde el riesgo país esté en aumento. Esto generará un impacto negativo en las inversiones de empresas extranjeras, alejando el capital de las empresas que han estado constituidas por varios años en el país. El crecimiento pausado de la inversión impacta en el alejamiento de los clientes que utilizan TI por lo tanto, las ventas de los servicios ofrecidos disminuirán.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.

Tabla 68

<table>
<thead>
<tr>
<th>Estrategia</th>
<th>Escenario 1</th>
<th>Escenario 2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>E1</td>
<td>Muy favorable</td>
<td>Favorable</td>
</tr>
<tr>
<td>E2</td>
<td>Favorable</td>
<td>Desfavorable</td>
</tr>
</tbody>
</table>

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Como David (2013) establece, para analizar la matriz de planeamiento estratégica cuantitativa, se consideran seis pasos:

1. Se coloca en la columna izquierda de la MPEC una lista de factores claves, el cual estará conformado por las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Se asigna ponderaciones a cada factor clave interno y externo.

3. Se identifican estrategias que la organización debería considerar para poner en práctica.

4. Se determina el puntaje de atractividad (PA), considerando un puntaje que va desde uno como no atractivo hasta cuatro como altamente atractivo.

5. Se calcula la calificación de los atractivos (CA) dando como resultado la multiplicación de las ponderaciones asignadas con el puntaje de atractividad.

6. Se calcula la suma total de las puntuaciones de grado atractivo.

La MPEC para MDP se desarrollará en función a las siguientes estrategias:

1. Utilizar metodologías ágiles, para crear un equipo multifuncional que pueda atender los requerimientos en todas sus etapas.

2. Reducir la estructura organizacional para disminuir costos.

3. Ingresar al mercado de las Pymes, ofreciendo los mismos servicios a estas empresas.
Tabla 69

**Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Factores Clave</th>
<th>Peso</th>
<th>Estrategia 1</th>
<th>Estrategia 2</th>
<th>Estrategia 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>PA CA</td>
<td>PA CA</td>
<td>PA CA</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>OPORTUNIDADES</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Inversión en Tecnología</td>
<td>0,1</td>
<td>2 0,2 1</td>
<td>0,1 1</td>
<td>0,1 1</td>
</tr>
<tr>
<td>2. PBI actual</td>
<td>0,07</td>
<td>3 0,21 3</td>
<td>0,21 4</td>
<td>0,28</td>
</tr>
<tr>
<td>3. PBI proyectado</td>
<td>0,05</td>
<td>3 0,15 3</td>
<td>0,15 4</td>
<td>0,2</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Inflación controlada</td>
<td>0,07</td>
<td>3 0,21 3</td>
<td>0,21 3</td>
<td>0,21</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Demanda interna</td>
<td>0,06</td>
<td>4 0,24 2</td>
<td>0,12 4</td>
<td>0,24</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Ley de investigación, desarrollo e innovación tecnológica</td>
<td>0,06</td>
<td>3 0,18 1</td>
<td>0,06 2</td>
<td>0,12</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Creación de Nuevos Perfiles Profesionales</td>
<td>0,08</td>
<td>4 0,32 3</td>
<td>0,24 2</td>
<td>0,16</td>
</tr>
<tr>
<td>8. Transformación digital</td>
<td>0,09</td>
<td>3 0,27 1</td>
<td>0,09 1</td>
<td>0,09</td>
</tr>
<tr>
<td>9. Crecimiento en las aplicaciones móviles</td>
<td>0,06</td>
<td>2 0,12 1</td>
<td>0,06 2</td>
<td>0,12</td>
</tr>
<tr>
<td>10. Herramientas de gestión</td>
<td>0,07</td>
<td>2 0,14 3</td>
<td>0,21 1</td>
<td>0,07</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>AMENAZAS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Riesgo País</td>
<td>0,08</td>
<td>3 0,24 3</td>
<td>0,24 3</td>
<td>0,24</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Tasa de referencia</td>
<td>0,07</td>
<td>2 0,14 3</td>
<td>0,21 1</td>
<td>0,07</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Escasez de personal</td>
<td>0,06</td>
<td>3 0,18 4</td>
<td>0,24 1</td>
<td>0,06</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Ataques cibernéticos</td>
<td>0,05</td>
<td>2 0,1 1</td>
<td>0,05 1</td>
<td>0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Compras frecuentes de equipos de computación</td>
<td>0,03</td>
<td>1 0,03 2</td>
<td>0,06 1</td>
<td>0,03</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Oportunidades y Amenazas</strong></td>
<td></td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>FORTALEZAS</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Gama de servicios</td>
<td>0,1</td>
<td>4 0,4 1</td>
<td>0,1 3</td>
<td>0,3</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Calidad de servicios</td>
<td>0,08</td>
<td>4 0,32 2</td>
<td>0,16 2</td>
<td>0,16</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Satisfacción del cliente</td>
<td>0,07</td>
<td>4 0,28 2</td>
<td>0,14 2</td>
<td>0,14</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Talento Interno y compromiso</td>
<td>0,07</td>
<td>4 0,28 3</td>
<td>0,21 1</td>
<td>0,07</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Herramientas e infraestructura</td>
<td>0,055</td>
<td>1 0,055 1</td>
<td>0,055 1</td>
<td>0,055</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Balance de Portafolio</td>
<td>0,035</td>
<td>3 0,105 2</td>
<td>0,07 4</td>
<td>0,14</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DEBILIDADES</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Participación de mercado</td>
<td>0,095</td>
<td>3 0,285 1</td>
<td>0,095 3</td>
<td>0,285</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Experiencia en el mercado</td>
<td>0,06</td>
<td>2 0,12 2</td>
<td>0,12 1</td>
<td>0,06</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Innovación</td>
<td>0,08</td>
<td>4 0,32 1</td>
<td>0,08 2</td>
<td>0,16</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Posición financiera</td>
<td>0,08</td>
<td>3 0,24 4</td>
<td>0,32 2</td>
<td>0,16</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Posición de la marca</td>
<td>0,05</td>
<td>3 0,15 1</td>
<td>0,05 2</td>
<td>0,1</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Plan y modelo comercial</td>
<td>0,08</td>
<td>3 0,24 2</td>
<td>0,16 2</td>
<td>0,16</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Modelo operativo</td>
<td>0,075</td>
<td>3 0,225 3</td>
<td>0,225 2</td>
<td>0,15</td>
</tr>
<tr>
<td>8. Estructura organizacional</td>
<td>0,07</td>
<td>2 0,14 4</td>
<td>0,28 1</td>
<td>0,07</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Fortalezas y Debilidades</strong></td>
<td></td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL GENERAL</strong></td>
<td></td>
<td>5,89</td>
<td>4,32</td>
<td>4,05</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 70

Leyenda de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

<table>
<thead>
<tr>
<th>Leyenda</th>
<th>Puntaje de Atractividad</th>
<th>Calificación de los atractivos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>No aceptable</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Posiblemente aceptable</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Probablemente aceptable</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Lo más aceptable</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

Luego del análisis de las matrices y estrategias valoradas se ha seleccionado la estrategia: servicio integral bajo la Metodología Ágil. Esta metodología está basada en el desarrollo iterativo de procesos. Consiste en resolver requerimientos o entregables del cliente de una manera flexible sin alterar la calidad del entregable.

Para realizar lo mencionado se debe crear un equipo de colaboradores multifuncionales que puedan ser asignados a cualquier línea de negocio y puedan atender los requerimientos en las diferentes etapas, es decir; que tengan la capacidad de desempeñar análisis funcionales y de desarrollar un requerimiento o testing de un proyecto aplicando las metodologías ágiles.

Lo expuesto permitirá reducir tiempos en atención de requerimientos o incidencias que se presenten; así como reducir costos que estén ligados al requerimiento. Esto se podrá lograr contando con un equipo de colaboradores capaces de poder desarrollar funciones con metodologías ágiles. Si el cliente percibe una atención rápida a la solución de su requerimiento sentirá una mayor satisfacción en la calidad del servicio brindado.

Asimismo, esto incrementará la innovación en los procesos de los requerimientos, los cuales trabajarán con lineamientos ágiles para mejorar: (a) calidad del servicio, (b) satisfacción y (c) fidelización de cliente.
8.5. Descripción de estrategia contingente

De acuerdo al análisis realizado la estrategia contingente es la reestructuración del organigrama. Al realizar el análisis de la empresa se observa que el organigrama de MDP posee 11 gerencias, las cuales generan un alto costo en pagos de planilla. Con esta estrategia se podrá optimizar ciertas gerencias que están relacionadas, todo ello con la finalidad de reducir costos en la estructura de la empresa.

Se sugiere que la Gerencia de Proyectos desaparezca y ésta sea absorbida por las líneas de Negocio ATIS, SWF, TF. Asimismo, que la Gerencia de Desarrollo sea absorbida por la Gerencia de Innovación y sea esta área la encargada de gestionar las actividades de desarrollos internos en las herramientas de gestión. Finalmente, se propone que la Gerencia de Negocio Internacional se unifique con la Gerencia de Soluciones de Negocio con la finalidad de que ambas gerencias desempeñen las funciones de apertura de nuevas cuentas.

Si se realiza esta reestructuración en el organigrama de MDP quedaría de la siguiente manera:
Figura 36. Estructura organizacional propuesta para MDP Consulting S.A.C.
Capítulo IX. Implantación de la estrategia

9.1. Mapa de la Estrategia

En la figura 37, se mostrará la estrategia seleccionada, la cual está relacionada con las perspectivas de clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Esta relación permitirá que la implementación de la estrategia seleccionada sea exitosa.

En la figura 38, se mostrará el mapa de la estrategia para MDP, de acuerdo a la estrategia seleccionada.
Figura 37. Balanced Scorecard
Figura 38. Mapa de la Estrategia
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

En este punto se detallará los objetivos específicos que se necesitan para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos determinados en cada una de las perspectivas.

Tabla 71

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Objetivos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Perspectivas Financieras</td>
<td>- Conseguir mayor rentabilidad</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Cumplir con el presupuesto anual establecido</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de Clientes</td>
<td>- Lograr requerimientos eficientes</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Reducir errores post implementación de los requerimientos</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de procesos internos</td>
<td>- Adquirir habilidades en metodologías ágiles</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Implementar nuevo modelo de relacionamiento con clientes</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Adaptar procesos de venta y operativos a ágil</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de aprendizaje y desarrollo</td>
<td>- Incrementar la gestión digital</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Enriquecer el conocimiento del personal</td>
</tr>
</tbody>
</table>
En este punto se mostrarán los indicadores que medirán los objetivos específicos.

Tabla 72

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Perspectivas Financieras</td>
<td>- Conseguir mayor rentabilidad</td>
<td>- (Rentabilidad año actual-Rentabilidad año anterior)/Rentabilidad año actual</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Cumplir con el presupuesto anual establecido</td>
<td>- Presupuesto real- Presupuesto planificado</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de Clientes</td>
<td>- Lograr requerimientos eficientes</td>
<td>- Requerimientos Satisfechos/ Requerimientos Totales</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Reducir errores post implementación de los requerimientos</td>
<td>- Cantidad de errores post implementación</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Lograr satisfacción en los clientes</td>
<td>- Porcentaje de satisfacción de encuesta</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de procesos internos</td>
<td>- Adquirir habilidades en metodologías ágiles</td>
<td>- Cantidad de colaboradores certificados en metodologías ágiles</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Implementar nuevo modelo de relacionamiento con clientes</td>
<td>- Cantidad de clientes en donde se esté aplicando el modelo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Adaptar procesos de venta y operativos a ágil</td>
<td>- Auditoría de la Publicación y la Ejecución de los procesos</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de aprendizaje y desarrollo</td>
<td>- Incrementar la gestión digital</td>
<td>- Cantidad de tecnología implementado</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Enriquecer el conocimiento del personal</td>
<td>- Cantidad de capacitaciones por año</td>
</tr>
</tbody>
</table>
En este punto se propondrán metas que se esperan cumplir, durante los años que contempla el desarrollo del plan estratégico.

Tabla 73

**Metas para cada uno de los objetivos**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas</th>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores</th>
<th>Hoy 2016</th>
<th>Meta 2017</th>
<th>Meta 2018</th>
<th>Meta 2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Perspectivas Financieras</td>
<td>- Conseguir mayor rentabilidad</td>
<td>- (Rentabilidad año actual-Rentabilidad año anterior)/Rentabilidad año actual</td>
<td>2%</td>
<td>3%</td>
<td>5%</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Cumplir con el presupuesto anual establecido</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Presupuesto real- Presupuesto planificado</td>
<td>80%</td>
<td>83%</td>
<td>86%</td>
<td>88%</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de Clientes</td>
<td>- Lograr requerimientos eficientes</td>
<td>- Requerimientos Satisfechos/Requerimientos Totales</td>
<td>85%</td>
<td>90%</td>
<td>93%</td>
<td>95%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Reducir errores post implementación de los requerimientos</td>
<td>- Cantidad de errores post implementación por requerimientos</td>
<td>15</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Lograr satisfacción en los clientes</td>
<td>- Porcentaje de satisfacción de encuesta</td>
<td>70%</td>
<td>75%</td>
<td>80%</td>
<td>85%</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de procesos internos</td>
<td>Objetivos</td>
<td>Indicadores</td>
<td>Hoy 2016</td>
<td>Meta 2017</td>
<td>Meta 2018</td>
<td>Meta 2019</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------</td>
<td>-----------</td>
<td>-----------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Adquirir habilidades en metodologías ágiles</td>
<td>- Cantidad de colaboradores certificados en metodologías ágiles</td>
<td>4</td>
<td>30</td>
<td>80</td>
<td>150</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Implementar nuevo modelo de relacionamiento con clientes</td>
<td>- Cantidad de clientes en donde se esté aplicando el modelo</td>
<td>0</td>
<td>10</td>
<td>15</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Adaptar procesos de venta y operativos a ágil</td>
<td>- Auditoría de la Publicación y la Ejecución de los procesos</td>
<td>60%</td>
<td>80%</td>
<td>90%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Perspectivas de aprendizaje y desarrollo</td>
<td>Incrementar la gestión digital</td>
<td>- Cantidad de tecnología implementado</td>
<td>40%</td>
<td>60%</td>
<td>80%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Enriquecer el conocimiento del personal</td>
<td>- Cantidad de capacitaciones por año</td>
<td>8</td>
<td>12</td>
<td>24</td>
<td>36</td>
</tr>
</tbody>
</table>
En este punto se mencionarán las iniciativas necesarias para lograr las metas trazadas.

Tabla 75

**Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Perspectivas Financieras</td>
<td>Conseguir mayor rentabilidad</td>
<td>(Rentabilidad año actual-Rentabilidad año anterior)/Rentabilidad año actual</td>
<td>2%</td>
<td>3%</td>
<td>5%</td>
<td>7%</td>
<td>Plan de crecimiento de utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cumplir con el presupuesto anual establecido</td>
<td>Presupuesto real-Presupuesto planificado</td>
<td>80%</td>
<td>83%</td>
<td>86%</td>
<td>88%</td>
<td>Realizar un plan de control y seguimiento a cada hito de presupuesto</td>
</tr>
<tr>
<td>Perpectivas de Clientes</td>
<td>Lograr requerimientos eficientes</td>
<td>Requerimientos Satisfechos/Requerimientos Totales</td>
<td>85%</td>
<td>90%</td>
<td>93%</td>
<td>95%</td>
<td>Realizar un plan de disminución de errores en los requerimientos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Reducir errores post implementación de los requerimientos</td>
<td>Cantidad de errores post implementación por requerimientos</td>
<td>15</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>Realizar un plan de comunicación constante y flexible usando scrum</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lograr satisfacción en los clientes</td>
<td>Porcentaje de satisfacción de encuesta</td>
<td>70%</td>
<td>75%</td>
<td>80%</td>
<td>85%</td>
<td>Hacer un plan de encuestas en momentos en el que el cliente a recibido una atención</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 76

**Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas de procesos internos</th>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores</th>
<th>Hoy 2016</th>
<th>Meta 2017</th>
<th>Meta 2018</th>
<th>Meta 2019</th>
<th>Iniciativas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>- Adquirir habilidades en metodologías ágiles</td>
<td>- Cantidad de colaboradores certificados en metodologías ágiles</td>
<td>4</td>
<td>30</td>
<td>80</td>
<td>150</td>
<td>- Capacitar al personal en metodologías ágiles</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Implementar nuevo modelo de relacionamiento con clientes</td>
<td>- Cantidad de clientes en donde se esté aplicando el modelo</td>
<td>0</td>
<td>10</td>
<td>15</td>
<td>25</td>
<td>- Realizar un plan de implementación al nuevo modelo de relacionamiento de cliente</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Adaptar procesos de venta y operativos a ágil</td>
<td>- Auditoría de la Publicación y la Ejecución de los procesos</td>
<td>60%</td>
<td>80%</td>
<td>90%</td>
<td>100%</td>
<td>- Adapar los proceso de ventas y operativos hacia a ágil</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspectivas de aprendizaje y desarrollo</th>
<th>Objetivos</th>
<th>Indicadores</th>
<th>Hoy 2016</th>
<th>Meta 2017</th>
<th>Meta 2018</th>
<th>Meta 2019</th>
<th>Iniciativas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>- Incrementar la gestión digital</td>
<td>- Cantidad de tecnología implementado</td>
<td>40%</td>
<td>60%</td>
<td>80%</td>
<td>100%</td>
<td>- Desarrollar alianzas con proveedores de tecnologías</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Enriquecer el conocimiento del personal</td>
<td>- Cantidad de capacitaciones por año</td>
<td>8</td>
<td>12</td>
<td>24</td>
<td>36</td>
<td>- Programa de capacitación al personal</td>
</tr>
</tbody>
</table>
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Para que la empresa pueda llevar a cabo las iniciativas y lograr los objetivos esperados debe existir una persona que se encargue de monitorear todos los planes que se desarrollen para un trabajo exitoso, éste será el responsable de que la ejecución se realice de manera óptima para obtener resultados positivos.

Tabla 77
Responsable de cada una de las iniciativas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Iniciativas</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Plan de crecimiento de utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado</td>
<td>- Contador financiero y Jefe de Servicio</td>
</tr>
<tr>
<td>- Realizar un plan de control y seguimiento a cada hito de presupuesto</td>
<td>- Gerente de Atis, Gerente de SF, Gerente de TF y Gerente de proyectos</td>
</tr>
<tr>
<td>- Capacitación al personal en metodologías ágiles</td>
<td>- Gerente de Innovación</td>
</tr>
<tr>
<td>- Realizar un plan de comunicación constante y flexible usando scrum</td>
<td>- Gerente de Innovación</td>
</tr>
<tr>
<td>- Hacer un plan de encuestas en momentos en el que el cliente ha recibido una atención</td>
<td>- Jefes de servicios</td>
</tr>
<tr>
<td>- Capacitar al personal en metodologías ágiles</td>
<td>- Gerente de Innovación</td>
</tr>
<tr>
<td>- Realizar un plan de implementación al nuevo modelo de relacionamiento de cliente</td>
<td>- Gerente de Innovación/Gerente ATIS/ Gerente SWF/ Gerente TF</td>
</tr>
<tr>
<td>- Adaptar los proceso de ventas y operativos hacia a ágil</td>
<td>- Gerente de Soluciones de Negocio / Gerente de Innovación</td>
</tr>
<tr>
<td>- Desarrollar alianzas con proveedores de tecnologías</td>
<td>- Gerente de Sistemas</td>
</tr>
<tr>
<td>- Programa de capacitación al personal</td>
<td>- Recursos Humanos</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 78

**Presupuesto de cada una de las iniciativas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>CANT</th>
<th>SUELDO MENSUAL</th>
<th>PERIODOS UTILIZADOS</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2017</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2018</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2019</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Plan de crecimiento de utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado</td>
<td>Contador financiero</td>
<td>1</td>
<td>7,000</td>
<td>4</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>0.07</td>
<td>2,800</td>
<td>2,800</td>
<td>1,960</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente ATIS</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.12</td>
<td>0.07</td>
<td>0.05</td>
<td>4,800</td>
<td>2,800</td>
<td>2,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.12</td>
<td>0.07</td>
<td>0.05</td>
<td>4,800</td>
<td>2,800</td>
<td>2,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.12</td>
<td>0.07</td>
<td>0.05</td>
<td>4,800</td>
<td>2,800</td>
<td>2,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente Proyectos</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.12</td>
<td>0.07</td>
<td>0.05</td>
<td>4,800</td>
<td>2,800</td>
<td>2,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar un plan de control y seguimiento a cada hito de presupuesto</td>
<td>Gerente ATIS</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.08</td>
<td>0.08</td>
<td>0.08</td>
<td>2,400</td>
<td>2,400</td>
<td>2,400</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.08</td>
<td>0.08</td>
<td>0.08</td>
<td>2,400</td>
<td>2,400</td>
<td>2,400</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.08</td>
<td>0.08</td>
<td>0.08</td>
<td>2,400</td>
<td>2,400</td>
<td>2,400</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente Proyectos</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.08</td>
<td>0.08</td>
<td>0.08</td>
<td>2,400</td>
<td>2,400</td>
<td>2,400</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar un plan de disminución de errores en los requerimientos</td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.1</td>
<td>0.08</td>
<td>0.06</td>
<td>4,000</td>
<td>3,200</td>
<td>2,400</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar un plan de comunicación constante y flexible usando scrums</td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.15</td>
<td>0.1</td>
<td>0.08</td>
<td>6,000</td>
<td>4,000</td>
<td>3,200</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 79

**Presupuesto de cada una de las iniciativas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>CANT</th>
<th>SUELDO MENSUAL</th>
<th>PERIODOS UTILIZADOS</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2017</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2018</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2019</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hacer un plan de encuestas en momentos en el que el cliente a recibido una atención</td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de ATIS</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Proyectos</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Capacitación al personal en metodologías ágiles</td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>12</td>
<td>0.15</td>
<td>0.1</td>
<td>0.08</td>
<td>18,000</td>
<td>12,000</td>
<td>9,600</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Coach en metodologías ágiles</td>
<td>1</td>
<td>6,000</td>
<td>12</td>
<td>0.15</td>
<td>0.2</td>
<td>0.25</td>
<td>10,800</td>
<td>14,400</td>
<td>18,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personal a capacitar</td>
<td>30/80/150</td>
<td>3,500</td>
<td>12</td>
<td>0.05</td>
<td>0.05</td>
<td>0.05</td>
<td>2,100</td>
<td>2,100</td>
<td>2,100</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar un plan de implementación al nuevo modelo de relacionamiento de cliente</td>
<td>Gerente de Soluciones de Negocio</td>
<td>1</td>
<td>12,000</td>
<td>3</td>
<td>0.15</td>
<td>0.18</td>
<td>0.2</td>
<td>5,400</td>
<td>6,480</td>
<td>7,200</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de ATIS</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.15</td>
<td>0.18</td>
<td>0.2</td>
<td>4,500</td>
<td>5,400</td>
<td>6,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.15</td>
<td>0.18</td>
<td>0.2</td>
<td>4,500</td>
<td>5,400</td>
<td>6,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>3</td>
<td>0.15</td>
<td>0.18</td>
<td>0.2</td>
<td>4,500</td>
<td>5,400</td>
<td>6,000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 80

**Presupuesto de cada una de las iniciativas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>CANT</th>
<th>SUELDO MENSUAL</th>
<th>PERIODOS UTILIZADOS</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2017</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2018</th>
<th>TIEMPO UTILIZADO 2019</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Adaptar los proceso de ventas y operativos hacia a ágil</td>
<td>Gerencia de Soluciones de Negocio</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.15</td>
<td>0.2</td>
<td>0.18</td>
<td>6,400</td>
<td>8,000</td>
<td>10,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>4,000</td>
<td>4,000</td>
<td>4,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de ATIS</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.15</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>6,400</td>
<td>6,000</td>
<td>6,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.15</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>6,400</td>
<td>6,000</td>
<td>6,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>4</td>
<td>0.15</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>6,400</td>
<td>6,000</td>
<td>6,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollar alianzas con proveedores de tecnologías</td>
<td>Jefe de Soporte Partner con Proveedores</td>
<td>1</td>
<td>8,000</td>
<td>6</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>0.1</td>
<td>4,800</td>
<td>4,800</td>
<td>4,800</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Sistemas</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>6</td>
<td>0.15</td>
<td>0.15</td>
<td>0.15</td>
<td>9,000</td>
<td>9,000</td>
<td>9,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>1</td>
<td>10,000</td>
<td>6</td>
<td>0.05</td>
<td>0.05</td>
<td>0.05</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
<td>3,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Programa de capacitación al personal</td>
<td>Capacitador interno Material de capacitación</td>
<td>6</td>
<td>-</td>
<td>12</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>12/24/36</td>
<td>10</td>
<td>12</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>120</td>
<td>240</td>
<td>360</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personal a capacitar</td>
<td>12/24/36</td>
<td>-</td>
<td>12</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

**Tabla 81**

*Cronograma de cada una de las iniciativas*

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>PRESUPUESTO</th>
<th>CRONOGRAMA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Plan de crecimiento de utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado</td>
<td>Contador financiero</td>
<td>2,800.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente ATIS</td>
<td>4,800.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>4,800.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>4,800.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente Proyectos</td>
<td>4,800.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar un plan de control y seguimiento a cada hito de presupuesto</td>
<td>Gerente ATIS</td>
<td>2,400.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>2,400.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>2,400.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente Proyectos</td>
<td>2,400.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar un plan de disminución de errores en los requerimientos</td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>4,000.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar un plan de comunicación constante y flexible usando scrums</td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>3,000.00</td>
<td>[ ]</td>
</tr>
</tbody>
</table>
# Tabla 82

**Cronograma de cada una de las iniciativas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INICIATIVA</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>PRESUPUESTO</th>
<th>CRONOGRAMA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hacer un plan de encuestas en momentos en el que el cliente a recibido una atención</td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>3,000.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>3,000.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de ATIS</td>
<td>3,000.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Proyectos</td>
<td>3,000.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Capacitación al personal en metodologías ágiles</td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>18,000.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Coach en metodologías ágiles</td>
<td>10,800.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personal a capacitar</td>
<td>2,100.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Realizar un plan de implementación al nuevo modelo de relacionamiento de cliente</td>
<td>Gerente de Soluciones de Negocio</td>
<td>5,400.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de ATIS</td>
<td>4,500.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>4,500.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>4,500.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>INICIATIVA</td>
<td>RESPONSABLE</td>
<td>PRESUPUESTO</td>
<td>CRONOGRAMA</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------</td>
<td>------------------------------------------------</td>
<td>-------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Adaptar los proceso de ventas y operativos hacia ágil</td>
<td>Gerencia de Soluciones de Negocio, Gerente de Innovación</td>
<td>6,400.00</td>
<td>6-7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de ATIS</td>
<td>6,400.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Software Factory</td>
<td>6,400.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Testing Factory</td>
<td>6,400.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollar alianzas con proveedores de tecnologías</td>
<td>Jefe de Soporte, Partner con Proveedores</td>
<td>4,800.00</td>
<td>6-7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Sistemas</td>
<td>9,000.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerente de Innovación</td>
<td>3,000.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Programa de capacitación al personal</td>
<td>Capacitador interno, Material de capacitación</td>
<td>-</td>
<td>6-11</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Personal a capacitarse</td>
<td>120</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Capítulo X. Evaluación

10.1. Evaluación Cualitativa

10.1.1. Criterios de evaluación.

En el presente capítulo, se presentarán los criterios de evaluación a considerar para la calificación cualitativa de la oferta de valor. Se tomarán en cuenta los próximos aspectos:

1. Oportunidad
2. Factibilidad
3. Aceptabilidad

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

Seguidamente, se efectuará la explicación de los 3 factores presentados anteriormente. El primero se refiere a oportunidad, es visible que el público objetivo de MDP requiere obtener las mejores metodologías para satisfacer los requerimientos solicitados para cada una de sus líneas de negocio. Por ello, la oferta de valor es una ocasión de optimización debido a que, la empresa podrá ser exitosa y competitiva en su negocio, brindando los mejores servicios.

El segundo criterio está en función a la factibilidad, la ejecución de la oferta es viable dado que apunta a otorgar un servicio de calidad al cliente para una mejor preferencia hacia la empresa y mayor lealtad con el público actual. Para alcanzar este objetivo, el grupo de trabajo debe estar formado por colaboradores con conocimientos, experiencia y con potencial de desarrollo.
El tercer criterio está en función a la aceptabilidad. La aceptación de la propuesta ayudará a que MDP prosiga con la alta reputación que posee y a lograr satisfactoriamente con lo requerido por los clientes. El público objetivo presente y los que requieran trabajar con MDP tendrán como aliciente obtener un excelente servicio a un costo menor, bajo una metodología que se desarrolla con bastante orden buscando lograr tener cero errores.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

Para iniciar con la evaluación financiera de la estrategia se deben considerar ciertos supuestos tomando en cuenta data histórica de MDP de los años 2013, 2014 y 2015, así como proyecciones propuestas como consecuencia de la implementación de la estrategia seleccionada en un escenario considerado como moderado dentro del sector.

La información financiera obtenida de los años mencionados previamente se encuentra en nuevos soles. A pesar de que gran parte de sus obligaciones y transacciones están en moneda local como se indicó en capítulos anteriores, algunas deudas pasadas originalmente se encuentran en dólares; sin embargo, son montos pequeños de bajo impacto en los resultados de la operación según indicó el Gerente General de MDP. Asimismo, no se realiza ni se espera realizar, para los próximos años, prestaciones del servicio en dólares por lo que, el tipo de cambio no es un factor determinante como se indicó anteriormente.

La proyección correspondiente al Estado de Resultados para el año 2016, año actual donde aún no se implementa la estrategia, se considera como supuesto que las ventas se mantienen estables en relación al año anterior.

Para las proyecciones de los estados financieros del 2017 al 2019 sin implementar aún la estrategia seleccionada se propone un crecimiento del 2% anual siendo este el índice esperado por MDP y el sector de consultoría en TI en general en un escenario conservador.
Mientras que para el caso de las proyecciones financieras para los años 2017, 2018 y 2019, esta vez implementando la estrategia seleccionada y considerando todos los beneficios y costos implicados a la misma, se espera un crecimiento del 3%, 5% y 7% para el primer, segundo y tercer año respectivamente, nuevamente en un escenario moderado.

10.2.1. Proyección de estados financieros

En la Tabla 84, se puede observar la situación histórica de los Estados de Resultados de MDP para los años 2013, 2014 y 2015.

Con respecto a las ventas netas se puede observar que estas van en aumento de manera gradual de un año a otro, obteniéndose un 41.3% y 48.7% para el periodo del año 2013 al 2014 y 2014 al 2015 respectivamente, esto como consecuencia del crecimiento del sector y del alcance del mercado de MDP.

Se puede observar también que el costo de ventas va decreciendo paulatinamente del año 2013 al 2015, ya que MDP desea ir reduciendo dicho costo año a año mediante la eficiencia de sus procesos y colaboradores, pasando de un 64% en la estructura financiera del 2013 a un 40% en la estructura financiera del 2015.

Se puede ver un gran incremento en la utilidad bruta año a año, producto del aumento en las ventas acompañada de la reducción en los costos de las mismas como se mencionó en párrafos anteriores, haciéndose evidente el resultado.

Con respecto al resultado operativo este baja considerablemente de 12% en el 2013 a 4% durante el 2015, ello producto del incremento en dos cuentas principalmente, los gastos de personal y servicios prestados por terceros, el mayor impacto de caída se dio durante el periodo del año 2014 al 2015, cayendo la utilidad operativa en aproximadamente 7% de un año a otro, ello para cubrir la oferta de las ventas netas se duplicó aproximadamente el gasto incurredido en personal de outsourcing sin planificar adecuadamente dichas salidas de dinero.
Se puede ver también que los gastos financieros realizados por MDP se han incrementado en el periodo 2013 - 2015, en 1% y 2% respectivamente, parte de los mismos necesarios para cubrir los gastos destinados a personal y terceros mencionados anteriormente debido al incremento de las ventas año a año.

Producto del análisis vertical aplicado a los estados de resultados de los años 2013 al 2015, se observa en la Tabla 84, valores notables promedio tales como el costo de ventas (51%), utilidad operativa (9%) y utilidad neta (5%).
### Tabla 84

*Estado de ganancias y pérdidas del 2013 al 2015 en soles*

<table>
<thead>
<tr>
<th>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</th>
<th>2013</th>
<th>%Var</th>
<th>2014</th>
<th>%Var</th>
<th>2015</th>
<th>%Var</th>
<th>Promedio %Var</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ventas netas</td>
<td>15,976,955</td>
<td>100%</td>
<td>22,580,667</td>
<td>100%</td>
<td>33,587,008</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dsctos, rebajas y bonific. concedidos</td>
<td>805,752</td>
<td>5%</td>
<td>480,999</td>
<td>2%</td>
<td>136,077</td>
<td>0%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de ventas</td>
<td>10,156,863</td>
<td>64%</td>
<td>11,053,521</td>
<td>49%</td>
<td>13,583,346</td>
<td>40%</td>
<td>51%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>UTILIDAD BRUTA</strong></td>
<td>5,014,340</td>
<td>31%</td>
<td>11,046,146</td>
<td>49%</td>
<td>19,867,585</td>
<td>59%</td>
<td>46%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos personal, directores y gerentes</td>
<td>419,900</td>
<td>3%</td>
<td>1,228,169</td>
<td>5%</td>
<td>2,819,249</td>
<td>8%</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de servicios prest. por terceros</td>
<td>1,654,266</td>
<td>10%</td>
<td>5,396,352</td>
<td>24%</td>
<td>13,521,612</td>
<td>40%</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos por tributos</td>
<td>7,566</td>
<td>0%</td>
<td>15,472</td>
<td>0%</td>
<td>21,977</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros gastos de gestión</td>
<td>1,004,562</td>
<td>6%</td>
<td>1,872,919</td>
<td>8%</td>
<td>2,132,730</td>
<td>6%</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Valuac. y deterioro de activos y provisiones</td>
<td>33,122</td>
<td>0%</td>
<td>59,290</td>
<td>0%</td>
<td>59,657</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Gastos de operación</td>
<td>3,119,416</td>
<td>20%</td>
<td>8,572,201</td>
<td>38%</td>
<td>18,555,224</td>
<td>55%</td>
<td>38%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RESULTADO DE OPERACIÓN</strong></td>
<td>1,894,924</td>
<td>12%</td>
<td>2,473,945</td>
<td>11%</td>
<td>1,312,361</td>
<td>4%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos financieros</td>
<td>31,509</td>
<td>0%</td>
<td>332,818</td>
<td>1%</td>
<td>521,351</td>
<td>2%</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</strong></td>
<td>1,863,415</td>
<td>12%</td>
<td>2,141,127</td>
<td>9%</td>
<td>791,010</td>
<td>2%</td>
<td>8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto a la Renta</td>
<td>559,025</td>
<td>3%</td>
<td>642,338</td>
<td>3%</td>
<td>347,576</td>
<td>1%</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RESULTADO DEL EJERCICIO</strong></td>
<td>1,304,390</td>
<td>8%</td>
<td>1,498,789</td>
<td>7%</td>
<td>443,434</td>
<td>1%</td>
<td>5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).

En la Tabla 85, se proyecta el Estado de Resultados sin considerar la estrategia a plantear para el periodo 2016 al 2019, duración del plan estratégico propuesto.

Entre los supuestos que se consideró para dicha proyección, se tiene que el crecimiento del año 2015 al 2016 se mantuvo estable con respecto a las ventas mientras que, para el periodo del año 2017 al 2019 se propone un escenario conservador de crecimiento esperado de 2% anual señalado durante la entrevista con el Gerente General de MDP.

Para la cuenta de descuentos concedidos, costo de ventas, gastos por tributos, otros gastos de gestión, y deterioro de activos se mantuvo el promedio para los últimos años calculado anteriormente como se ve en la Tabla 84.

Para los gastos de personal y gastos de terceros, se mantuvo la misma cantidad promedio para todo el periodo del 2016 al 2019, ya que dentro de la estrategia de MDP se encuentra no repetir nuevamente el contrato de outsourcing desmedido que se evidenció durante el año 2015 para cubrir la demanda interna, sino más bien mantener un equilibrio eficiente de personal para cumplir con los clientes, por ello se presenta como alternativa el uso de dicho promedio para los periodos proyectados.

Con respecto a los gastos financieros, se estructuraron considerando que la empresa ya no planea incrementar su deuda financiera para los próximos años sino más bien ir pagándola gradualmente, por lo que el gerente general mencionó una amortización de la deuda aproximada de 4% anualmente para los próximos años en un escenario conservador.

De esta manera, considerándose un escenario conservador como se mencionó previamente, la utilidad neta para el periodo proyectado sería de alrededor de 5.20% y 5.68% y entre 6.15% y 6.61% para los periodos de 2016-2017 y 2018-2019 respectivamente.
La utilidad bruta antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) es de 8.91% en el año 2016, 9.50% en el año 2017, 10.09% en el año 2018 y 10.66% para el año 2019.
### Tabla 85

*Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia*

<table>
<thead>
<tr>
<th>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</th>
<th>Promedio %Var</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento en Ventas</td>
<td>0%</td>
<td>100%</td>
<td>33,587,008</td>
<td>34,258,748</td>
<td>34,943,923</td>
</tr>
<tr>
<td>Ventas netas</td>
<td>2%</td>
<td>2%</td>
<td>848,464</td>
<td>865,433</td>
<td>882,741</td>
</tr>
<tr>
<td>Dsctos, rebajas y bonific. Concedidos</td>
<td>2.53%</td>
<td>2%</td>
<td>17,125,510</td>
<td>17,468,020</td>
<td>17,817,380</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de ventas</td>
<td>50.99%</td>
<td>50.99%</td>
<td>15,613,035</td>
<td>15,925,295</td>
<td>16,243,801</td>
</tr>
<tr>
<td>UTILIDAD BRUTA</td>
<td>46.49%</td>
<td>46.49%</td>
<td>2,991,901</td>
<td>3,255,437</td>
<td>3,524,243</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos personal, directores y gerentes</td>
<td>5.49%</td>
<td>5.49%</td>
<td>1,842,926</td>
<td>1,842,926</td>
<td>1,842,926</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de servicios prest. por terceros</td>
<td>24.84%</td>
<td>24.84%</td>
<td>8,341,965</td>
<td>8,341,965</td>
<td>8,341,965</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos por tributos</td>
<td>0.06%</td>
<td>0.06%</td>
<td>20,298</td>
<td>20,704</td>
<td>21,118</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros gastos de gestión</td>
<td>6.98%</td>
<td>6.98%</td>
<td>2,343,453</td>
<td>2,390,322</td>
<td>2,438,128</td>
</tr>
<tr>
<td>Valuac. y deterioro de activos y provisiones</td>
<td>0.22%</td>
<td>0.22%</td>
<td>72,492</td>
<td>73,942</td>
<td>75,421</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Gastos de operación</td>
<td>37.58%</td>
<td>37.58%</td>
<td>12,621,134</td>
<td>12,669,859</td>
<td>12,719,558</td>
</tr>
<tr>
<td>RESULTADO DE OPERACIÓN</td>
<td>8.91%</td>
<td>8.91%</td>
<td>2,991,901</td>
<td>3,255,437</td>
<td>3,524,243</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos financieros</td>
<td>1.07%</td>
<td>1.07%</td>
<td>497,369</td>
<td>474,490</td>
<td>452,663</td>
</tr>
<tr>
<td>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</td>
<td>7.83%</td>
<td>7.83%</td>
<td>2,494,532</td>
<td>2,780,947</td>
<td>3,071,580</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto a la Renta</td>
<td>2.46%</td>
<td>2.46%</td>
<td>748,360</td>
<td>834,284</td>
<td>921,474</td>
</tr>
<tr>
<td>RESULTADO DEL EJERCICIO</td>
<td>5.37%</td>
<td>5.37%</td>
<td>1,746,173</td>
<td>1,946,663</td>
<td>2,150,106</td>
</tr>
<tr>
<td>EBITDA</td>
<td>8.91%</td>
<td>9.50%</td>
<td>10.09%</td>
<td>10.66%</td>
<td>10.66%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
En la Tabla 86, se observa el Estado de Resultados proyectado, pero esta vez considerando la estrategia a implementar, además, se consideraron ciertas suposiciones para el planteamiento.

Con respecto a las ventas se espera un aumento de las mismas en 3% para el año 2017, 5% para el año 2018 y 7% para el año 2019, incrementándose las ventas desde 33.6MM a 38.9MM de soles, todo ello en un escenario conservador.

Se consideró los gastos para la implementación de la estrategia según el presupuesto calculado en el capítulo anterior de manera anualizada.

El precio que se maneja actualmente depende según la negociación con cada cliente y el tipo de servicio que se le ofrece, con respecto a este factor el porcentaje de crecimiento propuesto anteriormente (3%, 5% y 7%) abarca tanto el aumento en el precio ofrecido a clientes producto de un servicio más integral y completo y también al incremento en la participación de mercado debido al servicio innovador en el sector.

Otro impacto de la estrategia, es la disminución de los gastos prestados por terceros debido a la creación y capacitación de equipos multiservicios que puedan encargarse de solucionar problemas pertenecientes a distintas líneas de MDP, esta disminución se propone en un 5% anualmente aproximadamente según la cantidad de personal capacitado en la estrategia seleccionada; además, se tiene en cuenta que estos equipos no se encuentren saturados con sus nuevas responsabilidades.

Con respecto a las otras cuentas del Estado de Resultados, se proyectaron como el análisis anterior, es decir con los promedios obtenidos de los años anteriores según sea el caso, todo ello considerándose que se desarrolla en un escenario moderado.

Todo lo antes planteado como resultado de la estrategia a implementar, posee un EBITDA de 8.91% y 15.13% para los años 2016 y 2019 respectivamente.
<table>
<thead>
<tr>
<th>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</th>
<th>Promedio %</th>
<th>Var</th>
<th>2016</th>
<th>Proyectado</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Crecimiento en Ventas</td>
<td>0%</td>
<td>3%</td>
<td>5%</td>
<td>7%</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ventas netas</td>
<td>100.00%</td>
<td></td>
<td>33,587,008</td>
<td>34,594,618</td>
<td>36,324,349</td>
<td>38,867,053</td>
</tr>
<tr>
<td>Dsctos, rebajas y bonific. concedidos</td>
<td>2.53%</td>
<td></td>
<td>848,464</td>
<td>873,917</td>
<td>917,613</td>
<td>981,846</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de ventas</td>
<td>50.99%</td>
<td></td>
<td>17,125,510</td>
<td>17,639,275</td>
<td>18,521,239</td>
<td>19,817,725</td>
</tr>
<tr>
<td>UTILIDAD BRUTA</td>
<td>46.49%</td>
<td></td>
<td>15,613,034</td>
<td>16,081,426</td>
<td>16,885,497</td>
<td>18,067,482</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de implementación de estrategia</td>
<td>0%</td>
<td></td>
<td></td>
<td>226,970</td>
<td>295,120</td>
<td>372,370</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos personal, directores y gerentes</td>
<td>5.49%</td>
<td></td>
<td>1,842,926</td>
<td>1,842,926</td>
<td>1,842,926</td>
<td>1,842,926</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de servicios prest. por terceros</td>
<td>24.84%</td>
<td></td>
<td>8,341,965</td>
<td>7,924,866</td>
<td>7,528,623</td>
<td>7,152,192</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos por tributos</td>
<td>0.06%</td>
<td></td>
<td>20,298</td>
<td>20,907</td>
<td>21,953</td>
<td>23,489</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros gastos de gestión</td>
<td>6.98%</td>
<td></td>
<td>2,343,453</td>
<td>2,413,757</td>
<td>2,534,444</td>
<td>2,711,855</td>
</tr>
<tr>
<td>Valuac. y deterioro de activos y provisiones</td>
<td>0.22%</td>
<td></td>
<td>72,492</td>
<td>74,667</td>
<td>78,400</td>
<td>83,888</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Gastos de operación</td>
<td>37.58%</td>
<td></td>
<td>12,621,134</td>
<td>12,504,093</td>
<td>12,301,466</td>
<td>12,186,720</td>
</tr>
<tr>
<td>RESULTADO DE OPERACIÓN</td>
<td>8.91%</td>
<td></td>
<td>2,991,900</td>
<td>3,577,333</td>
<td>4,584,031</td>
<td>5,880,762</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos financieros</td>
<td>1.07%</td>
<td></td>
<td>497,369</td>
<td>678,600</td>
<td>683,168</td>
<td>688,147</td>
</tr>
<tr>
<td>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</td>
<td>7.83%</td>
<td></td>
<td>2,494,531</td>
<td>2,898,733</td>
<td>3,900,863</td>
<td>5,192,615</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto a la Renta</td>
<td>2.46%</td>
<td></td>
<td>748,359</td>
<td>869,620</td>
<td>1,170,259</td>
<td>1,557,785</td>
</tr>
<tr>
<td>RESULTADO DEL EJERCICIO</td>
<td>5.37%</td>
<td></td>
<td>1,746,172</td>
<td>2,029,113</td>
<td>2,730,604</td>
<td>3,634,831</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| EBITDA                         | 8.91%      | 10.34% | 12.62% | 15.13% |
10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).

En la Tabla 87, se observa el Balance General sin la estrategia implementada. Se consideró que el capital social se mantenga estable durante los 4 años posteriores de evaluación, con un valor de 2.5MM de soles. Se toma como supuesto que no existirá repartición de utilidades durante los siguientes cuatro años, incrementándose las utilidades de manera acumulativa con las del año anterior.

El resultado del ejercicio es el valor obtenido anteriormente en la tabla correspondiente al Estado de Resultados sin estrategia según sea el año al que pertenezca.
### Balance General sin estrategia en soles

#### ACTIVO

<table>
<thead>
<tr>
<th>BALANCE GENERAL</th>
<th>2013</th>
<th>%Var</th>
<th>2014</th>
<th>%Var</th>
<th>2015</th>
<th>%Var</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TOTAL PASIVO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tributos, contrap. y aport. a pensiones y salud</td>
<td>37.7</td>
<td>1%</td>
<td>118.5</td>
<td>1%</td>
<td>829.5</td>
<td>4%</td>
<td>474.4</td>
<td>29%</td>
<td>589.6</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO CORRIENTE</td>
<td>3,957.2</td>
<td>38%</td>
<td>10,666.0</td>
<td>39%</td>
<td>14,127.4</td>
<td>39%</td>
<td>21,350.8</td>
<td>39%</td>
<td>25,505.8</td>
<td>39%</td>
</tr>
<tr>
<td>Inmuebles, maquinaria y equipo</td>
<td>310.8</td>
<td>6%</td>
<td>379.1</td>
<td>6%</td>
<td>374.1</td>
<td>6%</td>
<td>702.9</td>
<td>6%</td>
<td>873.6</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Intangibles</td>
<td>694.5</td>
<td>14%</td>
<td>2,285.7</td>
<td>14%</td>
<td>11,952.5</td>
<td>14%</td>
<td>6,185.1</td>
<td>14%</td>
<td>7,687.8</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Deprec. amort. y agotam. acumulados</td>
<td>28.3</td>
<td>1%</td>
<td>95.5</td>
<td>1%</td>
<td>145.5</td>
<td>1%</td>
<td>70.3</td>
<td>1%</td>
<td>87.4</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</td>
<td>976.6</td>
<td>20%</td>
<td>2,569.3</td>
<td>20%</td>
<td>12,181.9</td>
<td>20%</td>
<td>6,958.3</td>
<td>20%</td>
<td>8,648.8</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL ACTIVO</strong></td>
<td>4,933.9</td>
<td>100%</td>
<td>13,235.3</td>
<td>100%</td>
<td>20,043.8</td>
<td>100%</td>
<td>21,085.7</td>
<td>100%</td>
<td>26,208.5</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### PASIVO

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2013</th>
<th>%Var</th>
<th>2014</th>
<th>%Var</th>
<th>2015</th>
<th>%Var</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TOTAL PASIVO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tributos, contrap. y aport a pensiones y salud</td>
<td>810.6</td>
<td>16%</td>
<td>2,014.6</td>
<td>15%</td>
<td>3,329.4</td>
<td>15%</td>
<td>3,373.7</td>
<td>15%</td>
<td>4,193.3</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Remuneraciones y part. por pagar</td>
<td>45.7</td>
<td>1%</td>
<td>588.8</td>
<td>4%</td>
<td>885.6</td>
<td>4%</td>
<td>632.5</td>
<td>4%</td>
<td>786.2</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ctas. por pagar corrientes - terceros</td>
<td>314.5</td>
<td>6%</td>
<td>206.7</td>
<td>2%</td>
<td>689.9</td>
<td>2%</td>
<td>843.4</td>
<td>2%</td>
<td>1,274.6</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Obligaciones financieras</td>
<td>665.0</td>
<td>13%</td>
<td>3,848.3</td>
<td>13%</td>
<td>8,231.5</td>
<td>13%</td>
<td>5,904.0</td>
<td>13%</td>
<td>7,330.3</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ctas. por pagar diversas - terceros</td>
<td>357.8</td>
<td>11%</td>
<td>10.7</td>
<td>0%</td>
<td>1.2</td>
<td>0%</td>
<td>843.4</td>
<td>0%</td>
<td>1,274.6</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO CORRIENTE</td>
<td>2,393.8</td>
<td>49%</td>
<td>6,669.1</td>
<td>49%</td>
<td>13,137.9</td>
<td>49%</td>
<td>11,597.1</td>
<td>49%</td>
<td>14,414.6</td>
<td>49%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tributos, contrap. y aport. pensiones y salud</td>
<td>559.0</td>
<td>11%</td>
<td>817.9</td>
<td>11%</td>
<td>639.4</td>
<td>11%</td>
<td>1,476.0</td>
<td>11%</td>
<td>1,834.5</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</td>
<td>559.0</td>
<td>11%</td>
<td>817.9</td>
<td>11%</td>
<td>639.4</td>
<td>11%</td>
<td>1,476.0</td>
<td>11%</td>
<td>1,834.5</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL PASIVO</strong></td>
<td>2,952.8</td>
<td>60%</td>
<td>7,487.1</td>
<td>60%</td>
<td>13,777.3</td>
<td>60%</td>
<td>13,073.1</td>
<td>60%</td>
<td>16,249.2</td>
<td>60%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### PATRIMONIO

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2013</th>
<th>%Var</th>
<th>2014</th>
<th>%Var</th>
<th>2015</th>
<th>%Var</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TOTAL PASIVO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Capital</td>
<td>380.6</td>
<td>8%</td>
<td>2,512.0</td>
<td>8%</td>
<td>2,512.0</td>
<td>8%</td>
<td>2,512.0</td>
<td>8%</td>
<td>2,512.0</td>
<td>8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultados acumulados</td>
<td>295.8</td>
<td>6%</td>
<td>1,737.3</td>
<td>6%</td>
<td>3,310.9</td>
<td>6%</td>
<td>3,754.3</td>
<td>6%</td>
<td>5,080.5</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultado del ejercicio</td>
<td>1,304.3</td>
<td>26%</td>
<td>1,498.7</td>
<td>26%</td>
<td>443.4</td>
<td>26%</td>
<td>1,746.1</td>
<td>26%</td>
<td>1,946.6</td>
<td>26%</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PATRIMONIO</td>
<td>1,981.0</td>
<td>40%</td>
<td>5,748.1</td>
<td>40%</td>
<td>6,266.4</td>
<td>40%</td>
<td>8,012.5</td>
<td>40%</td>
<td>9,059.2</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</strong></td>
<td>4,933.9</td>
<td>100%</td>
<td>13,235.3</td>
<td>100%</td>
<td>20,043.8</td>
<td>100%</td>
<td>21,085.7</td>
<td>100%</td>
<td>26,208.5</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
En la Tabla 88, se ve el Balance General con la estrategia ya implementada. Al igual que el caso anterior se mantiene constante el capital social de la empresa, mientras que se asume también la no repartición de las utilidades para los próximos años analizados.

Los resultados del ejercicio planteados son los mismos a los correspondientes en la versión del Estado de Resultados con la estrategia seleccionada.

Se observa también que se mantiene la estructura del balance general de manera vertical, por lo tanto el apalancamiento se considera constante y se consideran también los porcentajes promedio de los años anteriores para la proyección de las cuentas del mismo.
### Balance General con estrategia en soles

#### Tabla 88

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIVO</th>
<th>2013</th>
<th>%Var</th>
<th>2014</th>
<th>%Var</th>
<th>2015</th>
<th>%Var</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Efectivo y equivalentes de efectivo</td>
<td>522,402</td>
<td>11%</td>
<td>374,015</td>
<td>3%</td>
<td>1,660,912</td>
<td>8%</td>
<td>1,528,715</td>
<td>1,944,152</td>
<td>2,497,267</td>
<td>3,226,699</td>
</tr>
<tr>
<td>Ctas. por cobrar comerc. - terceros</td>
<td>1,549,229</td>
<td>31%</td>
<td>2,507,749</td>
<td>19%</td>
<td>5,171,719</td>
<td>26%</td>
<td>5,324,145</td>
<td>6,768,420</td>
<td>8,691,410</td>
<td>11,227,589</td>
</tr>
<tr>
<td>Serv. y otros contrat. por anticipado</td>
<td>1,847,897</td>
<td>37%</td>
<td>7,665,744</td>
<td>58%</td>
<td>199,736</td>
<td>1%</td>
<td>6,800,146</td>
<td>8,644,524</td>
<td>11,100,243</td>
<td>14,339,046</td>
</tr>
<tr>
<td>Tributos, contrap. y aport. pensiones y salud</td>
<td>37,712</td>
<td>1%</td>
<td>118,544</td>
<td>1%</td>
<td>829,507</td>
<td>4%</td>
<td>474,429</td>
<td>604,082</td>
<td>776,672</td>
<td>1,004,233</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</td>
<td>3,957,240</td>
<td>80%</td>
<td>10,666,052</td>
<td>81%</td>
<td>7,861,875</td>
<td>39%</td>
<td>14,127,435</td>
<td>17,956,997</td>
<td>23,055,975</td>
<td>29,781,090</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO</td>
<td>4,933,882</td>
<td>100%</td>
<td>13,235,318</td>
<td>100%</td>
<td>20,043,828</td>
<td>100%</td>
<td>21,085,724</td>
<td>26,801,488</td>
<td>34,411,903</td>
<td>44,449,388</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</td>
<td>976,642</td>
<td>20%</td>
<td>2,569,266</td>
<td>19%</td>
<td>12,181,953</td>
<td>61%</td>
<td>6,958,289</td>
<td>8,844,491</td>
<td>11,355,928</td>
<td>14,668,298</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL ACTIVO</td>
<td>4,933,882</td>
<td>100%</td>
<td>13,235,318</td>
<td>100%</td>
<td>20,043,828</td>
<td>100%</td>
<td>21,085,724</td>
<td>26,801,488</td>
<td>34,411,903</td>
<td>44,449,388</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</td>
<td>976,642</td>
<td>20%</td>
<td>2,569,266</td>
<td>19%</td>
<td>12,181,953</td>
<td>61%</td>
<td>6,958,289</td>
<td>8,844,491</td>
<td>11,355,928</td>
<td>14,668,298</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>PASIVO</th>
<th>2013</th>
<th>%Var</th>
<th>2014</th>
<th>%Var</th>
<th>2015</th>
<th>%Var</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tributos, contrap. y aport a pensiones y salud</td>
<td>810,614</td>
<td>16%</td>
<td>2,014,659</td>
<td>15%</td>
<td>3,329,490</td>
<td>17%</td>
<td>3,373,716</td>
<td>4,288,238</td>
<td>5,505,904</td>
<td>7,111,902</td>
</tr>
<tr>
<td>Remuneraciones y part. por pagar</td>
<td>45,713</td>
<td>1%</td>
<td>588,660</td>
<td>4%</td>
<td>885,631</td>
<td>4%</td>
<td>632,572</td>
<td>804,045</td>
<td>1,032,357</td>
<td>1,333,482</td>
</tr>
<tr>
<td>Ctas. por pagar corrientes - terceros</td>
<td>314,555</td>
<td>6%</td>
<td>206,747</td>
<td>2%</td>
<td>689,999</td>
<td>3%</td>
<td>843,429</td>
<td>1,072,060</td>
<td>1,376,476</td>
<td>1,777,976</td>
</tr>
<tr>
<td>Obligaciones financieras</td>
<td>665,090</td>
<td>13%</td>
<td>3,848,394</td>
<td>29%</td>
<td>8,231,580</td>
<td>41%</td>
<td>5,904,003</td>
<td>7,504,417</td>
<td>9,635,333</td>
<td>12,445,829</td>
</tr>
<tr>
<td>Ctas. por pagar diversas - terceros</td>
<td>557,846</td>
<td>1%</td>
<td>10,702</td>
<td>0%</td>
<td>1,228</td>
<td>0%</td>
<td>843,429</td>
<td>1,072,060</td>
<td>1,376,476</td>
<td>1,777,976</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO CORRIENTE</td>
<td>2,393,818</td>
<td>49%</td>
<td>6,669,161</td>
<td>50%</td>
<td>13,137,928</td>
<td>66%</td>
<td>11,597,148</td>
<td>14,740,818</td>
<td>18,926,547</td>
<td>24,447,163</td>
</tr>
<tr>
<td>Tributos, contrap. y aport. pensiones y salud</td>
<td>559,025</td>
<td>11%</td>
<td>817,962</td>
<td>6%</td>
<td>639,498</td>
<td>3%</td>
<td>1,476,001</td>
<td>1,876,104</td>
<td>2,408,833</td>
<td>3,111,457</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</td>
<td>559,025</td>
<td>11%</td>
<td>817,962</td>
<td>6%</td>
<td>639,498</td>
<td>3%</td>
<td>1,476,001</td>
<td>1,876,104</td>
<td>2,408,833</td>
<td>3,111,457</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO</td>
<td>2,952,843</td>
<td>60%</td>
<td>7,487,123</td>
<td>57%</td>
<td>13,777,426</td>
<td>69%</td>
<td>13,073,149</td>
<td>16,616,923</td>
<td>21,335,380</td>
<td>27,558,621</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>PATRIMONIO</th>
<th>2013</th>
<th>%Var</th>
<th>2014</th>
<th>%Var</th>
<th>2015</th>
<th>%Var</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Capital</td>
<td>380,651</td>
<td>8%</td>
<td>2,512,053</td>
<td>19%</td>
<td>2,512,053</td>
<td>13%</td>
<td>2,512,053</td>
<td>2,512,053</td>
<td>2,512,053</td>
<td>2,512,053</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultados acumulados</td>
<td>295,998</td>
<td>6%</td>
<td>1,737,353</td>
<td>13%</td>
<td>3,310,916</td>
<td>17%</td>
<td>3,754,349</td>
<td>5,500,522</td>
<td>7,672,512</td>
<td>10,564,470</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultado del ejercicio</td>
<td>1,304,390</td>
<td>26%</td>
<td>1,498,789</td>
<td>11%</td>
<td>443,434</td>
<td>2%</td>
<td>1,746,173</td>
<td>2,171,990</td>
<td>2,891,958</td>
<td>3,814,244</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PATRIMONIO</td>
<td>1,981,039</td>
<td>40%</td>
<td>5,748,195</td>
<td>43%</td>
<td>6,266,402</td>
<td>31%</td>
<td>8,012,575</td>
<td>10,184,565</td>
<td>13,076,523</td>
<td>16,890,767</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</td>
<td>4,933,882</td>
<td>100%</td>
<td>13,235,318</td>
<td>100%</td>
<td>20,043,828</td>
<td>100%</td>
<td>21,085,724</td>
<td>26,801,488</td>
<td>34,411,903</td>
<td>44,449,388</td>
</tr>
</tbody>
</table>
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).

En la Tabla 89, se detalla el Flujo de Efectivo de la situación actual sin la estrategia, se puede observar que los flujos netos totales van disminuyendo año a año producto de inversiones en proyectos planeados por MDP para repotenciar sus operaciones en el sector y para con sus clientes.

Cabe resaltar que el crecimiento conservador de 2% que se considera desde el inicio de la evaluación financiera del presente capítulo aún se mantiene vigente para los años 2017, 2018 y 2019, por lo que las proyecciones para dichos años van acorde a lo calculado anteriormente.

MDP, no se ve afectado en gran medida por el tipo de cambio como se ha indicado previamente, debido a que gran parte de sus deudas y transacciones se encuentran en moneda local, disminuyendo el riesgo cambiario de las fluctuaciones en las monedas extranjeras.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 89</th>
</tr>
</thead>
</table>

*Flujo de efectivo sin estrategia (en nuevos soles)*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Flujos de efectivo de las actividades de operación</strong></td>
<td>522,402</td>
<td>374,015</td>
<td>1,660,912</td>
<td>1,528,715</td>
<td>1,900,118</td>
<td>2,310,336</td>
<td>2,759,952</td>
</tr>
<tr>
<td>Depreciación</td>
<td>81,764</td>
<td>69,734</td>
<td>316,034</td>
<td>271,724</td>
<td>337,739</td>
<td>410,654</td>
<td>490,572</td>
</tr>
<tr>
<td>Amortización</td>
<td>36,643</td>
<td>29,867</td>
<td>128,332</td>
<td>115,808</td>
<td>143,943</td>
<td>175,020</td>
<td>209,080</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos diferidos</td>
<td>42,602</td>
<td>-5,255</td>
<td>-152,935</td>
<td>-12,525</td>
<td>-15,568</td>
<td>-18,929</td>
<td>-22,613</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros ajustes</td>
<td>31,329</td>
<td>52,284</td>
<td>35,906</td>
<td>112,810</td>
<td>140,217</td>
<td>170,489</td>
<td>203,668</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingresos en efectivo</td>
<td>501,546</td>
<td>197,894</td>
<td>1,866,472</td>
<td>1,331,485</td>
<td>1,654,971</td>
<td>2,012,264</td>
<td>2,403,871</td>
</tr>
<tr>
<td>Cobros y (pagos) por impuestos sobre beneficios</td>
<td>81,610</td>
<td>127,451</td>
<td>382,242</td>
<td>370,522</td>
<td>460,541</td>
<td>559,967</td>
<td>668,943</td>
</tr>
<tr>
<td>Pago de intereses</td>
<td>30,561</td>
<td>23,526</td>
<td>93,281</td>
<td>90,482</td>
<td>112,464</td>
<td>136,745</td>
<td>163,356</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujos de efectivo de las actividades de inversión</strong></td>
<td>-218,880</td>
<td>-66,541</td>
<td>-796,765</td>
<td>-548,612</td>
<td>-681,898</td>
<td>-829,113</td>
<td>-990,468</td>
</tr>
<tr>
<td>Pagos de activos de las actividades de inversión</td>
<td>-123,691</td>
<td>-92,750</td>
<td>-405,365</td>
<td>-371,386</td>
<td>-461,615</td>
<td>-561,273</td>
<td>-670,503</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros flujos de efectivo de las actividades de inversión</td>
<td>-95,189</td>
<td>26,209</td>
<td>-391,400</td>
<td>-177,226</td>
<td>-220,283</td>
<td>-267,840</td>
<td>-319,965</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujos de efectivo de las actividades de financiación</strong></td>
<td>-295,276</td>
<td>-342,618</td>
<td>-895,103</td>
<td>-1,029,439</td>
<td>-1,279,542</td>
<td>-1,555,784</td>
<td>-1,858,556</td>
</tr>
<tr>
<td>Adquisición de instrumentos de capital propio</td>
<td>-503,251</td>
<td>-382,153</td>
<td>-896,959</td>
<td>-1,286,738</td>
<td>-1,599,353</td>
<td>-1,944,638</td>
<td>-2,323,086</td>
</tr>
<tr>
<td>Pasivos subordinados</td>
<td>207,975</td>
<td>39,535</td>
<td>1,855</td>
<td>257,299</td>
<td>319,811</td>
<td>388,855</td>
<td>464,530</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Aumento/(disminución) neto del efectivo y equivalentes</strong></td>
<td>8,246</td>
<td>-35,144</td>
<td>-30,957</td>
<td>-49,336</td>
<td>-61,322</td>
<td>-74,561</td>
<td>-89,071</td>
</tr>
</tbody>
</table>
En la Tabla 90, se muestra el Flujo de Efectivo con estrategia, en el que se aprecia un considerable aumento en el flujo de efectivo en relación a la situación sin estrategia considerada anteriormente.

Dicho incremento es debido al mismo escenario conservador que se planteó previamente de un incremento en 3%, 5% y 7% de las ventas para los años 2017, 2018 y 2019 producto de la implementación de la estrategia propuesta.

Los datos del incremento en efectivo fueron tomados también del balance general proyectado con estrategia realizado en el presente capítulo, para que todo vaya acorde a un mismo escenario conservador.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 90</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Flujo de efectivo con estrategia (en nuevos soles)**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Flujos de efectivo de las actividades de operación</strong></td>
<td>522,402</td>
<td>374,015</td>
<td>1,660,912</td>
<td>1,528,715</td>
<td>1,917,832</td>
<td>2,441,224</td>
<td>3,137,607</td>
</tr>
<tr>
<td>Depreciación</td>
<td>81,764</td>
<td>69,734</td>
<td>316,034</td>
<td>271,724</td>
<td>340,888</td>
<td>433,919</td>
<td>557,699</td>
</tr>
<tr>
<td>Amortización</td>
<td>36,643</td>
<td>29,867</td>
<td>128,332</td>
<td>115,808</td>
<td>145,284</td>
<td>184,935</td>
<td>237,689</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuestos diferidos</td>
<td>42,602</td>
<td>-5,255</td>
<td>-152,935</td>
<td>-12,525</td>
<td>-15,713</td>
<td>-20,001</td>
<td>-25,707</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros ajustes</td>
<td>31,329</td>
<td>52,284</td>
<td>35,906</td>
<td>112,810</td>
<td>141,524</td>
<td>180,147</td>
<td>231,536</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingresos en efectivo</td>
<td>501,546</td>
<td>197,894</td>
<td>1,866,472</td>
<td>1,331,485</td>
<td>1,670,400</td>
<td>2,126,265</td>
<td>2,732,802</td>
</tr>
<tr>
<td>Cobros y (pagos) por impuestos sobre beneficios</td>
<td>81,610</td>
<td>127,451</td>
<td>382,242</td>
<td>370,522</td>
<td>464,834</td>
<td>591,691</td>
<td>760,477</td>
</tr>
<tr>
<td>Pago de intereses</td>
<td>30,561</td>
<td>23,526</td>
<td>93,281</td>
<td>90,482</td>
<td>113,513</td>
<td>144,492</td>
<td>185,709</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujos de efectivo de las actividades de inversión</strong></td>
<td>-218,880</td>
<td>-66,541</td>
<td>-796,765</td>
<td>-548,612</td>
<td>-688,255</td>
<td>-876,085</td>
<td>-1,125,997</td>
</tr>
<tr>
<td>Pagos de activos de las actividades de inversión</td>
<td>-123,691</td>
<td>-92,750</td>
<td>-405,365</td>
<td>-371,386</td>
<td>-465,198</td>
<td>-593,071</td>
<td>-762,250</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros flujos de efectivo de las actividades de inversión</td>
<td>-95,189</td>
<td>26,209</td>
<td>-391,400</td>
<td>-177,226</td>
<td>-222,337</td>
<td>-283,014</td>
<td>-363,747</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujos de efectivo de las actividades de financiación</strong></td>
<td>-295,276</td>
<td>-342,618</td>
<td>-895,103</td>
<td>-1,029,439</td>
<td>-1,291,471</td>
<td>-1,643,924</td>
<td>-2,112,869</td>
</tr>
<tr>
<td>Adquisición de instrumentos de capital propio</td>
<td>-503,251</td>
<td>-382,153</td>
<td>-896,959</td>
<td>-1,286,738</td>
<td>-1,614,263</td>
<td>-2,054,809</td>
<td>-2,640,962</td>
</tr>
<tr>
<td>Pasivos subordinados</td>
<td>207,975</td>
<td>39,535</td>
<td>1,855</td>
<td>257,299</td>
<td>322,792</td>
<td>410,885</td>
<td>528,094</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Aumento/(disminución) neto del efectivo y equivalentes</strong></td>
<td>8,246</td>
<td>-35,144</td>
<td>-30,957</td>
<td>-49,336</td>
<td>-61,894</td>
<td>-78,785</td>
<td>-101,259</td>
</tr>
</tbody>
</table>
En la Tabla 91, se muestra el financiamiento por un monto de 554,565 soles para poder implementar la estrategia seleccionada en MDP.

Cabe resaltar que dicho monto corresponde alrededor del 62% del total necesario para iniciar la implementación, este porcentaje se definió siguiendo la estructura de deuda de la empresa o nivel de apalancamiento según los balances generales mostrados anteriormente.

El monto total de la implementación de la estrategia asciende a 894,460 soles para el periodo del 2017 al 2019 como se ve en la Tabla 78, Tabla 79, y Tabla 80 correspondientes al presupuesto elaborado para cada una de las iniciativas.

El plazo definido del préstamo es de 36 meses con cuotas mensuales, sin periodo de gracia y tasa efectiva anual de 9% ajustada al poder de negociación actual con el que cuenta la empresa con entidades financieras, el monto como se indica se solicitará en moneda local.

También se muestra, que la financiación está sujeta a un efecto tributario otorgando un escudo fiscal en beneficio de la organización.

En la Tabla 92, se ve el cronograma de pagos de dicho financiamiento conformado por los periodos del mismo, la deuda a pagar junto a la amortización, intereses y cuota correspondiente.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 91</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Servicio de la deuda (en nuevos soles)</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Préstamo</td>
<td>554,565</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Amortización</td>
<td>-169,173</td>
<td>-184,398</td>
<td>-200,994</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Intereses</td>
<td>-49,911</td>
<td>-34,685</td>
<td>-18,089</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Efecto Tributario</td>
<td>14,973</td>
<td>10,406</td>
<td>5,427</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Servicio de la Deuda</strong></td>
<td>554,565</td>
<td>-204,110</td>
<td>-208,678</td>
<td>-213,657</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 92

*Cronograma de pagos (en nuevos soles)*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Periodo</th>
<th>Deuda</th>
<th>Amortización</th>
<th>Intereses</th>
<th>Cuota</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2017</td>
<td>554,565</td>
<td>169,173</td>
<td>49,911</td>
<td>219,084</td>
</tr>
<tr>
<td>2018</td>
<td>385,392</td>
<td>184,398</td>
<td>34,685</td>
<td>219,084</td>
</tr>
<tr>
<td>2019</td>
<td>200,994</td>
<td>200,994</td>
<td>18,089</td>
<td>219,084</td>
</tr>
</tbody>
</table>

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).

En la Tabla 93, se presenta el Flujo de Caja sin haber implementado la estrategia. Se considera que las ventas para el año 2016 se mantengan estables y similares al año previo en un escenario conservador como se mencionó anteriormente, mientras que las ventas a partir del 2017 al 2019 crezcan en un margen de 2%.

Los costos y gastos de ventas y administrativos se obtienen del Estado de Resultados sin estrategias evaluado en el presente capítulo, para que todo vaya acorde a lo evaluado con anterioridad.

Las inversiones para proyectos ya planificados con anterioridad para el periodo del 2017 al 2019 se cuantifican en alrededor de 550,000 soles según lo dicho por el Gerente General.

El capital de trabajo y la información de los gastos financieros actuales de la empresa para los próximos años se obtuvieron de las deudas actuales con las que cuenta la empresa, los cronogramas relacionados a ellas y el Estado de Resultados según los años correspondientes.

La deuda estructural de largo plazo que se muestra, conformado del capital más los intereses generados, han sido obtenidos de los cronogramas actuales, por lo que dichos valores fueron llevados al flujo de caja. El EBITDA es de 8.9% durante el año 2016 y alcanza un 10.7% al final del periodo evaluado para el año 2019.
## Tabla 93

*Flujo de Caja sin estrategia (en nuevos soles)*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>HISTORICO</th>
<th>PROYECTADO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Crecimiento en Ventas</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ingresos Operativos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ventas Netas</td>
<td>100%</td>
<td>15,976,955</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Egresos Operativos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Descuentos y rebajas concedidas</td>
<td>5%</td>
<td>805,752</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de Ventas</td>
<td>64%</td>
<td>10,156,863</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Administrativos</td>
<td>13%</td>
<td>2,074,166</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos generales y otros</td>
<td>7%</td>
<td>1,045,250</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Neto Operativo</strong></td>
<td>12%</td>
<td>1,894,924</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto a la Renta</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujo de Caja Operativo</strong></td>
<td>2,243,541</td>
<td>2,421,153</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujo de Caja Antes de Inversiones</strong></td>
<td>1,746,172</td>
<td>1,946,663</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujo de Caja de Inversiones</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pago deuda estructural e intereses</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pago de Dividendos</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujo de Caja Final</strong></td>
<td>19,048</td>
<td>25,309</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujo de Caja Acumulado</strong></td>
<td>19,048</td>
<td>44,356</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### INDICADORES

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicador</th>
<th>11.9%</th>
<th>11.0%</th>
<th>3.9%</th>
<th>8.9%</th>
<th>9.5%</th>
<th>10.1%</th>
<th>10.7%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>EBITDA</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>** Variación de Ingresos Por Ventas**</td>
<td>41.3%</td>
<td>48.7%</td>
<td>0.0%</td>
<td>2.0%</td>
<td>2.0%</td>
<td>2.0%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
En la Tabla 94, se muestra el Flujo de Caja con la estrategia a implementar, considerándose un crecimiento de ventas estable e igual del año 2016 con respecto al año 2015, en un escenario conservador, mientras que para los años 2017, 2018 y 2019 se proyecta un crecimiento de 3%, 5% y 7% respectivamente.

Se añade a esta proyección los gastos de capital propio y de financiación producto de la implementación de la nueva estrategia para analizar y poder comparar los flujos de caja como resultado de la propuesta.

Se puede ver que el EBITDA para el año 2016 es de 8.9%, alcanzando para el año 2019 un EBITDA de 15.13%, siendo este superior al EBITDA calculado para el mismo período de tiempo sin haber implementado la estrategia.

A su vez se ve que la estructura de financiamiento propuesta para la implementación de la estrategia no afecta a MDP, ya que va acorde a su estructura de apalancamiento, permitiéndole hacer un mejor uso de ella al obtener mayores beneficios.
**Tabla 94**

*Flujo de Caja con estrategia (en nuevos soles)*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Crecimiento en Ventas</th>
<th>HISTORICO</th>
<th>PROYECTADO 0%</th>
<th>PROYECTADO 3%</th>
<th>PROYECTADO 5%</th>
<th>PROYECTADO 7%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2013</td>
<td>2014</td>
<td>2015</td>
<td>2016</td>
<td>2017</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ingresos Operativos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ventas Netas</td>
<td>100%</td>
<td>15,976,955</td>
<td>100%</td>
<td>22,580,667</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Egresos Operativos</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Descuentos y rebajas concedidas</td>
<td>5%</td>
<td>805,752</td>
<td>2%</td>
<td>480,999</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de Ventas</td>
<td>64%</td>
<td>10,156,863</td>
<td>49%</td>
<td>11,053,521</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos de implementar estrategia</td>
<td>0%</td>
<td>226,970</td>
<td>295,120</td>
<td>372,370</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Administrativos</td>
<td>13%</td>
<td>2,074,166</td>
<td>29%</td>
<td>6,624,521</td>
<td>49%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos generales y otros</td>
<td>7%</td>
<td>1,045,250</td>
<td>9%</td>
<td>1,947,681</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Neto Operativo</strong></td>
<td>12%</td>
<td>1,894,924</td>
<td>11%</td>
<td>2,473,945</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto a la Renta</td>
<td></td>
<td>748,359</td>
<td>869,620</td>
<td>1,170,259</td>
<td>1,557,785</td>
</tr>
<tr>
<td>Flujo de Caja Operativo</td>
<td></td>
<td>2,243,542</td>
<td>2,707,713</td>
<td>3,413,772</td>
<td>4,322,977</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos financieros</td>
<td></td>
<td>497,369</td>
<td>678,600</td>
<td>683,168</td>
<td>688,147</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros ingresos</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Flujo de Caja Antes de Inversiones</td>
<td>1,746,173</td>
<td>2,029,113</td>
<td>2,730,604</td>
<td>3,634,831</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inversiones</td>
<td></td>
<td>894,460</td>
<td>550,000</td>
<td>550,000</td>
<td>550,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Desembolsos de mediano plazo</td>
<td>894,460</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Capital de trabajo</td>
<td></td>
<td>240,377</td>
<td>301,251</td>
<td>383,169</td>
<td>492,214</td>
</tr>
<tr>
<td>Estrategia</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>226,970</td>
<td>295,120</td>
<td>372,370</td>
</tr>
<tr>
<td>Flujo de Caja de Inversiones</td>
<td>-240,377</td>
<td>21,779</td>
<td>-128,289</td>
<td>-314,584</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pago deuda estructural e intereses</td>
<td>1,417,502</td>
<td>1,670,131</td>
<td>1,615,035</td>
<td>1,563,447</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pago de Dividendos</td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flujo de Caja Final</strong></td>
<td></td>
<td>569,048</td>
<td>337,202</td>
<td>1,243,858</td>
<td>2,385,967</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Flujo de Caja Acumulado**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2013</th>
<th>2014</th>
<th>2015</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Flujo de Caja Acumulado</td>
<td>569,048</td>
<td>906,250</td>
<td>2,150,108</td>
<td>4,536,075</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**INDICADORES**

<table>
<thead>
<tr>
<th>EBITDA</th>
<th>11.9%</th>
<th>11.0%</th>
<th>3.9%</th>
<th>8.9%</th>
<th>10.3%</th>
<th>12.6%</th>
<th>15.1%</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Nota:** Los datos se presentan en nuevos soles.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Variación de Ingresos Por Ventas</th>
<th>41.3%</th>
<th>48.7%</th>
<th>0.0%</th>
<th>3.0%</th>
<th>5.0%</th>
<th>7.0%</th>
</tr>
</thead>
</table>

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).

Para realizar la evaluación financiera se ha calculado inicialmente la tasa de descuento. Para poder valorar el proyecto se debe aproximar el costo del capital propio (COK), o sea, el costo de oportunidad del inversionista en una oportunidad parecida de riesgo, así como el costo promedio ponderado de capital (WACC).

Para estimar el costo del capital propio para los accionistas del proyecto, se procede a aplicar el modelo CAPM. Asimismo, para obtener el resultado se ha considerado los siguientes aspectos:

1. El plan estratégico es de tres años, por lo cual, para hallar la tasa de libre riesgo se ha utilizado los bonos de Estados Unidos a 10 años, un plazo razonable para evaluar los riesgos que tiene el país a mediano plazo. El rendimiento es de 2.48%.

2. Según Damodaran (2016), la prima de mercado se calcula mediante el rendimiento diferencial de los bonos del tesoro de EEUU mayores a 10 años (T-Bonds) de manera geométrica entre los años 1926 al 2016 obteniéndose el valor de 6.51%. Este porcentaje representa lo que debe cobrar el accionista por invertir su dinero en un mercado de activos que presente posibles riesgos.

3. Para el cálculo del beta se ha considerado que MDP pertenece a la industria de Servicios de Computación, siendo el Beta desapalancado para dicho sector según el profesor Damodaran de 0.94.

4. Como se indicó previamente la estructura de deuda o nivel de apalancamiento de MDP corresponde a un nivel de 62% de deuda y 38% de patrimonio, observándose una proporción de D/P de 1.63 entre ambos.
5. Una vez conocido el beta desapalancado, debemos apalancarlo a la realidad y entorno de MDP, esto se logra multiplicando el beta desapalancado por el factor \((1 + D/P)\) y por el beneficio tributario \((1 - 0.30)\), obteniéndose un beta apalancado nuevamente a utilizar de 1.73. Este valor de beta es como se mueve el mercado con respecto a la empresa, tomándose como base el valor de mercado con un beta 1; además, este valor significa que un inversionista que invierta en una empresa del mismo rubro que MDP pero sin deuda exigirá un retorno del mismo valor al beta desapalancado por cada dólar invertido, mientras que si se decidiera invertir en MDP Consuling debería considerarse el beta reapalancado antes calculado.

6. Según estadísticas manejadas por el BCRP (2016) el Spread o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI) de Perú es de 178 puntos básicos o pbs a considerar para el cálculo final del CAPM a utilizar.

7. De esta manera, el valor del CAPM se obtiene multiplicando el valor de la prima del mercado 6.51% por la beta reapalancada del sector de 1.73, obteniéndose un valor de 11.26%. y a dicho valor se le suma la tasa libre de riesgo de 2.48% y el beta local obtenido del EMBI Perú de 1.78%, obteniéndose un valor final de CAPM de 15.53%.

8. Una vez obtenido el valor de CAPM Perú, se halla el valor del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), ya que para implementar la estrategia se hizo uso tanto de capital propio como de capital financiado, como se aprecia en la Tabla 95, obteniéndose un valor final para el CCPP de 9.81%.
9. Finalmente en la Tabla 96 se muestran los factores a considerar para el cálculo del VAN y el TIR, obteniéndose valores de 2.24M de soles y de 61.10% respectivamente, quedando demostrado que la estrategia planteada es viable financieramente; además, en comparación al VAN y TIR de los flujos sin estrategia el valor encontrado es superior en ambos casos, con resultados netos de 210,011 soles y 20.38% respectivamente.

Tabla 95

*Cálculo CAPM Perú*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Concepto</th>
<th>Valores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tasa Libre de riesgo</td>
<td>2.48%</td>
</tr>
<tr>
<td>Beta desapalancado industria</td>
<td>0.94</td>
</tr>
<tr>
<td>Prima de Mercado</td>
<td>6.51%</td>
</tr>
<tr>
<td>Impuesto (t) Perú</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>1-t</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>Deuda</td>
<td>62%</td>
</tr>
<tr>
<td>Patrimonio</td>
<td>38%</td>
</tr>
<tr>
<td>D/P</td>
<td>1.63</td>
</tr>
<tr>
<td>Beta reapalancada</td>
<td>1.73</td>
</tr>
<tr>
<td>CAPM</td>
<td>13.75%</td>
</tr>
<tr>
<td>EMBI PERU</td>
<td>178pbs</td>
</tr>
<tr>
<td>Beta Local</td>
<td>1.78%</td>
</tr>
<tr>
<td>CAPM Perú</td>
<td>15.53%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 96

*Cálculo del CCPP*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Concepto</th>
<th>Monto</th>
<th>Proporción</th>
<th>Tasa</th>
<th>Costo</th>
<th>CPPC</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aporte Propio</td>
<td>339,895</td>
<td>38%</td>
<td>15.53%</td>
<td>15.53%</td>
<td>5.90%</td>
</tr>
<tr>
<td>Deuda</td>
<td>554,565</td>
<td>62%</td>
<td>9.00%</td>
<td>6.30%</td>
<td>3.91%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Inversión</td>
<td>894,460</td>
<td>100%</td>
<td></td>
<td></td>
<td>9.81%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 97

*Cálculo del VAN y TIR (sin y con estrategia)*

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO</th>
<th>FLUJO</th>
<th>VAN</th>
<th>TIR</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>-550,000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>19,048</td>
<td>210,011</td>
<td>20.38%</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>25,309</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>338,851</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>677,140</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO</th>
<th>FLUJO</th>
<th>VAN</th>
<th>TIR</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>-1,134,837</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>569,048</td>
<td>2,243,511</td>
<td>61.10%</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>337,202</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>1,243,858</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>2,385,967</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 98

#### Ratios Financieros

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>RATIOS DE ACTIVIDAD</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rotación de cartera</td>
<td>34.91</td>
<td>32.34</td>
<td>41.16</td>
<td>56.25</td>
<td>62.43</td>
<td>75.15</td>
<td>89.85</td>
</tr>
<tr>
<td>Rotación de activos totales</td>
<td>3.24</td>
<td>1.71</td>
<td>1.68</td>
<td>1.59</td>
<td>1.31</td>
<td>1.08</td>
<td>0.90</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RATIOS DE LIQUIDEZ</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Razón corriente</td>
<td>1.653</td>
<td>1.599</td>
<td>0.598</td>
<td>1.218</td>
<td>1.218</td>
<td>1.218</td>
<td>1.218</td>
</tr>
<tr>
<td>Capital de trabajo</td>
<td>1,563,422</td>
<td>3,996,891</td>
<td>-5,276,053</td>
<td>2,530,287</td>
<td>3,171,059</td>
<td>4,033,355</td>
<td>5,181,196</td>
</tr>
<tr>
<td>Razón de efectivo</td>
<td>21.82%</td>
<td>5.61%</td>
<td>12.64%</td>
<td>13.18%</td>
<td>13.20%</td>
<td>13.21%</td>
<td>13.21%</td>
</tr>
<tr>
<td>Periodo promedio de cobro</td>
<td>60</td>
<td>60</td>
<td>60</td>
<td>60</td>
<td>60</td>
<td>60</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Rotación de activos totales</td>
<td>3.24</td>
<td>1.71</td>
<td>1.68</td>
<td>1.59</td>
<td>1.31</td>
<td>1.08</td>
<td>0.90</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Endeudamiento</td>
<td>60%</td>
<td>57%</td>
<td>69%</td>
<td>62%</td>
<td>62%</td>
<td>62%</td>
<td>62%</td>
</tr>
<tr>
<td>Patrimonio neto/ activo total (%)</td>
<td>40%</td>
<td>43%</td>
<td>31%</td>
<td>38%</td>
<td>38%</td>
<td>38%</td>
<td>38%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>RATIOS DE RENTABILIDAD</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Margen Bruto (%)</td>
<td>31.38%</td>
<td>48.92%</td>
<td>59.15%</td>
<td>46.49%</td>
<td>46.49%</td>
<td>46.49%</td>
<td>46.49%</td>
</tr>
<tr>
<td>Margen operativo (%)</td>
<td>11.86%</td>
<td>10.96%</td>
<td>3.91%</td>
<td>8.91%</td>
<td>10.34%</td>
<td>12.62%</td>
<td>15.13%</td>
</tr>
<tr>
<td>Margen Neto (%)</td>
<td>8.16%</td>
<td>6.64%</td>
<td>1.32%</td>
<td>5.20%</td>
<td>5.87%</td>
<td>7.52%</td>
<td>9.35%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad sobre las ventas</td>
<td>8%</td>
<td>7%</td>
<td>1%</td>
<td>5%</td>
<td>6%</td>
<td>8%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Retorno sobre patrimonio (ROE)</td>
<td>66%</td>
<td>26%</td>
<td>7%</td>
<td>22%</td>
<td>20%</td>
<td>21%</td>
<td>22%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>OTROS EN MILES DE NUEVOS SOLES</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Total activo</td>
<td>4,933,882</td>
<td>13,235,318</td>
<td>20,043,828</td>
<td>21,085,721</td>
<td>26,425,492</td>
<td>33,611,293</td>
<td>43,176,637</td>
</tr>
<tr>
<td>Total patrimonio</td>
<td>1,981,039</td>
<td>5,748,195</td>
<td>6,266,402</td>
<td>8,012,574</td>
<td>10,041,687</td>
<td>12,772,291</td>
<td>16,407,122</td>
</tr>
<tr>
<td>Total pasivo</td>
<td>2,952,843</td>
<td>7,487,123</td>
<td>13,777,426</td>
<td>13,073,147</td>
<td>16,383,805</td>
<td>20,839,001</td>
<td>26,769,515</td>
</tr>
<tr>
<td>Ventas totales</td>
<td>15,976,955</td>
<td>22,580,667</td>
<td>33,587,008</td>
<td>33,587,008</td>
<td>34,594,618</td>
<td>36,324,349</td>
<td>38,867,053</td>
</tr>
<tr>
<td>Costo de ventas</td>
<td>10,156,863</td>
<td>11,053,521</td>
<td>13,583,346</td>
<td>17,125,510</td>
<td>17,468,020</td>
<td>17,817,380</td>
<td>18,173,728</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad neta</td>
<td>1,304,390</td>
<td>1,498,789</td>
<td>443,434</td>
<td>1,746,172</td>
<td>2,029,113</td>
<td>2,730,604</td>
<td>3,634,831</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad operativa</td>
<td>1,894,924</td>
<td>2,473,945</td>
<td>1,312,361</td>
<td>2,991,900</td>
<td>3,577,333</td>
<td>4,384,031</td>
<td>5,880,762</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad bruta</td>
<td>5,014,340</td>
<td>11,046,146</td>
<td>19,867,585</td>
<td>15,613,034</td>
<td>16,081,426</td>
<td>16,885,497</td>
<td>18,067,482</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. La creciente competitividad que están desarrollando las empresas en el Perú, las ha forzado a invertir en servicios de TI. El 16.9% de la inversión en la tecnología en el Perú está destinado a servicios en tecnología de la información. Los clientes de mayor proporción con respecto al uso del software aplicativo son el gobierno, corporaciones, instituciones, empresas medianas y pequeñas.

2. La ventaja competitiva que MDP presenta se refleja en la matriz MPC, en la cual resalta por la calidad y precios competitivos en los servicios que brinda. Asimismo, presenta limitaciones respecto a su competencia como: (a) experiencia en el mercado, (b) posición financiera y (c) posición de la marca.

3. MDP es una consultora de TI con un modelo de negocio que tiene potencial de crecimiento. La matriz PEYEA Y BCG muestran que la organización puede considerar estrategias para destacar respecto a sus competidores, aumentando su participación de mercado en una industria TI que se proyecta a tener un alto crecimiento.

4. Los gastos de operación disminuirán a partir del año 2016, esto como consecuencia de la disminución en los gastos de servicios prestados por terceros.

5. Del periodo 2017 al 2019 se proyecta una utilidad bruta, de operación y neta creciente, debido al resultado positivo que generaría la implementación de la nueva estrategia.

6. Los contratos se concretan en un periodo no menor a un año. De esta manera la relación con los clientes se verá más fortalecida logrando un incremento en la facturación, a su vez permite obtener mayor liquidez a la empresa.
7. La elección de utilizar metodologías ágiles se debió a que estas disminuirán los costos laborales, afianzará la relación con los clientes y obtener mayor rentabilidad. Los cuales se identificaron como los principales problemas para la empresa.

8. La propuesta de valor aportará considerables beneficios a los clientes que trabajen con MDP. Dentro de estos beneficios se encuentran: (a) mayor eficiencia en el trabajo, (b) flexibilidad de procesos, (c) estandarización y control de procesos, (d) comunicación constante, (e) reducción de costos. Esto permitirá afianzar la relación con el cliente y garantizarle seguridad y calidad en cada uno de los servicios que se brinden.

9. La implementación de la estrategia seleccionada implica una propuesta diferenciadora y rentable, la cual necesita una inversión de s/. 894,460 a realizarse en un periodo de implementación de tres años con una rentabilidad atractiva para los inversionistas. El VAN con s/. 2,243,511 y la TIR con 61.10% afirman que la estrategia es rentable.

Recomendaciones

1. Se recomienda optimizar la estructura organizacional para lograr mayor eficiencia organizativa permitiendo reducir costos sin afectar los objetivos empresariales.

2. Dependiendo de las necesidades de los clientes se recomienda buscar expandir la atención mediante metodologías ágiles a clientes de otros sectores tales como: retails, seguros, industrias, etc.

3. Se propone replantear dentro del área comercial la manera de negociación para presentar una nueva propuesta de ventas más estructurada que permita mayores beneficios para MDP y por lo tanto a sus trabajadores.

4. Se sugiere realizar alianzas con consultoras que realicen estudios de mercado para que brinden información respecto a tendencias de tecnologías, datos de la competencia y amenazas de sector.
5. Se propone establecer un proceso de mejora continua para revaluar periodicamente
los servicios ofrecidos por MDP y que estos vayan acorde de los resultados esperados
y tendencias de mercado.
Índice de figuras

Figura 1. Empresas consultoras y áreas de especialización.........................................................16
Figura 2. Evolución de las ventas por línea de negocio del 2011 – 2015.................................29
Figura 3. Evolución de las utilidades por línea de negocio del 2011 – 2015............................30
Figura 4. Evolución de las ventas y utilidades del servicio ATIS del 2011 – 2015..................31
Figura 5. Evolución de las ventas y utilidades del servicio SOFTWARE FACTORY del 2011 – 2015.......................................................................................................................................32
Figura 6. Evolución de las ventas y utilidades del servicio TESTING FACTORY del 2011 – 2015..........................................................................................................................................33
Figura 7. Evolución de las ventas y utilidades del servicio GESTIÓN DE PROYECTOS del 2011 – 2015..............................................................................................................................35
Figura 8. Estructura organizacional actual de MDP Consulting S.A.C........................................37
Figura 9. Número de Trabajadores en MDP.............................................................................42
Figura 10. Ranking de competitividad en Latinoamérica y el Caribe 2015-2016......................44
Figura 11. Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad........................................45
Figura 12. Clasificación de la Inversión TI en el Perú.................................................................46
Figura 13. Estimaciones de la inversión pública en ciencia, tecnología e innovación en el Perú, 2016-2020............................................................................................................................................59
Figura 14. Resultados de la encuesta de expectativas macroeconómicas en el Perú..............60
Figura 15. Evolución y cambio porcentual del PBI del 2007 al 2015.........................................61
Figura 16. Producto Bruto Interno del Perú por sectores económicos del 2012-2014..............64
Figura 17. Producto Bruto Interno del Perú por sectores económicos del 2015-2018...............65
Figura 18. Inflación en América Latina 2016-2017....................................................................69
Figura 19. Inflación en Perú 2016-2017....................................................................................69
Índice de tablas

Tabla 1 ..................................................................................................................................... 15
Producto Bruto Interno del Perú según actividades económicas del 2007-2015 (millones de nuevos soles) ..................................................................................................................................... 15
Tabla 2 ..................................................................................................................................... 24
Estado de Resultados MDP Consulting al 31 de diciembre de 2013 (expresado en nuevos soles) ........................................................................................................................................ 24
Tabla 3 ..................................................................................................................................... 25
Estado de Resultados MDP Consulting al 31 de diciembre de 2014 (expresado en nuevos soles) ........................................................................................................................................ 25
Tabla 4 ..................................................................................................................................... 26
Estado de Resultados MDP Consulting al 31 de diciembre de 2015 (expresado en nuevos soles) ........................................................................................................................................ 26
Tabla 5 ..................................................................................................................................... 29
Evolución de las ventas por línea de negocio del 2011 – 2015 (Nuevos Soles) ...................... 29
Tabla 6 ..................................................................................................................................... 30
Evolución de las Utilidades por línea de negocio del 2011 – 2015 (Nuevos Soles) .............. 30
Tabla 7 ..................................................................................................................................... 31
Evolución de las ventas y utilidades del servicio ATIS del 2011 – 2015 (Nuevos Soles)....... 31
Tabla 8 ..................................................................................................................................... 31
Etapas del ciclo de vida del servicio ATIS ............................................................................. 31
Tabla 9 ..................................................................................................................................... 32
Evolución de las ventas y utilidades del servicio SOFTWARE FACTORY del 2011 – 2015 (Nuevos Soles) .................................................................................................................................. 32
Tabla 10 ................................................................................................................................... 32

Etapas del ciclo de vida del servicio SOFTWARE FACTORY .................................................. 32

Tabla 11 ................................................................................................................................... 33

Evolución de las ventas y utilidades del servicio TESTING FACTORY del 2011 – 2015
(Nuevos Soles).......................................................................................................................... 33

Tabla 12 ................................................................................................................................... 34

Etapas del ciclo de vida del servicio TESTING FACTORY .................................................... 34

Tabla 13 ................................................................................................................................... 34

Evolución de las ventas y utilidades del servicio GESTIÓN DE PROYECTOS del 2011 –
2015 (Nuevos Soles).................................................................................................................. 34

Tabla 14 ................................................................................................................................... 35

Etapas del ciclo de vida del servicio GESTIÓN DE PROYECTOS ......................................... 35

Tabla 15 ................................................................................................................................... 52

Análisis de los elementos para la misión propuesta ................................................................. 52

Tabla 16 ................................................................................................................................... 57

Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de MDP ...........................................
57

Tabla 17 ................................................................................................................................... 77

Impacto en clientes y proveedores de la variable político-gubernamental ............................. 77

Tabla 18 ................................................................................................................................... 78

Impacto en clientes y proveedores de la variable económica ................................................. 78

Tabla 19 ................................................................................................................................... 79

Impacto en clientes y proveedores de la variable económica ................................................. 79

Tabla 20 ................................................................................................................................... 80

Impacto en clientes y proveedores de la variable legal ........................................................... 80
Impacto en clientes y proveedores de la variable cultural .................................................. 80
Impacto en clientes y proveedores de la variable tecnológica ................................................ 81
Impacto en clientes y proveedores de la variable ecológica ................................................. 81
Efecto en la empresa de la variable político-gubernamental ................................................. 82
Efecto en la empresa de la variable económica ................................................................. 83
Efecto en la empresa de la variable legal ........................................................................ 84
Efecto en la empresa de la variable cultural .................................................................... 84
Efecto en la empresa de la variable tecnológica ................................................................. 85
Efecto en la empresa de la variable ecológica. ................................................................. 85
Oportunidades / Amenazas para la variable político-gubernamental .................................. 85
Oportunidades / Amenazas variable económica.............................................................. 86
Oportunidades / Amenazas para la variable legal ............................................................. 86
<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla</th>
<th>Descripción</th>
<th>Página</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>33</td>
<td>Oportunidades / Amenazas para la variable cultural</td>
<td>86</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>Oportunidades / Amenazas para la variable tecnológica</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>Oportunidades / Amenazas para la variable ecológico</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>Matriz de evaluación de los factores externos</td>
<td>88</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>Matriz de Atractividad- Amenaza de los sustitutos</td>
<td>107</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>Matriz de Atractividad- Potenciales</td>
<td>108</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>Matriz de Atractividad- Clientes</td>
<td>109</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>Matriz de Atractividad- Proveedores</td>
<td>110</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>Matriz de Atractividad- Competencia</td>
<td>111</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>Matriz del Grado de atractividad de la industria</td>
<td>112</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>Matriz de valoración de los factores internos y externos de MDP</td>
<td>113</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>Matriz de Perfil Competitivo MPC</td>
<td>115</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 45 ................................................................................................................................. 130

Bechmarking comparación con líderes de la industria ......................................................... 130

Tabla 46 ................................................................................................................................. 131

Bechmarking comparación con líderes de la industria ......................................................... 131

Tabla 47 ................................................................................................................................. 132

Leyenda del Bechmarking comparación con líderes de la industria ....................................... 132

Tabla 48 ................................................................................................................................. 133

Competencias respecto a la participación de mercado .......................................................... 133

Tabla 49 ................................................................................................................................. 134

Competencias respecto a la gama de servicios ..................................................................... 134

Tabla 50 ................................................................................................................................. 134

Competencias respecto a la experiencia en el mercado ........................................................ 134

Tabla 51 ................................................................................................................................. 135

Competencias respecto a la calidad de los servicios ............................................................ 135

Tabla 52 ................................................................................................................................. 136

Competencias respecto a la innovación de los servicios ....................................................... 136

Tabla 53 ................................................................................................................................. 136

Competencias respecto a la posición financiera ................................................................. 136

Tabla 54 ................................................................................................................................. 137

Competencias respecto a la posición de la marca ............................................................... 137

Tabla 55 ................................................................................................................................. 138

Competencias respecto a la satisfacción del cliente ............................................................. 138

Tabla 56 ................................................................................................................................. 140

Matriz de evaluación de los factores internos ...................................................................... 140
Matriz para analizar los objetivos estratégicos

Matriz para analizar los objetivos estratégicos

Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear

Factores críticos de la nueva estrategia

Matriz FODA para MDP Consulting S.A.C

Matriz PEYEA para MDP Consulting S.A.C

Participación relativa del mercado y tasa de crecimiento

Matriz de selección

Leyenda de la Matriz de selección

Comparación de estrategias con escenarios
Tabla 69 ................................................................................................................................. 169

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC .......................................................... 169

Tabla 70 ..................................................................................................................................... 170

Leyenda de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC ...................................... 170

Tabla 71 ..................................................................................................................................... 176

Objetivos específicos según el mapa de la estrategia ............................................................... 176

Tabla 72 ..................................................................................................................................... 177

Indicadores para cada uno de los objetivos .............................................................................. 177

Tabla 73 ..................................................................................................................................... 178

Metas para cada uno de los objetivos .................................................................................... 178

Tabla 74 ..................................................................................................................................... 179

Metas para cada uno de los objetivos .................................................................................... 179

Tabla 75 ..................................................................................................................................... 180

Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento ...................................... 180

Tabla 76 ..................................................................................................................................... 181

Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento ...................................... 181

Tabla 77 ..................................................................................................................................... 182

Responsable de cada una de las iniciativas ......................................................................... 182

Tabla 78 ..................................................................................................................................... 183

Presupuesto de cada una de las iniciativas ........................................................................ 183

Tabla 79 ..................................................................................................................................... 184

Presupuesto de cada una de las iniciativas ........................................................................ 184

Tabla 80 ..................................................................................................................................... 185

Presupuesto de cada una de las iniciativas ........................................................................ 185
Tabla 93 ................................................................. 209

Flujo de Caja sin estrategia (en nuevos soles) ............................................... 209

Tabla 94 ................................................................................................................................. 212

Flujo de Caja con estrategia (en nuevos soles) ................................................ 212

Tabla 95 ................................................................................................................................. 216

Cálculo CAPM Perú ............................................................................................................. 216

Tabla 96 ................................................................................................................................. 216

Cálculo del CCPP .................................................................................................................. 216

Tabla 97 ................................................................................................................................. 217

Cálculo del VA N y TIR (sin y con estrategia) .............................................................. 217

Tabla 98 ................................................................................................................................. 218

Ratios Financieros ............................................................................................................. 218
Anexo N° 1

1. Ficha de entrevista en profundidad al Gerente General de MDP Consulting S.A.C el 09 de septiembre de 2016.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre</th>
<th>Percy Enciso Fuentes Rivera</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Institución</td>
<td>MDP Consulting S.A.C</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>Gerente General</td>
</tr>
<tr>
<td>Distrito</td>
<td>Lince</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Detalle de la entrevista</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Preguntas</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cómo fueron los inicios de MDP?</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cómo espera que se encuentre MDP al 2019? ¿Cuál sería su sueño para la empresa en este tiempo?</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cuál es la razón de ser de MDP?</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| ¿Cuáles son los pilares organizacionales en que MDP se sostiene? | - Transparencia
- Sensibilidad
- Compromiso
- Respeto e integridad |
| ¿ Cree usted que se podrían añadir otros pilares para la empresa? | Sí, se podrían considerar:
1. La ética porque es importante que los valores éticos estén presentes en cada una de las actividades tanto personales como organizacionales.
2. La excelencia porque es necesario que la empresa cumpla con sus objetivos y plazos trazados de los servicios que brinda.
3. Equipo multidisciplinario porque nuestro equipo debe tener habilidades y capacidades que sirvan para enriquecer los servicios finales ofrecidos al cliente. |
<table>
<thead>
<tr>
<th>¿Cómo impacta la variable cultural a los servicios de TI?</th>
<th>4. La innovación, la cual nos permitirá incentivar y apoyar el crecimiento de los integrantes de nuestra organización. Esto permitirá que estos cuenten con los conocimientos, metodologías y herramientas que le permitan brindar servicios rentables y de vanguardia, adelantándose a las necesidades de los clientes y a lo ofrecido por el mercado.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>¿MDP presenta alguna auditoría financiera o de procesos?</td>
<td>El desarrollo tecnológico está en crecimiento y es una gran ayuda para las empresas ya que, las soluciones tecnológicas que emplean benefician las operaciones de su negocio. Sin embargo, la demanda laboral de las empresas de TI se verá afectada debido a que, en los próximos años, el uso de la tecnología va a reemplazar un 20 % la fuerza laboral. Las empresas trabajaran con soluciones tecnológicas y ya no necesitarán de capital humano. Estas soluciones se encargarán de automatizar los procesos operativos.</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cuáles son los próximos proyectos de MDP para los siguientes años?</td>
<td>Solo en procesos de negocios (ISO 9001 – 2008)</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cuáles son los próximos proyectos de MDP para los siguientes años?</td>
<td>1. Fortalecer la organización a través de un área potente de recursos humanos, evaluación de gerentes de cara al PE 2017 – 2020 2. Evolución del proyecto MDP 100% digital (Clientes, Ecosistema de MDP) omnicanal y multimodal. 3. Fortalecer el área de innovación a través de modelos de startup con el objetivo de tener la disrupción en conectar el corazón de los colaboradores y los clientes. 4. Seguir trabajando en la obtención de certificaciones, CMMI 5 y TMMI 3 (SWF y TTF)</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cuáles cree que son las principales empresas competidoras en el mercado de TI?</td>
<td>Las más fuertes y estables son: (a) IBM, (b) Everis, (c) Tata y (d) GMD (consultoría TI perteneciente al grupo Graña y Montero)</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Podría indicarnos cuáles son su participación de mercado actualmente?</td>
<td>Les indicaré un estimado. 1. IBM tiene un 40% del mercado 2. Everis tiene un 21% 3. Tata tiene un 18% 4. GMD tiene un 14% del mercado.</td>
</tr>
<tr>
<td>Y en el caso de MDP, ¿cuál es su participación de mercado?</td>
<td>Tenemos un 7% de participación de mercado, se debe trabajar bastante para que ese porcentaje aumente, si bien cada vez nos posicionamos más y nuestras ventas han ido incrementando, considero que en los próximos años deberían aumentar en 2% como mínimo. Plantearemos estrategias comerciales que nos ayuden a alcanzar esto.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Queremos enfocar nuestras inversiones en buenas estrategias. Disminuiremos los gastos y deudas para que nos quede más dinero para invertir en lo mencionado. Las deudas pasadas que hemos tenido se han encontrado en dólares; sin embargo, no son montos grandes de gran impacto. En el caso de prestaciones de servicio en dólares no se realiza ni se espera realizar por el momento.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre</th>
<th>Percy Enciso Fuentes Rivera</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Institución</td>
<td>MDP Consulting S.A.C</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>Gerente General</td>
</tr>
<tr>
<td>Distrito</td>
<td>Lince</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Detalle de la entrevista</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Preguntas</td>
</tr>
</tbody>
</table>

¿Cuales son las empresas competidoras de MDP?

En los últimos 5 años han llegado empresas transnacionales de consultoría de TI al Perú, las cuales por la cantidad de personal, conocimiento del negocio y prestigio han hecho que la competencia aumente. Existen también en el Perú empresas nacionales que tienen un alto porcentaje de posicionamiento en el mercado y finalmente existe empresas internacionales que ya tienen un nombre ganado en el sector. Estas son: (a) TATA, (b) EVERIS, (c) GMD e (d) IBM.

MDP es una empresa con 10 años de experiencia en el sector y nuestra competencia directa es GMD ya que tiene dimensiones y características similares a los servicios que ofrecemos además poseen los mismos clientes que nosotros en los diferentes rubros de atención.

¿Qué factores considera que son importantes para que MDP sea exitosa en la industria?

En general toda empresa que brinda el servicio de consultoría de sistemas tiene ciertos factores que colaboran con la obtención de éxito dentro del rubro donde se está desarrollando. En nuestro caso MDP debe obtener mayor participación en el mercado, esto se logrará acumulando mayor experiencia dentro del mercado, ofreciendo una diferente gama de servicios que cumplan con los altos estándares de calidad e innovación para lograr la satisfacción total de nuestros clientes. Cuando logremos lo mencionado anteriormente nuestra marca MDP se afianzará en el sector y esto se verá reflejado en nuestros índices financieros.
| De los siguientes factores, mencionados en la pregunta anterior: | 1 ero. Participación de Mercado  
2 do. Gama de Servicios  
3 ero. Posición Financiera  
4 to. Innovación de Servicios  
5 to. Calidad de los Servicios  
6 to. Experiencia en el mercado  
7 mo. Satisfacción del Cliente  
8 vo. Posición de la Marca |
| --- | --- |
| • Participación de Mercado  
• Gama de Servicios  
• Experiencia en el mercado  
• Calidad de los Servicios  
• Innovación de Servicios  
• Posición Financiera  
• Posición de la Marca  
• Satisfacción del Cliente | ¿Según su importancia, usted como los ordenaría? |
<p>| ¿Cómo se ha ido posicionando la empresa en el mercado? | Cuando empezamos el mercado tecnológico facturaba aproximadamente 600 millones de dólares mientras que MDP facturaba 10 mil dólares. Actualmente MDP se encuentra posicionado en 1% del mercado. Poco a poco la empresa está buscando que expandirse, es complicado competir con empresas grandes que tienen alto poder financiero, sin embargo estamos mejorando nuestras estrategias. |
| ¿Cuál es la ventaja competitiva que ha impulsado el crecimiento de MDP? | Es la manera como entregamos nuestros servicios, lo cuales agilizan los procesos de los clientes, brindamos servicios de alta calidad y a precios competitivos. Nos basamos en respuestas a tiempo según las necesidades de los clientes, (b) en poseer un buen equipo técnico con varios años de experiencia y (c) en tener flexibilidad en el servicio. |
| Sabemos que su filosofía de trabajo se enfoca en la calidad de sus trabajadores ¿Por qué? | Consideramos a las personas como nuestro principal activo, por eso alineamos los logros profesionales con nuestros objetivos empresariales. Pensamos en el desarrollo de las personas puesto que, el crecimiento de la empresa está supeditado al crecimiento de nuestro personal y a la calidad de servicio que estos brindan a nuestros clientes. |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>¿Cuáles son los tipos de asesoría TI que usted cree que existen en el mercado?</th>
<th>Considero que los principales son las asesorías relacionadas directamente con el negocio como labores de abastecimiento, facturación y recursos humanos y servicios tales como big data, movilidad y cloud computing.</th>
</tr>
</thead>
</table>
| ¿Cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta MDP? | La empresa cuenta con:  
- Personal capacitado  
- Know how  
- Innovación.  
- Buena reputación  
- Cumplimiento en la entrega de los servicios  
- Organización  
- Planeación  
- Implementación de estrategias  
- Dirección  
- Negociación  
- Control  
- Capacidad de inversión |
| De lo mencionado anteriormente, ¿Qué considera que le falta a su empresa? | - Últimas tecnologías  
- Mayor tiempo en el mercado |
| En una respuesta anterior mencionó que la empresa tenía gastos ¿Qué medidas tomarán para disminuirlos en los próximos años? | Los gastos que más nos preocupa son los de los gastos de personal y gastos de terceros y gastos financieros. Respecto al primero, MDP no piensa repetir el contrato de outsourcing desmedido que se vio durante el año 2015, el cual fue para cubrir demanda de personal; respecto al segundo la empresa ya no planea incrementar la deuda en los siguientes años. Es un monto considerable, si este monto se sigue incrementando podría ser perjudicial para la empresa. Más bien se ha considerado amortizar 4% aproximadamente anualmente. Buscamos desaparecer esa deuda cuanto antes. |
### Anexo N° 3

3. Ficha de entrevista en profundidad al Gerente General de MDP Consulting S.A.C el 05 de octubre de 2016.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre</th>
<th>Percy Enciso Fuentes Rivera</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Institución</td>
<td>MDP Consulting S.A.C</td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>Gerente General</td>
</tr>
<tr>
<td>Distrito</td>
<td>Lince</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Detalle de la entrevista

<table>
<thead>
<tr>
<th>Preguntas</th>
<th>Respuestas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>¿Su empresa posee un plan de control presupuestario? De ser afirmativo, ¿Cuál es la frecuencia con el que lo mide y los principales drivers en los que se enfoca?</td>
<td>Si poseemos un plan de control en la actualidad, que se monitorea anualmente; nos enfocamos principalmente en los gastos administrativos y de operación.</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Toma alguna medida financiera con respecto a las últimas tendencias al alza del tipo de cambio?</td>
<td>No se ha visto necesario hasta el momento, ya que nuestras transacciones al ser gran parte en moneda local no posee un importante impacto en el negocio.</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Con qué metodología trabaja actualmente MDP?</td>
<td>MDP no cuenta con una metodología definida, usamos lo mejor de cada una de ellas para formar una propia.</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué medidas tomaría usted para encaminar el uso de una nueva metodología de trabajo para MDP?</td>
<td>Primero realizaría evaluaciones periódicas a mi personal para saber si estamos preparados académicamente y en actitud para poder aceptar y acostumbrarse al cambio.</td>
</tr>
<tr>
<td>De ser conveniente, ¿evaluaría a todo su personal para saber cuántos de ellos estarían en capacidad para trabajar con metodología scrum?</td>
<td>Sí, realizaría una evaluación para medir el desenvolvimiento del personal y su capacidad para enfrentar un nuevo reto de trabajo. Además, mediría el nivel en el que cada uno desarrollo los proyectos que se presenten.</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué opina de Scrum como una forma de trabajo para el desarrollo de proyectos?</td>
<td>Conozco la metodología y algunos proyectos pequeños se han deseado trabajarlo como piloto pero no hemos podido cumplir con todas las etapas del proyecto porque se necesita personal que conozca scrum y actitud por parte del personal para su uso diario.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anexo N° 4

4. Encuestas a Jefes de Aplicativos y Jefes de Proyecto de MiBanco, Interbank, Banco Continental y Banco Interamericano de Finanzas por cada línea de negocio.
**FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE**

**DETALLES DEL PROYECTO**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre del Cliente</th>
<th>BANEF</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nombre del Proyecto</td>
<td>ATIS BANEF</td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación desde la fecha</td>
<td>1-Jun-2015</td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación hasta la fecha</td>
<td>30-Jun-2016</td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre del Representante del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Apellido del Representante del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>JEFE DE PROYECTO</td>
</tr>
<tr>
<td>Dirección de correo electrónico del representante</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unidad Ejecutora (DU)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Geografía</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El del Proyecto</td>
<td>2015020111</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tecnología del Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño del Proyecto (Nro. de asociados)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Escala de Importancia</th>
<th>Escala de Rendimiento</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alta - Muy importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
</tr>
<tr>
<td>Media - Importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>Ambos están a la par</td>
</tr>
<tr>
<td>Baja - Poco importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td>El otro proveedor es mejor</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Calidad de la Servicio/Entrega</th>
<th>Brindes realizadas a tiempo, se cumple con los compromisos agendados</th>
<th>Alta</th>
<th>Totalmente de acuerdo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>El proyecto se ejecuta dentro del presupuesto acordado</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>La solución/servicio entregado cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>La documentación entregada cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Calidad de la Experiencia</th>
<th>Se exhibe dominio/conocimiento del proceso del negocio para cumplir con sus requerimientos de negocio</th>
<th>Alta</th>
<th>De acuerdo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Se posee habilidad para cumplir sus requerimientos del negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Se asegura accesibilidad al personal clave</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Se responde rápidamente a Preguntas/Quejas/Problemas/Emergencias</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Se realiza una gestión proactiva de los Riesgos identificados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Se conserva Transparencia de Información y se respeta la Estructura Organizacional</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Existe colaboración efectiva para alcanzar los Objetivos Mutuos</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Existe adherencia a las políticas de su organización como Requerimientos de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Valor al Negocio</th>
<th>Se entrega de forma anticipada Valor a su Negocio</th>
<th>Alta</th>
<th>Totalmente en desacuerdo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Se ofrece proactivamente ideas/opiniones/innovaciones para cumplir con sus Objetivos de Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Retroalimentación Adicional</th>
<th>Recomendaría Usted a MDP dentro y fuera de su organización?</th>
<th>Probablemente Sí</th>
<th>Opciones: Definitivamente Sí, Probablemente Sí, Probablemente No, Definitivamente No</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Cómo calificaría Usted a MDP entre su gama de proveedores?</td>
<td>Tercero</td>
<td>Opciones: Primero, Segundo, Tercero, No en los tres primeros, No existe otro proveedor</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Calidad de Servicio/Entrega</th>
<th>Calidad de Experiencia</th>
<th>Valor al Negocio</th>
<th>Retroalimentación Adicional</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Índice de Satisfacción (%) | 84.29% |
### Nombre del Cliente
Nombre del Proyecto
Retroalimentación desde la fecha 1-Jun-2015
Retroalimentación hasta la fecha 30-Jun-2016
Nombre del Representante del Cliente
Apellido del Representante del Cliente
Cargo
Dirección de correo electrónico del representante
Unidad Ejecutora (DU)
Geografía
D del Proyecto 2015010154
Tipo de Proyecto
Tecnología del Proyecto
Tamaño del Proyecto (No. de asociados)

#### Escala de Importancia

<table>
<thead>
<tr>
<th>Escalas de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alta - Muy importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
</tr>
<tr>
<td>Media - Importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>Ambos están a la par</td>
</tr>
<tr>
<td>Baja - Poco importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td>B otro proveedor es mejor</td>
</tr>
<tr>
<td>No Aplica - No requerido para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>En desacuerdo</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>En desacuerdo</td>
<td>Totalmente en desacuerdo</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### PERIODO DE RETROALIMENTACIÓN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento comparado con el mejor de los otros proveedores en el proyecto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Calidad de la Servicio/Entrega</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entregas realizadas a tiempo, se cumple con los compromisos agendados</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El proyecto se ejecuta dentro del presupuesto acordado</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La solución/servicio entregado cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La documentación entregada cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de la Experiencia</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se exhibe dominio/conocimiento del proceso del negocio para cumplir con sus requerimientos de negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se posee habilidad para cumplir sus requerimientos del negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se asegura accesibilidad al personal clave</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se responde rápidamente a Preguntas/Quejas/Problemas/Emergencias</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se realiza una gestión proactiva de los Riesgos identificados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se conserva Transparencia de Información y se respeta la Estructura Organizacional</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe colaboración efectiva para alcanzar los Objetivos Mutuos</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe adherencia a las políticas de su organización como Requerimientos de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valor al Negocio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se entrega de forma anticipada Valor a su</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se ofrece proactivamente ideas/opiniones/innovaciones para cumplir con sus Objetivos de Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

##### Retroalimentación Adicional

- **Recomendaría Usted a MDP dentro y fuera de su organización?**
  - Probablemente Sí
  - Opciones: Definitivamente Sí, Probablemente Sí, Probablemente No, Definitivamente No

- **Cómo calificaría Usted a MDP entre su gama de proveedores?**
  - Probablemente Tercero
  - Opciones: Primero, Segundo, Tercero, Ni en los tres primeros, No existe otro proveedor

- **Cuáles son las 3 áreas más importantes en las que Ud. cree que MDP podría mejorar?**
  - Calidad de Experiencia
  - Calidad de Servicio / Entrega
  - Valor de Negocio

- **Cualquier otro comentario**

- **Índice de Satisfacción (%)** 88.57%
### DETALLES DEL PROYECTO

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre del Cliente</th>
<th>BBVA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nombre del Proyecto</td>
<td>TestFact-BBVA</td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación desde la fecha</td>
<td>1-Jun-2015</td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación hasta la fecha</td>
<td>30-Jun-2016</td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre del Representante del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Apellido del Representante del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dirección de correo electrónico del representante</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unidad Ejecutora (DU)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Geografía</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ID del Proyecto</td>
<td>2015010273</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tecnología del Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño del Proyecto (Nro. de asociados)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### PERÍODO DE RETROALIMENTACIÓN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Calidad de la Servicio/Entrega</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entregas realizadas a tiempo, se cumple con los compromisos agendados</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td>MDP es mejor</td>
</tr>
<tr>
<td>El proyecto se ejecuta dentro del presupuesto acordado</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td>Ambos están a la par</td>
</tr>
<tr>
<td>La solución/servicio entregado cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td>El otro proveedor es mejor</td>
</tr>
<tr>
<td>La documentación entregada cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de la Experiencia</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se exhibe dominio/conocimiento del proceso del negocio para cumplir con sus requerimientos de negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se posee habilidad para cumplir sus requerimientos del negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se asegura accesibilidad al personal clave</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se responde rápidamente a Preguntas/Quejas/Problemas/Emergencias</td>
<td>Alta</td>
<td>N de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se realiza una gestión proactiva de los Riesgos identificados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se conserva Transparencia de Información y se respeta la Estructura Organizacional</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe colaboración efectiva para alcanzar los Objetivos Mutuos</td>
<td>Alta</td>
<td>N de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe adherencia a las políticas de su organización como Requerimientos de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>N de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valor al Negocio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se entrega de forma anticipada Valor a su Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se ofrece proactivamente ideas/opiniones/innovaciones para cumplir con sus Objetivos de Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>N de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación Adicional</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Recomendaría Usted a MDP dentro y fuera de su organización?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Como calificaría Usted a MDP entre su gama de proveedores?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Quáles son las 3 áreas más importantes en las que Ud. cree que MDP podría mejorar?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Índice de Satisfacción (%)</td>
<td>77.14%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### DETALLES DEL PROYECTO

#### Nombre del Cliente
MiBanco

#### Nombre del Proyecto
TestFact-MiBanco

#### Retroalimentación desde la fecha
1-Jun-2015

#### Retroalimentación hasta la fecha
30-Jun-2016

#### Cargo
JEFE DE PROYECTO

#### Dirección de correo electrónico del representante

#### Unidad Ejecutora (DU)

#### Geografía

#### D del Proyecto
201502041

#### Tipo de Proyecto

#### Tecnología del Proyecto

#### Tamaño del Proyecto (No. de asociados)

#### PERÍODO DE RETROALIMENTACIÓN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Escala de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Calidad de la Servicio/Entrega</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entregas realizadas a tiempo, se cumple con los compromisos acordados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El proyecto se ejecuta dentro del presupuesto acordado</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La solución/servicio entregado cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La documentación entregada cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de la Experiencia</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se exhibe dominio/conocimiento del proceso del negocio para cumplir con sus requerimientos de negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se posee habilidad para cumplir sus requerimientos del negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se asegura accesibilidad al personal clave</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se responde rápidamente a preguntas/quejas/problemas/emergencias</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se realiza una gestión proactiva de los riesgos identificados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se conserva Transparencia de Información y se respeta la Estructura Organizacional</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe colaboración efectiva para alcanzar los Objetivos Mutuos</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe adherencia a las políticas de su organización como Requerimientos de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valor al Negocio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se entrega de forma anticipada Valor al Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se ofrece proactivamente ideas/opiniones/innovaciones para cumplir con sus Objetivos de Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Retroalimentación Adicional

- **Recomendaría Usted a MDP dentro y fuera de su organización?**
  - Probablemente Sí
  - No

- **Cómo calificaría Usted a MDP entre su gama de proveedores?**
  - No en los tres primeros

- **Calidad de Experiencia**

- **Calidad de Servicio / Entrega**

- **Valor de Negocio**

### Índice de Satisfacción (%)
75.71%
<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Calidad de la Servicio/Entrega</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entregas realizadas a tiempo, se cumple con los compromisos</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El proyecto se ejecuta dentro del presupuesto</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La solución/servicio entregado cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La documentación entregada cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Calidad de la Experiencia</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se exhibe dominio/conocimiento del proceso del negocio para cumplir con sus requerimientos</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se posee habilidad para cumplir sus requerimientos del negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se asegura accesibilidad al personal clave</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se responde rápidamente a Preguntas/Quejas/Problemas/Emergencias</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se realiza una gestión proactiva de los riesgos identificados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se conserva Transparencia de Información y se respeta la Estructura Organizacional</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe colaboración efectiva para alcanzar los Objetivos Mutuos</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe adherencia a las políticas de su organización como Requerimientos de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Valor al Negocio</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se entrega de forma anticipada Valor a su Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se ofrece proactivamente ideas/opiniones/innovaciones para cumplir con sus Objetivos de Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Escala de Rendimiento**
- **Alta** - Muy importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **Media** - Importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **Baja** - Poco importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **No Aplica** - No requerido para alcanzar los objetivos del negocio

**Escala de Importancia**
- **Alta** - Muy importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **Media** - Importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **Baja** - Poco importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **No Aplica** - No requerido para alcanzar los objetivos del negocio

**Escala de Importancia**
- **Alta** - Muy importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **Media** - Importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **Baja** - Poco importante para alcanzar los objetivos del negocio
- **No Aplica** - No requerido para alcanzar los objetivos del negocio

**Escala de Rendimiento**
- **Totalmente de acuerdo**
- **De acuerdo**
- **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **Totalmente en desacuerdo**
- **El otro proveedor es mejor**
- **Ambos están a la par**
- **MDP es mejor**
- **No Aplica**

El valor por defecto es "Alta".
<table>
<thead>
<tr>
<th>Escala de Importancia</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Alta</strong> - Muy importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Media</strong> - Importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>Media</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td>Ambos están a la par</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Baja</strong> - Poco importante para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>Baja</td>
<td>En desacuerdo</td>
<td>El otro proveedor es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>No Aplica</strong> - No requerido para alcanzar los objetivos del negocio</td>
<td>No Aplica</td>
<td>En desacuerdo</td>
<td>Esa área no es aplicable</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**El valor por defecto es "Alta"**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Calidad de la Servicio/Entrega</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entregas realizadas a tiempo, se cumple con los compromisos agendados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El proyecto se ejecuta dentro del presupuesto acordado</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td>Ambos están a la par</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La solución/servicio entregado cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La documentación entregada cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td>Ambos están a la par</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Calidad de la Experiencia**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Se exhibe dominio/conocimiento del proceso del negocio para cumplir con sus requerimientos de negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se posee habilidad para cumplir sus requerimientos del negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se asegura accesibilidad al personal clave</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se responde rápidamente a Preguntas/Quejas/Problemas/Emergencias</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se realiza una gestión proactiva de los Riesgos identificados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se conserva Transparencia de Información y se respeta la Estructura Organizacional</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe colaboración efectiva para alcanzar los Objetivos Mutuos</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe adherencia a las políticas de su organización como Requerimientos de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Valor al Negocio**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Se entrega de forma anticipada Valor a su Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se ofrece proactivamente ideas/opiniones/innovaciones para cumplir con sus Objetivos de Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Retroalimentación Adicional**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento actual comparado con el mejor de los otros</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Recomendaría Usted a MDP dentro y fuera de su organización?</td>
<td>Probablemente sí</td>
<td>Opciones: Definitivamente Sí, Probablemente Sí, Probablemente No, Definitivamente No</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Como calificaría Usted a MDP entre sus gama de proveedores?</td>
<td>No en los tres primeros</td>
<td>Opciones: Primero, Segundo, Tercero, No existe otro proveedor</td>
<td>Ambos están a la par</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cuáles son las 3 áreas más importantes en las que Ud. cree que MDP podría mejorar?</td>
<td>Calidad de Servicio / Entrega</td>
<td>Valor al Negocio</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Calidad de la Experiencia</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td>MDP es mejor</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Índice de Satisfacción (%)**

81.43%
## (PF1160) FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE

### DETALLES DEL PROYECTO

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre del Cliente</th>
<th>BANBIF</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nombre del Proyecto</td>
<td>PROYECTOS-BBVA</td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación desde la fecha</td>
<td>1-Jun-2015</td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación hasta la fecha</td>
<td>30-Jun-2016</td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre del Representante del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Apellido del Representante del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>JEFE DE PROYECTO</td>
</tr>
<tr>
<td>Dirección de correo electrónico del representante</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unidad Ejecutora (DU)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Geografía</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ID del Proyecto</td>
<td>201502041</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tecnología del Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño del Proyecto (Nro. de asociados)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### CATEGORÍAS DE RETROALIMENTACIÓN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento compartido con el mejor de los otros proveedores en el proyecto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Calidad de la Servicio/Entrega</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entregas realizadas a tiempo, se cumple con los compromisos agendados</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El proyecto se ejecuta dentro del presupuesto acordado</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La solución/servicio entregado cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La documentación entregada cumple con las expectativas</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de la Experiencia</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se exhibe dominio/conocimiento del proceso del negocio para cumplir con sus requerimientos de negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>En desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se posee habilidad para cumplir sus requerimientos del negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se asegura accesibilidad al personal clave</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se responde rápidamente a Preguntas/Quejas/Problemas/Emergencias</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se realiza una gestión proactiva de los Riesgos identificados</td>
<td>Alta</td>
<td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se conserva Transparencia de Información y se respeta la Estructura Organizacional</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe colaboración efectiva para alcanzar los Objetivos Mutuos</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Existe adherencia a las políticas de su organización como Requerimientos de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>Totalmente de acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valor al Negocio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se entrega de forma anticipada Valor a su negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se ofrece proactivamente ideas/opiniones/innovaciones para cumplir con sus Objetivos de Negocio</td>
<td>Alta</td>
<td>De acuerdo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación Adicional</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Recomendaría Usted a MDP dentro y fuera de su organización?</td>
<td>Probablemente No</td>
<td>Opciones: Definitivamente Sí, Probablemente Sí, Probablemente No, Definitivamente No</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cómo calificaría Usted a MDP entre sus gama de proveedores?</td>
<td>No en los tres primeros</td>
<td>Opciones: Primero, Segundo, Tercero, No en los tres primeros, No existe otro proveedor</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Quáles son las 3 áreas más importantes en las que Ud. cree que MDP podría mejorar?</td>
<td>Valor de Negocio</td>
<td>Calidad de Servicio / Entrega</td>
<td>Calidad de Experiencia</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cualquier otro comentario</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Índice de Satisfacción (%)

| Índice de Satisfacción (%) | 65.71% |
# (FP1160) FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE
## DETALLES DEL PROYECTO

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre del Cliente</th>
<th>BANBIF</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nombre del Proyecto</td>
<td>PROYECTOS-BANBIF</td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación desde la fecha</td>
<td>1-Jun-2015</td>
</tr>
<tr>
<td>Retroalimentación hasta la fecha</td>
<td>30-Jun-2016</td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre del Representante del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Apellido del Representante del Cliente</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cargo</td>
<td>JEFE DE APLICATIVO</td>
</tr>
<tr>
<td>Dirección de correo electrónico del representante</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unidad Ejecutora (DU)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Geografía</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ID del Proyecto</td>
<td>091502041</td>
</tr>
<tr>
<td>Tipo de Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tamaño del Proyecto (Nro. de asociados)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

## PERÍODO DE RETROALIMENTACIÓN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributos</th>
<th>Grado de Importancia</th>
<th>Grado de Rendimiento</th>
<th>Comentarios</th>
<th>Rendimiento comparado con el mejor de los otros proveedores en el proyecto</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Calidad de la Servicio/Entrega
- Entregas realizadas a tiempo, se cumple con los compromisos acordados: Alta | De acuerdo
- El proyecto se ejecuta dentro del presupuesto acordado: Alta | Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- La solución/servicio entregado cumple con las expectativas: Alta | Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- La documentación entregada cumple con las expectativas: Alta | En desacuerdo

### Calidad de la Experiencia
- Se exhibe dominio/conocimiento del proceso del negocio para cumplir con sus requerimientos: Alta | De acuerdo
- Se posee habilidad para cumplir sus requerimientos del negocio: Alta | De acuerdo
- Se asegura accesibilidad al personal clave: Alta | En desacuerdo
- Se responde rápidamente a Preguntas/Quejas/Problemas/Emergencias: Alta | De acuerdo
- Se realiza una gestión proactiva de los Riesgos identificados: Alta | De acuerdo
- Se conserva Transparencia de Información y se respeta la Estructura Organizacional: Alta | De acuerdo
- Existe colaboración efectiva para alcanzar los Objetivos Mutuos: Alta | De acuerdo
- Existe adherencia a las políticas de su organización como Requerimientos de Seguridad: Alta | Ni de acuerdo ni en desacuerdo

### Valor al Negocio
- Se entrega de forma anticipada Valor a su negocio: Alta | En desacuerdo
- Se ofrece proactivamente ideas/opiniones/innovaciones para cumplir con sus Objetivos de Negocio: Alta | En desacuerdo

### Retroalimentación Adicional
- Recomendaría Usted a MDP dentro y fuera de su organización? | Probablemente No | Opciones: Definitivamente Sí, Probablemente Sí, Probablemente No, Definitivamente No
- Cómo calificaría Usted a MDP entre su gama de proveedores? | No en los tres primeros | Opciones: Primero, Segundo, Tercero, No en los tres primeros, No existe otro proveedor
- Cuáles son las 3 áreas más importantes en las que Ud. cree que MDP podría mejorar? | |

## Índice de Satisfacción (%)
64.29%
Referencias


Diario El Comercio. Empresas podrán deducir hasta 175% de sus gastos en innovación. 2015.


Diario Gestión. Industria del software peruano seguirá creciendo a dos dígitos, según experto. 2016.

Diario Gestión. Solo un boom de inversión privada y de consumo puede llevar a crecer 5%. 2016.

Diario Gestión. BCR: Economía peruana creció 4.1% en el primer semestre del año. 2016.

Diario Gestión. BCR: "No hay un botón mágico que asegure la inflación en un rango". 2016.

Diario Gestión. Las nuevas habilidades que se buscan en el sector financiero. 2016.

Diario Gestión. Sunat: Más de 33,000 empresas emiten facturas y boletas electrónicas. 2016.


Diario La República. Ataques cibernéticos ligados al error humano se incrementaron del 1% al 30%. 2016.


