ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECOMP EIRL PARA EL PERÍODO 2019-2022

**Trabajo de Investigación para optar el Grado de Maestro en
Administración de Negocios (MBA)**

**CHRISTIAN EDUARDO ESPINOZA PAREDES
ERNESTO EDUARDO HUAMÁN CAMARGO**

**Asesor:
Mg. Víctor Cabanillas De La Torre**

**Lima – Perú
2019**

Agradecimiento

Es nuestro deseo expresar nuestro profundo agradecimiento a Dios, a nuestros familiares, por su apoyo incondicional, a nuestros compañeros de distintas especialidades y a nuestros estimados profesores por sus valiosos consejos y aportes.

En general muchas gracias a todas las personas que de alguna u otra forma colaboraron con la elaboración de esta tesis

Dedicatoria

A nuestras familias y seres queridos, que nos han apoyado y acompañado en este proyecto de trascendencia en nuestras vidas.

A Dios que día a día nos obsequia un periodo de tiempo llamado presente.

Resumen Ejecutivo

La empresa Ecomp es una pequeña empresa, que en el año 2001 inicialmente se dedicaba a la comercialización de equipos informáticos. En el 2008 empezó a incluir los servicios de T.I. como son el cableado estructurado, las cámaras de seguridad y el mantenimiento preventivo. En el 2016 se apertura la línea de software, ofreciendo los servicios de desarrollo de software a medida y el uso de software por suscripción. Soportando su ventaja competitiva en la realización de la consultoría informática, que realiza la empresa Ecomp antes y durante la comercialización e implementación de sus productos y servicios, con el fin de identificar y detallar los requerimientos de los clientes, planteando la solución informática más adecuada a la realidad de cada empresa. La empresa Ecomp es una empresa con potencial crecimiento, siendo reconocida y valorada por su servicio. En el año 2016 la empresa Ecomp percibe una importante y sostenida reducción de las ventas anuales de 437 mil a 209 mil, sobre todo por su caída en la línea de Hardware, lo cual hace denotar sus problemas administrativos y resaltar su crecimiento en servicios.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el Plan Estratégico para la empresa ECOMP para el periodo 2019 – 2022, buscando lograr que la empresa sea competitiva y eficiente en su gestión. Se Inicia con la descripción de la empresa y el contexto donde esta se desarrolla, siendo parte de un grupo empresarial de 6 empresas, se detalla las líneas de negocio de la empresa siendo las líneas de hardware y software las más relevantes. Encontrando que la línea de hardware se encuentra en etapa de madurez y la de software en crecimiento. En la industria se puede observar proyecciones interesantes como que las ventas de software pasan de ser en el 2015 de 1,233.8 miles de soles a una proyección en el 2021 de 2306.5 miles de soles.

Para la formulación de la misión y visión de la empresa en el capítulo 3 se parte de acuerdo con las formulaciones según D'Alessio (2015) lo establece en “El Proceso Estratégico” luego de la evaluación se estructura y determina la nueva visión, misión y valores que soportarán el nuevo enfoque de la empresa. En el análisis externo podemos resaltar una tendencia de crecimiento en servicios de 4.8% en los próximos 4 años, así como que las empresas se están enfocando en su negocio, tercerizando todo aquello que no es propio del negocio, lo cual incluye al área de sistemas, asimismo, el incremento del uso de

nuevas tecnologías como la nube o cloud computing en remplazo de la implementación y uso de servidores motiva a los empresarios a buscar nuevas soluciones que se adapten. El estado está en un proceso de transformación digital el cual incentiva la participación de nuevas propuestas. En amenazas destaca la menor disposición a invertir por la inestabilidad en el gobierno y el alto poder de negociación de los clientes.

Mas adelante en el capítulo 5 se elabora la matriz de Perfil competitivo producto de las entrevistas a profundidad donde los expertos resaltan que el conocimiento de los requerimientos de los clientes, así como la garantía, soporte y mantenimiento en los servicios brindados son los más importantes en software y hardware. Tal como se desempeña la empresa Ecomp tiene un puntaje de 2.71 siendo posible de mejorar si se enfoca en la línea de software. Asimismo, se elabora y detalla la cadena de valor y se elaboran las matrices EFI con un valor de 2.3 para luego establecer los objetivos estratégicos que son aumentar participación en 20%, incrementar las ventas en 20% e incrementar el margen neto a 15% en el 2022. Todo ello se considera dentro de la elaboración del lienzo de la estrategia dando como resultado que se debe crear la capacitación y asesoría al usuario final y la mejora en la prospección de ventas a fin de diferenciarse de la competencia. Se continua con la elaboración de la matriz FODA, PEYEA, BCG, Matriz de la Gran Estrategia, destacando un perfil competitivo y la estrategia resultante es la penetración de mercado.

En la construcción de la MPEC se tomaron en consideración tres estrategias, la implementación del área comercial, la inversión en marketing digital y la tercerización del desarrollo. Luego de la evaluación se determina que es la implementación del área comercial la más adecuada para la empresa. Para ello se definió los objetivos específicos, sus metas e iniciativas.

En el capítulo 10 se presentan los estados financieros del 2015 al 2018 setiembre y un proyectado hasta el 2022 con estrategia y sin estrategia, para ello se construyó por línea de negocio y medir el impacto de la estrategia en los escenarios conservador, optimista y pesimista. Alcanzando una TIR de 56%.

Luego de la realización de todo el plan estratégico se puede concluir que la empresa Ecomp tiene un potencial de crecimiento, para ello debe implementar el plan a cabalidad con ello reducirá el impacto de la caída de la demanda en hardware. Teniendo como recomendación final cuidar el proceso de selección de outsourcing del área comercial debido a que es una venta consultiva y se requiere experiencia en dicha comercialización a fin de poder transmitir la propuesta de valor.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Introducción	xi
Capítulo I: Generalidades.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Determinación de la oportunidad.....	5
1.3. Justificación del Proyecto	5
1.4. Alcances y limitaciones	6
1.5. Objetivo general del proyecto.....	6
1.6. Objetivos específicos del proyecto	6
Capitulo II: La Empresa	8
2.1. Antecedentes de la empresa.....	8
2.2. Descripción del negocio.....	11
2.3. Ciclo de vida del producto	14
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	18
2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria	20
Capitulo III: Formulación de Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	23
3.1. Visión.....	23
3.1.1. Visión actual de la empresa.....	23
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	23
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	24
3.1.4. Visión propuesta.....	24
3.2. Misión.....	24
3.2.1. Misión actual de la empresa.....	25
3.2.2. Análisis de la misión actual.....	25
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	25
3.2.4. Misión propuesta.....	26
3.3. Valores	26
3.3.1. Valores actuales de la empresa.....	26
3.3.2. Análisis de los valores actuales.....	26
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	27
3.3.4. Valores propuestos.....	27

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa	28
Capítulo IV: Análisis Externo	29
4.1. Tendencias de las variables del entorno	29
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.....	30
4.1.2. Análisis Económico.....	30
4.1.3. Análisis Legal.....	32
4.1.4. Análisis Socio Cultural.....	33
4.1.5. Análisis Tecnológico.....	34
4.1.6. Análisis Ecológico.....	34
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	35
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	36
4.4. Oportunidades.....	36
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	38
Capítulo V: Análisis de la Industria	41
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).....	42
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de del entorno externo	45
5.2.1. Sustitutos.....	45
5.2.2. Potenciales.....	46
5.2.3. Clientes.....	47
5.2.4. Proveedores.....	48
5.2.5. Competencia en el mismo sector.....	49
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	50
5.4. Análisis del Grado de atractividad del entorno externo.....	55
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	56
Capítulo VI: Análisis Interno	61
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	61
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	67
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de del entorno externo de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	68
6.4. Determinar las competencias de la empresa	68
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	69
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	71
Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias	74

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	75
7.1.1. Objetivos Estratégicos.....	75
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	75
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	78
7.2.1. Modelo Océano Azul.....	78
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa	79
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria	81
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	84
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada	85
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	86
7.2.2.1. Matriz FODA	86
7.2.2.2. Matriz PEYEA	92
7.2.2.3. Matriz Interna Externa	95
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group	96
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.....	97
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas.....	98
Capítulo VIII: Selección de la Estrategia	100
8.1. Método factores estratégicos claves	100
8.1.1. Criterios de selección	101
8.1.2. Matriz de selección.....	102
8.2. Método de escenarios.....	102
8.2.1. Descripción de escenarios considerados	102
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios	103
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	103
8.4. Descripción de estrategia seleccionada.....	105
8.5. Descripción de estrategia contingente	106
Capítulo IX: Implantación de la Estrategia	109
9.1. Mapa de la Estrategia.....	109
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	111
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	113
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	114
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)	
Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.....	116

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas.....	117
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	117
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas	120
10.1. Evaluación Cualitativa.....	121
10.1.1. Criterios de Evaluación	121
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios	122
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia	122
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).....	123
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	123
10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)	128
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).....	133
10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	134
10.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....	135
Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones	137
11.1. Conclusiones.....	137
11.2. Recomendaciones	137
Referencias	139

Lista de Tablas

Tabla 1. Ventas Anuales de la empresa ECOMP expresado en soles.....	3
Tabla 2. Orden de importancia de las empresas dentro del grupo empresarial.....	9
Tabla 3. Data histórica y Proyecciones en la industria TI para Perú del 2015 al 2021 en miles de soles	15
Tabla 4. Venta Anualizada de la Línea de Negocio de Hardware expresado en soles	16
Tabla 5. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.....	28
Tabla 6. PBI por sectores, variación porcentual real anual	32
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	40
Tabla 8. Criterios de Evaluación de los Factores críticos	57
Tabla 9. Factores críticos de éxito por experto	57
Tabla 10. Factores críticos para el éxito.....	60
Tabla 11. Matriz VRIO para el éxito.....	70
Tabla 12. Matriz VRIO de la empresa ECOMP.....	71
Tabla 13. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	72
Tabla 14. Proyección de Ventas Ecomp (Nuevos soles).....	77
Tabla 15 Margen Neto Proyectado.....	77
Tabla 16 Metodología SMART.....	78
Tabla 17 Estrategias de Crecimiento.....	87
Tabla 18 Estrategias de Refuerzo.....	89
Tabla 19 Estrategias de Defensa	90
Tabla 20 Estrategias de Supervivencia.....	91
Tabla 21 Matriz PEYEA	93
Tabla 22 Resumen de las Estrategias Formuladas	99
Tabla 23. Matriz de Decisión Estratégica	102
Tabla 24. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	104
Tabla 25 Objetivos Específicos.....	112
Tabla 26 Indicadores específicos	114
Tabla 27 Metas para los objetivos específicos	115
Tabla 28 Listado de Iniciativas	116
Tabla 29 Listado de los responsables de las Iniciativas	117
Tabla 30 Presupuesto de las Iniciativas.....	118
Tabla 31 Presupuesto detallado de las Iniciativas	119

Tabla 32 Cronograma de las Iniciativas	120
Tabla 33 Criterios de Evaluación de Estrategias.....	121
Tabla 34. Matriz de Rumelt.....	122
Tabla 35 Valores estimados para la propuesta	124
Tabla 36 Estimación de Gastos y Ventas de la propuesta.....	124
Tabla 37 Resumen del Estado de Resultados proyectado	125
Tabla 38 Estado de Pérdidas y Ganancias sin estrategia, expresado en Soles	126
Tabla 39 Estado de Pérdidas y Ganancias con estrategia, expresado en Soles	127
Tabla 40 Balance General sin estrategia, expresado en Soles (Activos)	129
Tabla 41 Balance General sin estrategia, expresado en Soles (Pasivos y Patrimonio)....	130
Tabla 42 Balance General con estrategia, expresado en Soles (Activos)	131
Tabla 43 Balance General con estrategia, expresado en Soles (Pasivos y Patrimonio)...	132
Tabla 44 Flujo de Efectivo sin estrategia (en S/.)	133
Tabla 45 Flujo de Efectivo con estrategia (en S/.)	134
Tabla 46 Flujo de efectivo proyectado en situación actual	134
Tabla 47 Flujo de efectivo proyectado con la nueva estrategia	134
Tabla 48 Indicadores financieros sin estrategia	135
Tabla 49 Indicadores financieros con estrategia	136

Lista de Figuras

Figura 1. Porcentaje de hogares con ordenadores personales de sobremesa en España (2007 y 2018)	1
Figura 2. Ingresos mundiales de Microsoft 2002 a 2018 (miles de millones de dólares)....	2
Figura 3. Ciclo de vida del Producto de la empresa Ecomp, con tres líneas de negocio. ..	14
Recuperado de la información suministrada por la empresa Ecomp, 2018, Callao	14
Figura 4. Organigrama actual de la empresa Ecomp.	19
Figura 5. Modelo analítico para la formulación de estrategias.	29
Figura 6. MEF: indicador de impulso externo a la economía peruana (ptos porcents del PBI).	31
Figura 7. Software y demanda de servicios que afectan la dinámica del mercado	43
Figura 8. Mercado de Software (2015 – 2021)	44
Figura 9. Barrera de entrada de las cinco fuerzas de Porter	50
Figura 10. Barrera de salida de las cinco fuerzas de Porter	51
Figura 11. Rivalidad entre competidores.	51
Figura 12. Poder de los competidores.	52
Figura 13. Poder de los proveedores.	53
Figura 14. Disponibilidad de Sustitutos.	53
Figura 15. Acciones Gubernamentales.....	54
Figura 16. Evaluación General.....	54
Figura 17. Evaluación General de la Industria.	55
Figura 18 Cadena de Valor de Ecomp	62
Figura 19. Modelo analítico para la Formulación de la Estrategia.	74
Figura 20 Lienzo de la Estrategia actual de la empresa.	81
Figura 21 Lienzo de la Estrategia de la industria.	83
Figura 22 Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear.	84
Figura 23. Lienzo de Océano Azul Propuesto.....	86
Figura 24. Matriz PEYEA para Ecomp.....	95
Figura 25. Matriz Interna Externa (IE) de Ecomp.	96
Figura 26. Matriz Boston Consulting Group (BCG) para Ecomp.....	97
Figura 27. Matriz de la Gran Estrategia.	98
Figura 28. Mapa de la Estrategia de Ecomp.....	111

Introducción

Este trabajo de investigación que tendrá como resultado el Plan Estratégico de la empresa Ecomp para el periodo 2019-2022 se origina con la necesidad de darle un nuevo impulso comercial a la empresa, evaluando su situación actual, identificando sus fortalezas y debilidades, así como la principal causa que no impide seguir creciendo como el mercado permite crecer, luego de identificar la causa, proponer acciones y estrategias sirvan como guía para tomar decisiones comerciales de manera más estratégica y menos empírica, más aun teniendo en cuenta que la aparición de nuevos competidores, en el evolutivo y cambiante mercado de la informática.

La era de la informática se inicia con la necesidad de gestionar información durante la II Guerra Mundial, a mediados de la década de los cuarenta, donde se interactuaba en lenguaje binario, desde aquella época muchos hitos en la historia de la informática, específicamente la gestión de la información han ocurrido, por ejemplo el primer Sistema Operativo fue creado a mediados de la década de los cincuenta para una IBM 704, luego en los sesenta aparece el termino multitarea; sistema multiusuario y sistema en tiempo real, hacia los ochenta se lanzaron los sistemas MacOS, MS-DOS, Windows; recientemente hacia los noventa aparecen el primer sistema operativo libre, Linux; a finales de 1940 aparece la primera generación de computadoras, con ello hubo mucha evolución en periodos muy cortos de tiempo.

La empresa ECOMP es el resultado del esfuerzo de la familia Espinoza Paredes, a lo largo de sus 17 años la empresa se ha dedicado a la comercialización de hardware, artículos diversos y finalmente dedicada al software y diseño gráfico, estas dos últimas líneas impulsadas por la segunda generación de la familia, quienes luego de haber concluido sus estudios universitarios Ingeniería de Sistemas y Diseño Gráfico, ingresaron a la empresa con el afán de colaborar desde sus conocimientos.

Así como en los inicios de la era informática, en el siglo veintiuno continua el desarrollo y continuo cambio en lo que respecta a la gestión de información, enfocado no solo en las grandes empresas sino desde hace algún algunos años en las medianas empresas y ahora más próximos enfocada en la pequeña empresa, sobre todo en un país como el Perú donde al cierre del 2017 se crearon alrededor de 300 mil micro empresas sin embargo solo un tercio de este gran numero logra mantenerse vigente luego del primer año.

Entre los principales problemas que las micro empresas tienen es carecer de cultura de calidad y tener una gestión empresarial muy precaria, más aun si se menciona que entre los

principales problemas en las micro empresas está vigente la falta de conocimiento del mercado, la falta de organización interna, la falta de producción planificada, mala distribución del trabajo, contabilidad deficiente, falta de innovación tecnológica y por último la falta de una correcta planificación en las compras, la empresa Ecomp no se escapa de estos problemas como la mayoría de pequeñas empresas peruanas.

Este plan estratégico se desarrolla a través de once capítulos.

En los tres primeros capítulos se hace de conocimiento los inicios de la empresa Ecomp, su situación actual, así como el principal problema que enfrente en la actualidad para además establecer la justificación del proyecto, luego definir le objetivo general y los objetivos específicos, teniendo un papel protagónico la visión, misión y valores bajo los cuales la empresa se regirá durante el plazo establecido.

En el cuarto capítulo se analizan los principales factores externos que influyen en los clientes, proveedores y en la empresa propiamente dicha, de modo que se pueda enumerar las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. En el quinto capítulo se describe la industria y el mercado, desde las cinco fuerzas competitivas según Porter, luego analizar estas cinco fuerzas mediante la matriz de atractividad y la matriz de perfil competitivo, finalmente mostrar el análisis macro de la industria.

En el capítulo seis se revisa las actividades primarias y actividades de apoyo en la cadena de valor, teniendo indicadores de gestión que permitan poder comparar a la empresa con sus competidores mediante el benchmarking, para luego obtener como resultado de la matriz EFI fortalezas y debilidades de la empresa. En el capítulo siete se inicia la etapa de Adecuación, definen los objetivos estratégicos y se diseñan y formulan la estrategia o de las estrategias, utilizando el Modelo Océano Azul y las matrices de formulación de estrategias.

Luego de tener las estrategias, en el capítulo ocho, se procede a seleccionar la estrategia principal y determinar la estrategia contingente para luego, en el capítulo nueve dimensionar los costos asociados a la implantación de la estrategia. En el capítulo diez, evaluar financiera y económicamente el impacto del plan estratégico en la empresa; a través de ratios financieros determinar la rentabilidad que se puede obtener y comprobar su viabilidad.

Finalmente, en el capítulo once se describen detalladamente las conclusiones como resultado del plan estratégico propuesto, posteriormente se listan las recomendaciones para la empresa Ecomp, propuestos que se consideran importante tomar en consideración para tener un rumbo empresarial orientado a objetivos concretos.

Capítulo I: Generalidades

En este capítulo se presenta a la empresa Ecomp, sus inicios, su situación actual, asimismo se realiza la determinación del problema, la coyuntura existente, la motivación para hacer este plan estratégico, además se plantean los objetivos del presente plan, definiendo así el alcance y limitaciones del plan estratégico y su ejecución.

1.1. Antecedentes

Según el estudio realizado por Statista (2018), empresa española dedicada a las estadísticas y estudios en Economía, muestra el porcentaje de los hogares con computadores de sobremesa desde finales del 2007 ; (Ver Figura 1) por lo que existe evidencia comprobada acerca de la reducción del uso de dispositivos por ende la reducción en ventas y en consecuencia la reducción en los márgenes de ventas en hardware, este estudio está reforzado por el estudio realizado por Computerworld (2003) donde menciona que las principales empresas ensambladoras, sobre todo tres de las más grandes compañías ensambladoras de equipos informáticos: Hewlett-Packard (HP), International Business Machines Corporation (IBM) y Sun Microsystems; ya proyectaban que a largo plazo, el hardware se convertirá en un “commodity” más dentro del mercado en el mismo estudio considera al software y los diversos servicios alrededor del software (software dirigido a empresas y software dirigido a personas) como los factores que marcarían una diferencia competitiva y financiera en los años venideros.

Figura 1. Porcentaje de hogares con ordenadores personales de sobremesa en España (2007 y 2018) por Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), 2018, En Statista - Portal de estadística. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/745020/household-equipment-percentage-of-homes-with-desktop-pcs-in-spain/>

Entre las variantes alrededor del desarrollo y utilización del software, a las que hace referencia el estudio de Statista, menciona: colaborar con proveedores de servicios de Tecnologías de la Información (TI) orientados al servicio a automatizar y gestionar sus procesos clave; una segunda iniciativa es integrar las diversas aplicaciones, a las fuentes de datos y las interfaces de usuario a los procesos comerciales dependiendo del rubro empresarial de la empresa, esta propuesta aparentemente sencilla de integrar los productos de software con el desarrollo de software de empresas, abre un gran abanico de posibilidades en el campo de la gestión de conocimiento, que tiene como objetivo convencer a los usuarios a adquirir la oferta de software, esto sustenta el crecimiento progresivo en los ingresos de Microsoft desde el 2002 a nivel mundial como lo demuestra la Figura 2.

Figura 2. Ingresos mundiales de Microsoft 2002 a 2018 (miles de millones de dólares).

Tomado de Microsoft, 2018 (cierre año fiscal junio 2017). Recuperado de:

<https://www.statista.com/statistics/267805/microsofts-global-revenue-since-2002/>

En nuestro país en la última década, la demanda de los equipos de fabricante (DELL, IBM, HP, APPLE) y el margen de utilidad en la venta de los equipos informáticos; según el artículo de Gestión, (2007), el mercado de la computadora personal (PC por sus siglas en ingles Personal Computer) va reduciendo el número de unidades viéndose impactado básicamente por: (a) el constante cambio de la tecnología, (b) la aparición de productos sustitutos, y (c) el aumento de diversas empresas ofertantes como tiendas por departamentos, tiendas especializadas.

Ecomp es una empresa familiar fundada hace más de 16 años, especializada en soluciones informáticas. La empresa se encuentra ubicada en el distrito de Bellavista, en la

Provincia Constitucional del Callao. En sus inicios sólo contaba con la línea de Hardware, enfocada básicamente en la comercialización de equipos y suministros, instalación de cámaras de seguridad y servicios de mantenimiento preventivo-correctivo. Inicialmente Ecomp se dedicó a atender exclusivamente a una cartera conformada principalmente por entidades público privadas ubicadas en el Callao como: (a) Servicios Industriales de la Marina, y (b) Centro Naval del Perú.

La empresa ECOMP al final del 2017, según el Gerente General, Sr. Percy Espinoza no fue ajena a la tendencia mundial de reducción en los márgenes de venta y posterior comoditización del Hardware, por ende, los volúmenes de venta en la línea de hardware se fueron mermando en los últimos años. Se debe considerar que, en la actualidad, los grandes distribuidores de hardware participan activamente en ventas de menor cuantía, mercado que anteriormente no era atractivo para ellos. A continuación, se muestran las Ventas anuales agrupadas (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Ventas Anuales de la Empresa ECOMP expresado en soles

Año	Venta Anual
2015	437,028
2016	209,973
2017	265,172

Nota. Monto obtenido anualmente por concepto de Ventas. Recuperado de la información suministrada por el área contable de la empresa Ecomp, 2018, Callao.

Con el avance de la tecnología de la información y el desarrollo de lenguajes cada vez más especializados, Ecomp decidió ampliar su línea de negocios a: (a) desarrollo de software y (b) diseño corporativo; esto generó un incremento en las ventas en consecuencia, Ecomp se decide poner mayor énfasis en los servicios informáticos, sin dejar de descuidar la comercialización de hardware.

En julio de 2016, la empresa Ecomp realiza una reestructuración en tres líneas de negocio: (a) hardware, (b) software, y (c) diseño corporativo. La empresa Ecomp, a pesar de contar con más de una década y media de operaciones, hasta la fecha no ha elaborado un plan estratégico; las decisiones comerciales han sido tomadas de acuerdo a los cambios en el mercado y aplicando la técnica del “ensayo y error”. Ecomp tiene planeado incrementar su participación de mercado de soluciones integrales informáticas, basado en sus tres líneas de negocio, resaltando su valor agregado en soluciones informáticas a medida, que consiste en

brindar Soluciones integradas a los procesos de sus clientes, respetando los niveles de calidad y costo que se definió previamente con su cliente, adicionalmente se plantea el arrendamiento de soluciones de software, para que el cliente haga uso durante un año en lugar de pagar el precio que corresponde a adquirir el software previamente implementado y validado por la empresa Ecomp.

Para Ecomp como la mayoría de empresas de soluciones integrales informáticas sigue las actividades de la Ingeniería de Requisitos: (a) relevamiento de datos, (b) definición de los requerimientos, (c) estudio de viabilidad o alcance del proyecto, (d) análisis del sistema, (e) especificación y (f) validación, pero en el caso de Ecomp a diferencia de la mayoría de empresas se enfoca con estas dos últimas etapas tanto como en las primeras buscando satisfacer las necesidades inicialmente planteadas y las nuevas necesidades que se generan posterior para brindar a la primera implementación.

En Ecomp el proceso de inicia cada proceso de venta, validando si el pedido inicial solicitado por el cliente, se ajusta a los requerimientos reales de la empresa, mediante reuniones con el usuario se identifica el objetivo (mediante la pregunta “¿por qué...?”) y que espera alcanzar (mediante la pregunta “¿para qué...?”) con dicho requerimiento. Luego del análisis se propone una terna de soluciones, respetando el proceso de la empresa, buscando adaptar la solución a la empresa. Por ejemplo, un Centro Médico Municipal solicitó la implementación de un sistema de atención médica, que comprendía cuatro grandes procesos: gestión de historia clínica, proceso de triaje, atención medica propiamente dicha y diagnóstico del paciente; en la gestión de historia clínica, primer contacto con el paciente, la enfermera o técnico de enfermería valida si el paciente posee historia clínica, en caso no exista una historia clínica del paciente se procede a generar una historia clínica con el registro de los datos generales del paciente, a continuación la enfermera o técnico de enfermería con la historia clínica creada realiza el proceso de triaje: consiste en recabar datos clínicos para clasificar los pacientes de acuerdo a su gravedad, posteriormente se realiza la atención médica, propiamente dicha, realizada por el médico, finalmente luego de dicha atención medica se registra el diagnóstico y la prescripción médica; la empresa Ecomp adecuó el alcance del sistema respetando el procedimiento vigente del centro médico.

Posteriormente, luego de haber implementado y puesto en ejecución el sistema de atención médica, en la etapa de aseguramiento de la calidad (QA) surgió la necesidad de implementar el proceso de priorización en la atención del paciente según la gravedad del mismo; en la etapa de análisis el cliente mencionó que el criterio de atención era por orden de

llegada (método FIFO), pero la realidad evidenció que la gravedad del paciente es un factor importante en el criterio de atención; solo en caso no hubiese algún paciente con urgencia médica, recién se aplica el criterio de atención por orden de llegada. La empresa Ecomp implementó una segunda solución complementaria a la inicialmente implementada. La empresa Ecomp, también brinda asesoría especializada, principalmente en procesos de adquisición de Hardware o insumos informáticos, evaluando el uso de nuevas tecnologías y además de definir el plan de implementación.

1.2. Determinación de la oportunidad

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, tomando en cuenta las opiniones vertidas en la entrevista realizada a la parte gerencial de la empresa, consideramos que existe una buena oportunidad en el rubro de software al que se dedica la empresa Ecomp, y dado que la empresa no cuenta con un rumbo definido a mediano y largo plazo, además se desconoce si su actual estructura organizacional soportará los requerimientos futuros del mercado, adicionalmente no posee personal que se dedique a analizar los requerimientos del sector microempresa. Por lo que es esencial para una empresa del rubro de tecnología, contar con un plan estratégico que identifique, desarrolle y potencie su factor diferenciador. Desde sus inicios Ecomp buscó diferenciarse del servicio estándar existente en el mercado, que solo instalan y configuran los servicios estándar; Ecomp busca que adapte los servicios y personalizarlos de acuerdo a los requerimientos del cliente, se continúa monitoreando al cliente aún después de concluida la instalación, potenciando así su servicio post venta.

Actualmente los principales procesos de la empresa Ecomp no están documentados, ni definidos formalmente, esto impacta de manera considerable en la calidad del servicio brindado, sobre todo en los tiempos de respuesta generando retrasos u observaciones del cliente porque no se cumplieron todas las acciones necesarias, no se realizó el seguimiento adecuado o se omitió información o documentación necesaria. Cabe resaltar, que la empresa Ecomp realiza cuidadosamente los procesos de relevamiento o captura de datos, así como la identificación y definición de los requerimientos del cliente, debido a que brinda soluciones informáticas a medida, asimismo la empresa Ecomp tiene mapeado el proceso de resolución de observaciones que forma parte del servicio post venta.

1.3. Justificación del Proyecto

De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual (MMM) para el periodo 2019-2022, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas, en el punto 6.2.1 que titula “2018-2019 Consolidación del crecimiento”, comenta que “la proyección de crecimiento del PBI se

revisa al alza de Perú presenta mejores indicadores de crecimiento por encima de los demás países, los cuales inicialmente se proyectaba un PBI de 4%, (Latinoamérica en promedio proyecta un PBI: 2%) posterior al tema Político-Gubernamental acontecido en los últimos meses de 2017 e inicios de 2018, la proyección ha sido corregida a 3%, aun por encima del bloque de Latinoamérica.

El presente Plan Estratégico permitirá a la empresa tener un rumbo empresarial definido y sostenible en el tiempo, que permita sustentar el crecimiento como empresa con un conjunto de estrategias y planes de acción, monitoreando el desarrollo y avance, aplicando correcciones, si los indicadores implementados muestran resultados fuera de los umbrales definidos, para que alerte a la empresa buscando reorientar el rumbo por el plan establecido.

Por otro lado, elaborar un Plan Estratégico nos permitirá, como egresados, poder aplicar los conocimientos adquiridos en las diferentes materias cursadas a lo largo del MBA (Planeamiento estratégico, Balance Scorecard, Marketing) en beneficio de una empresa puesta en marcha.

1.4. Alcances y limitaciones

Alcances

- i. El presente Plan Estratégico se enfocará a la empresa ECOMP, ubicada en el distrito de Bellavista, de la Provincia Constitucional del Callao
- ii. Abarcará todas las áreas de la empresa, incluyendo proveedores y excluyendo a los clientes.

Limitaciones

- i. No se cuenta con acceso completo a la información contable y financiera de la empresa, por considerar datos sensibles y el desorden administrativo existente.
- ii. La gerencia de Ecomp no dispone de mucho tiempo para reuniones de coordinación.

1.5. Objetivo general del proyecto

Elaborar el Plan Estratégico de la empresa ECOMP EIRL para el periodo 2019-2022 que permita definir la estrategia y los planes de acción que sustenten el crecimiento de la empresa.

1.6. Objetivos específicos del proyecto

- Analizar los factores externos y la industria para identificar oportunidades y amenazas para la empresa Ecomp.

- Definir la Visión, Misión y Valores que regirán a la empresa durante el periodo 2019-2022.
- Formular los objetivos de la empresa Ecomp para el periodo 2019-2022.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Ecomp.
- Formular las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa Ecomp.
- Gestionar de manera ordenada los Estados Financieros.
- Seleccionar de manera adecuada la estrategia más acertada al escenario vigente.

Capítulo II: La Empresa

En el presente capítulo se describirán los hechos más importantes durante los 17 años de creación de la empresa Ecomp, resaltando las lecciones aprendidas, su crecimiento y dificultades a lo largo de su trayectoria. Adicionalmente se realizará la descripción del negocio, en donde se abordará los principales servicios que brinda la empresa, en sus tres líneas de negocio hardware, software y diseño. Se identificará en qué etapa del ciclo de vida del producto o servicio se encuentra la empresa, finalmente se describirá la estructura organizacional que soporta sus operaciones.

2.1. Antecedentes de la empresa

El Sr. Percy Espinoza es el fundador y promotor de la empresa, desde joven el Sr. Espinoza fue un apasionado de la tecnología y su interés en conocer las nuevas tendencias tecnológicas, hizo que manejará distintos programas que le permitieron trabajar y hacerse de una reputación de conocedor de tecnología. En el año 2000 el Sr. Percy Espinoza, quien a esa fecha contaba con estudios trunca en administración, decide fundar la empresa SEYA E.I.R.L. empresa que se dedica principalmente a proveer de diversos materiales (pintura, filtros, etc.) a distintas empresas dentro de las que destaca, la empresa Servicios Industriales de la Marina (SIMA).

Ecomp es parte de un grupo empresarial, como se mencionó al inicio del capítulo, la empresa SEYA es la primera empresa en ser creada. Cada empresa tiene un rubro específico y se pueden dividir en los siguientes:

- **Servicios Generales**
 - Servicios de Ingeniería Naval y Afines S.A. (SINASA): Empresa que se especializa en servicios de reparaciones navales, pintado, acabados y construcción.
 - El CHEC EIRL: Empresa que se especializa en servicios generales
- **Comercial**
 - SEYA EIRL: empresa que comercializa todo material de economato y limpieza
 - Comercial IREL EIRL: empresa que comercializa pinturas, herramientas y materiales
- **Tecnologías de la Información**
 - Ecomp: Empresa que comercializa equipos informáticos, desarrollo de software y diseño
- **Otros**
 - Educenet: Cabina de internet y centro de fotocopiado

Luego de describir la principal función de cada empresa es relevante conocer el grado de importancia de la empresa Ecomp dentro del grupo empresarial (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Orden de importancia de las empresas dentro del grupo empresarial

Empresa	Importancia del 1 al 6
Sinasa	1
Ecomp	2
Seya	3
Chec	4
Irel	5
Educanet	6

Nota. Adaptado de la información suministrada por la empresa Ecomp, 2018, Callao.

El Señor Espinoza el primero de febrero del año 2001, decide constituir la empresa ECOMP E.I.R.L, para dedicarse exclusivamente al rubro de tecnología, específicamente en sus inicios, a la comercialización de equipos y suministros. La primera oficina se ubicó en la calle Chacaritas, en el distrito de Callao Cercado, dentro de la Provincia Constitucional del Callao. El primer proyecto importante que asume la empresa ECOMP es la renovación de equipos informáticos en el área de Logística del SIMA. Para lo cual contrató técnicos especializados a tiempo parcial, que se encargaban del ensamblaje de los equipos informáticos, según las necesidades de sus clientes. Debido al incremento de la demanda por equipos informáticos, continuamente requería contratar técnicos especializados, comprendió que era conveniente contar con al menos dos técnicos permanentes, para uniformizar la entrega y el tipo de servicio que deseaba ofrecer.

En el transcurso de los trabajos realizados, Ecomp aplica una política de atención especial, tratando de diferenciarse de otras empresas del mismo rubro; por ejemplo, cuando algún componente de la pc presentaba fallas de fabricante, Ecomp, llevaba un componente nuevo para reemplazar el componente que presentaba fallas y la empresa Ecomp es quien asume el tiempo de espera por parte del fabricante o proveedor, que podría ser entre 15 a 20 días que tomaba el proveedor en evaluar, reparar o reemplazar el componente. También observó que sus clientes apreciaban que se realizará la entrega y configuración según el puesto de trabajo en la cadena de producción. Otro factor Importante consistía en los horarios de entrega, Ecomp programaba según la disponibilidad del usuario, usualmente otras empresas realizan la entrega de acuerdo a la disponibilidad del proveedor, sin tomar en

cuenta la disponibilidad del cliente o usuario, lo que originaba que el usuario no pudiera consultar o solicitar algún requerimiento adicional.

En el 2005 la empresa Ecomp se muda a una oficina ubicada en Jirón Luis Agurto, en el distrito de Lima Cercado, en ese momento la empresa estaba creciendo y contrata a: (a) una Asistente de Gerencia, (b) un responsable de facturación, (c) un responsable de Logística, (d) un asistente que se encarga de comprar y entregar los equipos, asimismo contrata los servicios de una empresa de Contabilidad que gestione de manera externa la contabilidad de la empresa Ecomp.

En el 2008 se traslada a su actual oficina, ubicada en Jr. Luis Godín 4757 Urb. San José en el distrito de Bellavista – Callao. Se completa la organización integrando a Christian Espinoza como jefe de sistemas, un jefe de soporte y a un técnico especialista en impresoras. En ese año se hace un análisis de la empresa, resultado de ello se define la Visión y Misión de la empresa, adicionalmente se implementa los primeros formatos que permitan registrar la recepción de los equipos, informando el estado piezas y observaciones dadas por el usuario, el informe del servicio realizado o de equipo entregado y el acta de conformidad del cliente. La empresa Ecomp se asocia a la Cámara de Comercio de Lima, participando en distintas capacitaciones para el personal, así como de asesorías personalizadas.

En el 2009 la empresa implementó como buena práctica de seguimiento el uso de formatos propios, en su proyecto de mantenimiento preventivo y correctivo de más de 200 impresoras de la empresa Servicios Industriales de la Marina (SIMA). Ese mismo año se integra a la empresa una diseñadora gráfica, quien trabaja de forma conjunta con la gerencia general sobre la estrategia de marketing de la empresa, logrando definir el nuevo logo de la empresa, la construcción de marca, colores, la personalidad, valores de la empresa, membretes y demás diseño corporativo. Ese mismo año, la empresa participa en la feria de Tecnología Expotic 2009, esta importante feria reúne a todas las empresas de tecnología del país (hardware, software, diseño, educación, legal e innovación) en el Jockey Club del Perú, la feria coloca distintos stands en pabellones y charlas de interés. Durante la feria, las empresas contactan con posibles clientes y conocen las nuevas tendencias en su sector, en el caso de Ecomp la participación anual en la feria no sólo generó el contacto con potenciales clientes, sino que consolidó alianzas con socios estratégicos de servicios complementarios.

El crecimiento que la empresa Ecomp tenía en esos años, así como su apuesta por la creación de su imagen corporativa, permitió que la empresa sea reconocida con los premios Empresa Peruana en el 2010 y Éxito Awards en el 2011. En el 2014, la empresa participa en

distintos proyectos, siendo el más resaltante, la implementación de equipos de cómputo, instalación del sistema de cableado estructurado e instalación de equipos de video conferencia de alta gama, en las embarcaciones conocidas como Pías (Plataforma itinerante de acción social) trabajo encargado por la Marina de Guerra del Perú.

En el 2016, la empresa Ecomp empieza a analizar su propia gestión financiera, en los últimos tres años de operación, con lo que se observa que las ventas en comercialización de hardware han disminuido y se ha reducido el margen de utilidad. Esto debido principalmente a factores externos a su gestión, como la caída de las ventas a nivel global del hardware, cierre de algunas marcas como Toshiba y HP, o que algunas empresas ensambladoras de hardware como IBM migraban a servicios Cloud.

La empresa Ecomp comienza un proceso de reingeniería, analizando cuál es la ventaja competitiva respecto al servicio brindado, identificando que los clientes mencionan que el servicio de soporte es muy bueno, personalizado, cumple los plazos, responde en menor plazo a llamados de emergencia, permite cambios si corresponde, en conclusión, Ecomp es una empresa en la cual se puede confiar. Por ello decide enfocarse en los servicios creando tres líneas de negocios: (a) hardware, (b) software, y (c) diseño corporativo. Ese mismo año 2016, la empresa realiza distintos desarrollos de aplicaciones a medida en los siguientes rubros:

- Logística (Kardex)
- Atención medica
- Ventas (Punto de venta)
- Facturación y cobranza (Restaurante)
- Gestión de ventas con demos.

2.2. Descripción del negocio

Ecomp se define como una empresa que brinda e implementa servicios informáticos a medida, se divide en tres líneas de negocio Hardware, Software y Diseño. A continuación, se detalla cada línea de negocio:

Línea de Hardware: Ecomp comercializa equipos y suministros de computo, además de equipos informáticos, asimismo brinda soporte técnico como:

- Desktop, laptop, CPU, monitor, teclado, mouse, y suministros para impresión.
- Cámaras de seguridad: evaluación, instalación y mantenimiento de cámaras de seguridad (fija, móvil, domo), con equipos de grabación tipo DVR o equipos de memoria temporal como las cámaras IP.

- **Mantenimiento preventivo y correctivo:** Es un servicio que consiste en la revisión y limpieza de los componentes para extender el tiempo de vida de los equipos informáticos y cámaras de seguridad, identificando posibles fallas permitiendo remplazar el componente dañado evitando que continúe el deterioro hacia otros componentes.
- **Cableado estructurado:** servicio de cableado respetando los estándares de comunicación, asegurando la calidad de la transmisión de voz y data por cable o fibra óptica, las implementaciones son llave en mano, incluyendo las obras civiles necesarias para la culminación del trabajo.

Línea de Software: Ecomp, se especializa en el desarrollo de sistemas de gestión, en su mayoría desarrollados sobre plataforma Web en lenguaje Java, con gestores de base de datos MYSQL, SQLSERVER y AS400, Ecomp automatiza los procesos según requerimiento del cliente, buscando que los clientes obtengan o incrementen su ventaja competitiva. Por ello, cuenta con los siguientes servicios:

Software a medida: Es el desarrollo de un sistema de gestión único, es decir específico para un cliente, que se adapta o da sustento a un proceso nuevo o existente, para lo cual es necesario identificar el proceso a sistematizar, definir los requerimientos en detalle, a través de reuniones de coordinación, de esta manera el equipo cotiza el análisis y el desarrollo de los requerimientos, al ser a medida la empresa selecciona con que funcionalidades iniciar, puede seleccionar una etapa o etapas o todo el proyecto. Ecomp elabora el diseño de las pantallas que cubren la funcionalidad requerida, respetando el alcance del proyecto. Se inicia el desarrollo, continuando con las pruebas y presentación al usuario, al concluir dichas fases se implementa la solución. La siguiente etapa es la capacitación y acompañamiento del cliente en su proceso de adaptación, normalmente se hace un piloto o un paralelo con el actual proceso para validar resultados, evitar registros engorrosos y reducir tiempos. Normalmente en la fase final se solicitan cambios que escaparon al análisis o que son necesarios, mientras no amplíen el alcance, esto no incurre en mayor gasto para el cliente, porque para Ecomp es vital que el uso del sistema refleje mejoras en el proceso actual. Al concluir, Ecomp presenta un informe con los posibles servicios complementarios a implementarse en posteriores etapas. A continuación, se presentan algunos ejemplos de los sistemas desarrollados:

Sistema de antigüedad de inventarios: Sistema que recorre los distintos almacenes por los que transcurro una tela o una prenda usando el método LIFO (Last in First out) con el fin de explicar por tramos cuanto tiempo tiene una existencia en el almacén origen

Sistema de Gestión de Fuerza de Ventas: Un sistema que permite valorar a los vendedores por su producción logrando ratios de efectividad, permitiendo agendar una demostración de producto o servicio y definir el resultado de la demo afectando el indicador de cada vendedor de la organización, así como gestionar los incentivos en el pago de comisiones.

Implementación de Módulos en modo arrendamiento de software: Son sistemas web completos, listos para implementar que pueden o no personalizarse de acuerdo a cada negocio

- **Punto de venta:** sistema que gestiona las ventas, compras, inventario y caja de cada empresa que comercializa productos o servicios
- **Sistema de restaurantes:** sistema que gestiona las ventas, compras, inventario, cocina y caja de cada restaurante.
- **Sistema de atención médica:** Permite el registro del triaje de la atención, gestión de la historia clínica y reportes de gestión.
- **Sistema de asociados:** Sistema que permite gestionar los asociados a un club, junto con sus beneficiarios y gestión de sus aportes y reportes.

Línea de Diseño Corporativo: Brinda servicios de diseño que se enfoquen en la identidad del negocio, qué desea transmitir y elaborar comunicaciones efectivas con un diseño adecuado.

Identidad Corporativa: Permite definir la marca, personalidad y todo el rediseño que ello significa:

- Diseño de Logotipos
- Creación de Manual de Marca (Brandbook)
- Manejo de Imagen de Marca (Branding)
- Creación de Papelería Corporativa
- Diseño de Empaques
- Merchandising

Diseño de Páginas Web: Se desarrolla una página web que vaya acorde con los objetivos y la mística de la empresa, teniendo como fin que sea amigable para el usuario.

- Diseño adaptable a distintos entornos digitales (Responsive Design)
- Posicionamiento web
- Diseño de Landing Pages en otras plataformas para generar tráfico web.

En el desarrollo del presente plan estratégico, nos enfocaremos en la línea de software, dirigida al segmento de la pequeña y mediana empresa.

2.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto (CVP) es el curso de las ventas y utilidades de un producto o servicio durante su existencia, estas etapas son: (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez, y (d) declinación; según Kotler definió los ciclos de vida del producto explicando que los ciclos de vida del producto están retratados en la forma de una campana.

En la empresa Ecomp, respecto al ciclo de vida de los productos o servicios, la situación actual que cada línea de negocio posee una posición muy diferenciada en la curva del Ciclo de vida, en el caso de la línea de Diseño Corporativo se ubica en la etapa de Introducción al mercado, para la línea de Software se verifica que ya ingreso a la etapa de Crecimiento y respecto a la línea de Hardware se encuentra saliendo de la etapa de Madurez pronto a ingresar a la etapa de Decadencia, como se observa en la Figura 3.

Figura 3. Ciclo de vida del Producto de la empresa Ecomp, con tres líneas de negocio.

Recuperado de la información suministrada por la empresa Ecomp, 2018, Callao

Según el estudio realizado por Business Monitor International Ltd. empresa británica de investigación que ofrece análisis de mercado macroeconómico, industrial y financiero, información especializada sobre los mercados emergentes, a través de datos, análisis, calificaciones, clasificaciones y pronósticos de propiedad exclusiva, que abarcan 175 países y 24 sectores de la industria; presenta data histórica y proyección de ventas en el Perú que marca la evolución de las tres líneas de negocio y su expectativa de crecimiento (ver Tabla 3) donde se proyecta que en el Valor de mercado de TI mostrará un crecimiento que bordeará el 50% entre los años 2015 y 2022, mientras que las ventas de Hardware en el mismo periodo se

incrementaran en menos de 14%, cifra sustentada en el leve incremento de las ventas de computadoras personales que apenas crecerá en 12% en apenas 7 años, por el lado del software se puede validar que el crecimiento en ventas para el mismo periodo de tiempo se proyecta 86%, crecimiento casi similar a las ventas de Servicio que se proyecta en 63% de incremento.

Tabla 3.

Data histórica y Proyecciones en la industria TI para Perú del 2015 al 2021 en miles de soles

	2015	2016	2017f	2018f	2019f	2020f	2021f
Valor de mercado de TI	10,556.1	10,786.9	11,632.7	12,525.5	13,514.8	14,635.8	15,887.5
Valor de mercado de TI, % de GDP	1.7	1.6	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7
Ventas de Hardware	3,277.0	3,271.3	3,365.2	3,490.7	3,594.0	3,657.5	3,726.7
Ventas de computadoras personales	1,686.3	1,644.1	1,686.7	1,748.0	1,813.5	1,850.5	1,893.6
Ventas de software	1,233.8	1,308.6	1,452.2	1,604.1	1,788.1	2,017.6	2,306.5
Ventas de Servicios	6,045.4	6,206.9	6,815.2	7,430.6	8,132.6	8,960.7	9,854.3

Nota. Adaptado del informe “Computer Hardware and Software Retailing in Perú 2018” por BMI Research, 2017, Perú Information Technology Report, p.17. Copyright 2017 por BMI.

A continuación, iremos detallando el ciclo de vida de cada línea de negocio:

Respecto a la línea de Hardware, por muchos años ha sido la línea de negocio principal de la empresa Ecomp, en el contexto actual de la compañía, se puede afirmar que la línea de hardware está en el tránsito del ciclo de vida de madurez a decadencia. Permaneciendo en el mercado, debido a la buena relación con sus principales clientes, quienes aprecian el servicio, asesoría y soporte personalizado. Sin embargo, este tránsito de madurez a decadencia, se da principalmente al cambio radical que ha habido en la tecnología, saltos tecnológicos frecuentes, equipos que generan nuevas versiones anualmente, una excesiva obsolescencia programada, equipos que no pueden ser mejorados, de presentar problemas sino se les ha hecho un correcto mantenimiento preventivo, no pueden ser reparados, sino que es más económico reemplazarlos, por el alto costo de los componentes, los cuales quedan discontinuados e incompatibles con versiones anteriores, el incremento de competidores al alcance de las empresas y personas como las tiendas por departamentos las tiendas especializadas, ferias y oferta por internet. Todo esto se ve reflejado en una significativa caída en las ventas y en el margen de utilidad que se puede obtener en cada venta, tal como observamos en la Tabla 4.

Tabla 4.

Venta Anualizada de la Línea de Negocio de Hardware expresado en soles

Año	Equipos			Soporte		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Venta	232,051	110,957	136,715	204,977	83,109	60,805

Nota. Adaptado de la información suministrada por la empresa Ecomp, 2018, Callao.

Como se puede observar la caída de la venta de hardware ha sido fuerte, logrando en el 2017 una pequeña recuperación, sustentada en la búsqueda de nuevos clientes y aplicar estrategias de comercialización. Sin embargo, en soporte se puede observar que aún no se logra recuperar la caída de las ventas.

En el caso de la industria del software en el Perú, se encuentra en etapa de madurez, debido a que existen muchas empresas de desarrollo de software, con productos muy consolidados, con años de experiencia, que les dan solidez a sus soluciones. Empresas con equipos de trabajo definidos, con personas especializadas en cada etapa del desarrollo y aplicando metodologías de desarrollo. La competencia directa son empresas de todo el mundo, no solo empresas del mercado local.

Existen dos tipos de empresas de software: fábricas de software y empresas que comercializan soluciones modulares. En el caso de las fábricas de software, se enfocan en desarrollar los requerimientos que definen las empresas mediante un proceso, es un desarrollo a medida pero que se sustenta en un presupuesto de horas de desarrollo, las cuales se valorizan. El principal problema es que cuando se consumen todas las horas y no se amplían las horas, el producto puede no estar concluido. Las empresas que comercializan software modular, se dedican a implementar soluciones estándares que cada empresa debe tomar, siguen un mismo proceso y son soluciones que contemplan casos comunes, cuando algo escapa a su proceso, normalmente cobran un alto precio, porque su personal de desarrollo se enfoca en implementar y no en desarrollar funcionalidad, en ambos casos se enfocan en un segmento específico, como software contable, financiero, recursos humanos o logístico o especializado como minería, hidrocarburos, dejando nichos de mercado que pueden ser explotados por empresas como Ecomp. Por ejemplo, las empresas que brindan servicio de facturación electrónica, el 90% solo vende ese producto, sin ofrecer la gestión de la factura, cobranza o tesorería, cabe destacar que todas permiten integrarse con su solución, así permite a Ecomp ofrecer una solución más completa integrando la facturación electrónica. Existen muchos segmentos que aún no han sido correctamente atendidos, en los cuales se puede

considerar que el ciclo de vida está en introducción o crecimiento según corresponda. Por ejemplo, el software logístico o el de gestión de clientes, no están cubiertos a satisfacción, lo cual brinda enormes oportunidades de desarrollo.

Actualmente el desarrollo de software de aplicaciones móviles está en crecimiento, porque todos quieren que su empresa este a la par de la tecnología, claro que en este momento la tecnología móvil, aún tiene limitaciones de espacio y funcionalidad, no todo puede gestionarse en un teléfono móvil sobre todo software de gestión empresarial, normalmente se utiliza en las empresas, para el trabajo de campo como consultar stock, registrar pedidos o reportar incidentes.

En la actualidad, se constituyen gran cantidad de empresas emergentes que poseen relación laboral con la tecnología (Startup), principalmente empresas de tipo Comercializadoras, que ofertan el producto sin necesariamente tener el producto en su almacén, fungiendo como un canal de ventas adicional de las grandes empresas que distribuyen dichos productos, al mismo estilo de las empresas de distribución como por ejemplo, empresas que ofrecen bebidas alcohólicas sin tener una tienda, sino que juntan la oferta y la acercan al potencial consumidor, o empresas que se dedican a ofertas delivery sin ser ellos los que preparan los alimentos. En dicho segmento el software está en crecimiento, surgen nuevas ideas cada día.

Respecto a la línea de Software, se encuentra en crecimiento, con una propuesta diferente, enfocada en un servicio especializado, sobre todo cercano, Ecomp se vuelve socio estratégico de sus clientes, es decir que no solo implementa un servicio puntual, sino que se propone nuevas soluciones, como si Ecomp fuera su área de T.I. externa, un área que se alinea con el negocio y busca que la tecnología les proporcione una ventaja competitiva. Existen diferentes tipos de servicios. En el caso del desarrollo a medida, cada negocio que implementa su solución, recibe no solo un sistema estático, sino un sistema que puede cambiar y adaptarse a los giros que puede hacer la empresa, sin que esto signifique cargar a la empresa un costo fijo permanente, sino cuando requiere de dichos servicios.

Por ejemplo el minimarket que adquirió el software de punto de venta se dio cuenta, luego de unos meses de instalado el software, que para brindar un mejor servicio debía mejorar los tiempos de atención, por lo que solicito agregar un módulo de cocina que permita avisar a cocina cuando se requiere de un desayuno o de algún plato que requiera preparación midiendo los tiempo que le toma a cocina entregar el pedido, Ecomp analizo la necesidad y le presento tres escenarios posibles explicando los beneficios de cada caso para que el

minimarket pudiera tomar una decisión informada, luego de concluido el desarrollo, se implementó logrando el objetivo planteado por la gerencia del minimarket. Con el sistema además se logró conocer, no solo la venta, sino los hábitos de consumo de sus clientes, permitiendo ofrecerles promociones direccionadas, para el minimarket era vital ofrecer mejores promociones. Para ello necesita conocer a sus clientes, inicialmente creían que era suficiente con observar a los clientes día a día, durante el tiempo que permanecían en su negocio; pero luego de cinco meses de haberse implementado el sistema, les permitió conocer, que el producto con mayor rotación no era el que habían planeado, que el producto más vendido, no es el más rentable, el sistema les permite saber que productos tiene baja rotación, al minimarket, les interesa tener productos de alto valor con alta rotación.

Respecto a la línea de Diseño, dado que es una línea de negocio que está a punto de cumplir su primer año de existencia, se puede ubicar en fase de Introducción, en este tiempo ha logrado tener tres contratos de pequeña envergadura y solo un contrato de mediana envergadura, se puede afirmar que esta línea de negocios tiene mucho potencial y oportunidades por desarrollar. Esto se sustenta en la creciente demanda de servicios de diseño corporativo, diseño o rediseño de páginas web, así como la construcción de marca y marketing digital. Muchas empresas están tomando conciencia de lo importante que es la imagen corporativa de la compañía, la misma que se proyecta en sus distintas plataformas de contacto, Pagina Web, Facebook, tarjeta de presentación, brochure, todo ello permite identificar a sus clientes con la empresa. Cabe resaltar que el área de diseño participa activamente en la línea de negocio de software sobre todo en la experiencia de usuario y en la estética de las aplicaciones. Es importante mencionar que al ser un área recién formada no participará del análisis al tener una antigüedad menor a tres años.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

De acuerdo a OBS Business School (primera escuela de negocios 100% online en España) en su artículo “Tipos de estructuras organizativas. ¿Cuál es la mejor para tu empresa?” publicado el 17 de julio 2015, comenta que la estructura organizacional en la empresa define “en gran medida los métodos y procedimientos de las organizaciones”, donde reflejan los grados de responsabilidad y autoridad, en el artículo se define cuatro tipos de estructuras:

- Estructura funcional, “*su objetivo es cubrir las necesidades de los niveles jerárquicos, prima la especialización, el trabajo enfocado a objetivos*”, por lo que los integrantes podrían recibir órdenes de varios jefes.

- Estructura jerárquica, muy utilizada en medianas y grandes empresas, con áreas supervisadas por uno o varios superiores que toman las decisiones, originando excesiva concentración de autoridad y poder.
- Estructura en línea (staff), combina las relaciones de autoridad directa con áreas externas, que soportan o cubren las necesidades que la propia empresa no puede cubrir precisamente por esto la autoridad no está amenazada.
- Estructura matricial, los recursos y materiales se agrupan para tareas específicas o proyectos por un lapso de tiempo, suelen tener dos jefes (uno general y el otro es responsable de la labor específica), perfecta para gestionar eficazmente los recursos.

En la empresa Ecomp no existe un organigrama actualizado, pero en base a la información proporcionada por la Gerencia General en la entrevista, se verifica que la empresa aplica una estructura jerárquica (ver Figura 4) donde la toma de decisiones se concentra en su Gerente General y en el Gerente de administración y finanzas. Es marcada la dependencia que existe en la toma de decisiones.

Figura 4. Organigrama actual de la empresa Ecomp.

Recuperada de la información proporcionada por la empresa Ecomp, 2018.

A continuación, detallaremos las principales funciones de cada posición de acuerdo al organigrama elaborado con información obtenida de las entrevistas a la plana gerencial y la plana operativa:

Gerencia General, es responsable de la toma de decisiones, asignación de carga laboral, así como de concretar los contratos más importantes. Define la dirección de todas las empresas del grupo y su interacción con el mercado.

Secretaria de Gerencia, es responsable de preparar y gestionar la agenda del Gerente general, adicionalmente prepara cuadros de resumen de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y gestiona la documentación interna.

Contador externo, es responsable del manejo de las cuentas contables, informar a la gerencia general sobre el manejo de dichas cuentas, además de presentar los registros contables ante la Superintendencia de Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la planilla y la elaboración de los libros electrónicos, así como la elaboración de los estados financieros y la Declaración Anual de Operaciones con Terceros (DAOT).

Gerencia de Administración y Finanzas, es responsable de realizar el seguimiento a los proyectos de la empresa Ecomp, gestionar y evaluar las líneas de crédito de todas las empresas del grupo. Identificar y definir procesos de mejora, evaluar resultados de las estrategias implementadas. Responsable de la reingeniería de la organización, así como en la imagen corporativa. Tiene a su cargo las líneas de software y diseño.

Sistemas, se encarga de gestionar las tres líneas de negocio, hardware, software y diseño. Es responsable de programar el soporte y mantenimiento interno de los equipos informáticos, así como de planificar y monitorear el desarrollo de software de gestión y su mantenimiento de las aplicaciones para uso interno como para uso comercial.

Logística, es la responsable de evaluar proveedores, consolidar los requerimientos del cliente y dentro de la organización, cotizar los insumos y otros productos de las empresas del grupo, comparar precios, así como la compra, recojo y despacho de los productos.

Comercial, Es la responsable de planificar la estrategia comercial, como, por ejemplo, participar de distintos eventos en los cuales lograr la prospección de nuevos clientes, también debe gestionar a los clientes actuales y proponer nuevos servicios.

2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria

De acuerdo al estudio realizado por CIO Perú, publicación editada bajo la licencia de International Data Group (IDG), donde se informa sobre temas relacionados con las aplicaciones de tecnologías de la Información (TI), menciona que el año 2017 fue complicado

para la industria de TI en el Perú, influenciado básicamente por factores exógenos como desastres naturales y ruido político, precisando que en el caso del mercado y los servicios profesionales de TI durante el año 2017 la inversión en la industria no tuviese los resultados pronosticados, comentando además que entre los años 2010 y 2014, la tasa de crecimiento en el sector servicios fluctuó entre 10% y 22%, a diferencia de 2015 y 2016 donde el crecimiento se frenó, esperando un 2017 con crecimiento, el cual no se dio, esperando que el 2018 se recupere la tasa de crecimiento hacia el 10%, retomando hacia el 2019 tasas similares al 2014, alrededor de 15% o 16%, impulsado por una mejora en el PBI. Mencionando además que la transformación digital inicialmente contrarrestó al crecimiento de la industria, en el futuro la transformación digital va a apalancar el crecimiento en el futuro.

Respecto al hardware empresarial, las ventas se originaron por la renovación de plataformas, la actualización tecnológica para temas de cumplimiento operacional en la mayoría de industrias y el fortalecimiento de sitios de contingencia. Las compras en desarrollo de plataformas de analítica y big data, así como desarrollo de la nube privada, se dieron en sectores como Banca y Telecomunicaciones por la necesidad de mayor demanda de procesamiento.

En relación a nube y seguridad, al cierre del 2017 el Perú registró un crecimiento de 44.2% respecto al año anterior en la facturación de nube pública, un crecimiento de 15.2% en nube privada hospedada y un crecimiento de 17.3% respecto a la inversión de nube privada empresarial. En el mercado de seguridad existen cifras que demuestran poca preocupación en este aspecto, en promedio en América Latina el uso de la nube pública crece tres veces más rápido que la seguridad, mientras que en el Perú la nube pública crece cuatro veces más rápido que el uso de la seguridad.

Finalmente, respecto a las ventas de dispositivos de cómputo personal: tabletas y computadoras personales alcanzó la tercera parte de la inversión en dispositivos en el Perú en el 2017, aun así, este rubro decreció 17.7% en unidades, pese a que productos como las convertibles notebooks, All in One y detachable tablets mostraron crecimientos a diferencia del resto de productos.

La empresa Ecomp se ubica en la industria de soluciones integrales de información, específicamente en los rubros de hardware y software

Entre los principales problemas de la empresa Ecomp, se puede enumerar el desorden administrativo y financiero que prima en sus operaciones, al ser un conjunto de empresas, comparten gastos, pagos de personal, movilidades, lo cual hace difícil la identificación de los

costos y utilidad por línea de negocio. La gestión contable es manejada por una empresa externa, que se encarga básicamente de la presentación de impuestos, por lo que no realiza una gestión de la información contable, como la contabilidad de costos o el análisis de las cuentas. No existe una correcta asignación y seguimiento de los gastos, se está iniciando el registro en los gastos asociados en los proyectos de software. En los demás casos la asignación de los gastos se realiza por estimación empírica de acuerdo a la utilidad obtenida sin considerar los gastos asociados como movilidad, horas hombre empleadas.

No existe una correcta identificación y asignación de los costos fijos, debido a que son pequeñas empresas que comparten físicamente el local, los servicios no necesariamente son pagados por la empresa que originó dichos gastos, la empresa Ecomp no distribuye el gasto, esto origina que no se pueda identificar con exactitud la rentabilidad de cada línea de negocio por lo que para el presente trabajo se procederá a construir la información financiera y distribuir, lo más cercano a la realidad posible, los gastos y poder determinar el margen de contribución de cada línea de negocio.

Capítulo III: Formulación de Misión, Visión y Valores de la Empresa

En el presente capítulo se identifica la visión, misión y valores de la empresa Ecomp, que posteriormente se cuestionará y desafiará las actuales propuestas de visión, misión y valores; para luego con apoyo de las entrevistas al personal de la empresa plantear una nueva propuesta de las mismas de acuerdo con las formulaciones según D'Alessio (2015) lo establece en “El Proceso Estratégico” definidos en el capítulo de “Formulación y Planteamiento” y como lo establece David (2013) en “Conceptos de Administración Estratégica” definidos en el capítulo “Formulación de Estrategias”.

3.1. Visión

La Visión es una afirmación pensada por la empresa para comunicar ampliamente sus objetivos a largo plazo o responde la pregunta: “¿En qué queremos convertirnos?” como lo plantea D'Alessio (2014, p.24). En el caso de la empresa Ecomp a fines del 2008 e inicios de 2009 se plantea la primera propuesta de Visión con el intento de orientar los destinos de la empresa hacia el logro de objetivos más ambiciosos.

3.1.1. Visión actual de la empresa.

Actualmente la empresa Ecomp, tiene como Visión el siguiente enunciado, “Ser el mejor aliado que facilite el alcance de sus metas, proporcionando los beneficios de las nuevas tecnologías”.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

De acuerdo a lo expresado por la empresa Ecomp, esta primera versión de Visión se someterá al análisis y cuestionamiento, de acuerdo a las siete características propuestas por D'Alessio (2014, p.24).

- i. Simple, clara y comprensible: Se puede afirmar que no cumple con esta característica; porque no define manifiestamente es la frase: “ser el mejor aliado” ¿de quién es el mejor aliado? y ¿en qué busca ser el mejor aliado? Por lo que esta expresión termina siendo ambigua y confusa.
- ii. Ambiciosa, convincente y realista: la empresa Ecomp al tratar de ser ambiciosa, con la frase “ser el mejor aliado” termina siendo exageradamente ambiciosa, no termina de convencer y no es realista.
- iii. Definida en un horizonte de tiempo, en la visión actual no tiene un horizonte de tiempo definido.
- iv. Proyectada a un alcance, en la visión actual, el alcance geográfico u el ámbito empresarial no está considerado.

v. Expresada para crear un sentido de urgencia, se puede decir que el sentido de urgencia está mencionado en la expresión “proporcionando los beneficios de las nuevas tecnologías”.

vi. Conocida por todos, la visión de una empresa debería ser conocida por todos los colaboradores sin embargo en la realidad muchos colaboradores de Ecomp no conocen la visión sobre todo en la parte operativa.

vii. Idea clara adonde desea ir la empresa, en la visión actual el objetivo a alcanzar se menciona en la expresión “ser el mejor aliado”.

La propuesta propia de análisis del grupo es la siguiente:

- Tiene como propuesta de objetivo buscar ser el mejor aliado, pero no especifica, ¿en qué rubro? ¿O aliado con quién? dejando abierta la posibilidad de tener varias opciones que pueden llevar a confusión a los grupos de interés.
- Asimismo, no define claramente el mercado o ámbito de acción de la empresa pudiendo ser, nacional o internacional. Adicionalmente no define qué tipo de beneficios respecto a las nuevas tecnologías se refiere.
- La visión actual no indica directamente en que rubro quiere llegar a ser aliado. Tampoco indica qué tecnología se dirige.
- Adicionalmente no especifica cuál es el logro que desea alcanzar.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Luego del análisis se plantea el nuevo objetivo, nuestro mercado o ámbito de acción y la ventaja competitiva en forma de matriz.

VISIÓN PROPUESTA: ¿En qué queremos convertirnos?

OBJETIVO “Ser la mejor opción”

MERCADO “Mercado peruano de MYPE”

FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS “Soluciones informáticas integrales adecuadas a las necesidades de la empresa”

3.1.4. Visión propuesta.

“Ser la primera opción en soluciones informáticas integrales adecuadas a las necesidades de sus clientes, en el mercado peruano de las MYPE”

3.2. Misión

La misión en la empresa, según David (2013, p.45), “es la respuesta a la pregunta fundamental, ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración de misión clara es esencial para

establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva”, continua David (2013, p.47) “mientras que la declaración de la misión contesta la pregunta “¿cuál es nuestra razón de ser?”, la declaración de visión contesta la pregunta: “¿qué queremos ser?” logrando así, coherencia y organización.”

La razón de establecer la misión en la empresa Ecomp es que ésta sirva como punto de referencia para que todos los miembros de la empresa actúen en función a esta misión, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas.

3.2.1. Misión actual de la empresa.

“Somos una empresa especializada en brindar soluciones informáticas, alineando la tecnología con su estrategia de negocios de manera altamente especializada”.

3.2.2. Análisis de la misión actual.

La misión de una empresa es una declaración duradera del propósito o razón de ser de una empresa. A diferencia de la visión, la declaración de la misión contesta la pregunta “¿cuál es nuestra razón de ser?”, logrando coherencia y consecuencia con el objetivo de la visión que contesta la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

El principal motivo de establecer la misión de una empresa es que sirva como un punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta.

De acuerdo a la misión actual, la empresa Ecomp desea ser una empresa especializada brindando soluciones informáticas enfocadas principalmente a clientes empresariales, trabajando para alinear la estrategia de negocio de los clientes con los adelantos tecnológicos.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

Luego del análisis de la misión actual, se presenta a continuación el sustento de cada uno de los elementos considerados en la formulación de la propuesta de nueva misión:

- ¿Quiénes somos? Empresa especializada en soluciones integrales
- ¿Qué hacemos? Brindar soluciones de tecnología de la información, de acuerdo a la empresa cliente
- ¿Cómo lo hacemos? Conociendo los objetivos, necesidades y posibles escenarios de los clientes
- ¿Qué necesidades tratamos de satisfacer? La gestión de información propia del rubro de la empresa cliente

- ¿Quiénes son nuestros clientes? Empresas MYPE nacionales
- ¿Qué valor damos a nuestros colaboradores? Contamos con profesionales capacitados, que buscan generar valor agregado.

3.2.4. Misión propuesta.

Posterior al análisis de la misión actual y como producto de las entrevistas a profundidad interna: (a) nivel gerencial y (b) nivel operacional, luego de reuniones de coordinación con la gerencia general, se lanza la siguiente propuesta como Misión de Ecomp: “Somos una empresa especializada en brindar soluciones integrales en tecnología de la información de acuerdo a los objetivos, necesidades y posibles escenarios de nuestros clientes, contando con profesionales capacitados que buscan generar valor agregado”.

3.3. Valores

Los valores que la empresa enuncia son criterios que sirven como cimientos bajo los cuales se rigen los destinos de la empresa. Como menciona D'Alessio (2014, p. 27) “los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad”.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

La empresa Ecomp tiene como primera propuesta de valores los siguientes enunciados:

- Actuamos con integridad, eficiencia y proactividad.
- Nos apasiona aportar valor a nuestros clientes, proporcionando la solución adecuada a cada necesidad tecnológica.
- Somos responsables de los compromisos, resultados y calidad que ofertamos a nuestros clientes.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

De la propuesta de Valores, procederemos a analizar cada uno en base a los aspectos de la empresa Ecomp se basa en los siguientes valores

- Integridad, para el caso de una empresa en marcha involucra diversos aspectos, como profesionalismo, orden en el trabajo y crear una imagen de confianza.
- Eficiencia, proviene del latín *efficientia*, según la RAE, 'capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos; según Idalberto Chiavenato, "significa utilización correcta de los recursos disponibles”.
- Proactividad, según define Covey, la vida te da la oportunidad de hacer las cosas de manera diferente y así lograr resultados más positivos.

- Compromiso, según la Escuela de Negocio ESIC (Escuela Superior de Ingenieros Comerciales), compromiso es “la capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello”.
- Responsabilidad, según la Real Academia de España (RAE), en su definición más cercana al campo del Derecho define lo siguiente: “es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.”
- Calidad, según Philip B. Crosby “es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos” o más detalladamente el concepto de calidad según Edwards Deming se refiere a: “traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará”

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Luego de realizar las entrevistas a profundidad a la plana gerencial, empleados de la empresa Ecomp, tomando en cuenta las entrevistas a profundidad realizada a los clientes: se puede añadir los siguientes valores a los valores ya existentes:

- Ética, según la RAE es el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida”.
- Comunicación, es el acto de intercambiar o transferir información de maneras escrita u oral.
- Honestidad, según Sócrates es una “cualidad propia de los seres humanos, relacionado con los principios de verdad, justicia y con la integridad moral”.

3.3.4. Valores propuestos.

De acuerdo al modelo propuesto en el libro de Thompson y Peteraf, se tomará como referencia cinco valores esenciales: (a) relacionados al personal, (b) relacionados al servicio, (c) relacionados a la innovación, (d) relacionados a la integridad, y (e) Relacionados a la lealtad; ganarse a los clientes externos e internos.

Por lo que a continuación se listará los Valores seleccionados, que se definieron en el punto anterior, por los directivos de la empresa Ecomp para el Plan Estratégico propuesto:

- Integridad (definido en el punto anterior).
- Eficiencia (definido en el punto anterior).
- Proactividad (definido en el punto anterior).

- Compromiso (definido en el punto anterior).
- Responsabilidad (definido en el punto anterior).
- Calidad (definido en el punto anterior).
- Ética (definido en el punto anterior).
- Honestidad (definido en el punto anterior).
- Comunicación (definido en el punto anterior).

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

En esta parte del trabajo tomaremos para la estrategia de alineamiento, lo señalado por los autores Kaplan y Norton cuando mencionan que el alineamiento organizativo investiga la manera que las diversas partes que conforman una organización, sincronizan sus actividades para generar integración y sinergia, como se puede ver en la Tabla 5.

Tabla 5.

Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Visión	Misión	Valores
Ser la primera opción en soluciones informáticas integrales adecuadas	Somos una empresa especializada en brindar soluciones integrales	Calidad Comunicación Eficiencia
Integrales adecuadas a las necesidades de sus clientes, en el mercado	soluciones integrales en tecnología de la información de acuerdo a los objetivos, necesidades y posibles escenarios de nuestros clientes	Proactividad Compromiso Responsabilidad
peruano de las MYPE	contando con profesionales capacitados que buscan generar valor agregado	Ética Honestidad Integridad

Nota. Adaptado de la información suministrada por la empresa Ecomp, 2018, Callao.

Capítulo IV: Análisis Externo

Desde este capítulo se inicia la Etapa de los Insumos como la denomina David (2013, p 175) “la generación de insumos exige que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias”, como se muestra en la Figura 5 a continuación:

Figura 5. Modelo analítico para la formulación de estrategias.

Tomado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 174), por F. David, 2013, Estado de México, México: Editorial Pearson Educación. Copyright 2013.

Es decir, se analiza cada factor del entorno que influencia el desempeño de la empresa Ecomp, identificando y evaluando las tendencias y acontecimientos que estén fuera del ámbito de acción de la empresa de acuerdo a lo descrito por David (2013, p. 63), “el propósito de la auditoría externa es determinar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar” asimismo dimensionar el impacto que puedan tener los factores externos en los clientes, proveedores y la empresa. A continuación, identificar las oportunidades y amenazas clave que enfrenta la empresa Ecomp y poder confeccionar la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Debido a que la empresa Ecomp se desarrolla en el ámbito nacional, las variables a analizar serán: (a) político-gubernamental, (b) económico, (c) legal, (d) cultural, (e) tecnológico, y (f) ecológico.

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.

A la fecha de inicio del presente trabajo, inicios del 2018, ha asumido el cargo de presidente del Perú, Martin Vizcarra Cornejo, primer vicepresidente, ingeniero civil de profesión egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería, el Ingeniero Vizcarra recibe la presidencia en un ambiente Político convulsionado, dado que en el Congreso de la Republica la mayoría de congresistas pertenecen a la oposición. Según Gestión (2018) diario de economía y negocios:

“En un contexto en el que parte de la población y la izquierda parlamentaria exigen la disolución del Congreso y unas elecciones anticipadas, la debilidad de Vizcarra es evidente. En su haber cuenta con una buena imagen pública cimentada por su labor como gobernador de la región de Moquegua (Sur), su carácter tranquilo y conciliador y por, precisamente, haber permanecido ajeno a los escándalos finales de Kuczynski en la presidencia como embajador de Perú en Canadá...”

“También cuenta en principio con el respaldo de las élites económicas, las instituciones empresariales y la Iglesia Católica, básicamente con el pedido de que logre la estabilidad.”

Finalmente, a inicios de 2018 las empresas peruanas perciben un clima de inestabilidad propio del continuo enfrentamiento político entre el Poder Ejecutivo (presidente) y Poder Legislativo (Congreso), incrementándose con el desprestigio que ostenta el Poder Judicial.

4.1.2. Análisis Económico.

De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual (MMM) para el periodo 2019-2022, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas, en el punto 6 de Proyecciones Macroeconómicas, respecto al Entorno Internacional comenta que las condiciones en los próximos años se mantienen ligeramente favorables para la economía peruana, tal como lo cita en el siguiente texto:

el contexto internacional en su conjunto brindará 0,3 puntos porcentuales (p.p.) adicionales al crecimiento de la economía peruana, en promedio, entre el 2017 y el 2018. Así, se revertirá la contribución negativa promedio experimentada durante el periodo 2012–2016 (-0,5 p.p.) como se muestra en la Figura 6

Tomado de Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021, elaborado por Ministerio de Economía y Finanzas, publicado por Conceptos de Administración Estratégica (p. 174), por F. David, 2013, Estado de México, México: Editorial.

Figura 6. MEF: indicador de impulso externo a la economía peruana (ptos porcents del PBI). Adaptado del informe “*Marco Macroeconómico Multianual 2018 – 2021*,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, El Peruano, p.27. Copyright 2017 por Ministerio de Economía y Finanzas.

Existen muy buenas expectativas para el crecimiento mundial debido a tres factores: (a) la salida de la recesión de América Latina, (b) consolidación del crecimiento de Estados Unidos y Europa, y (c) aceleración de la actividad económica del bloque de países emergentes. A nivel de Latinoamérica, Perú presenta mejores indicadores de crecimiento por encima de los demás países, inicialmente se proyectaba un PBI de 4%, (Latinoamérica en promedio proyecta un PBI: 2%) posterior al tema Político-Gubernamental acontecido en los últimos meses de 2017 e inicios de 2018, la proyección ha sido corregida a 3%, aun por encima del bloque de Latinoamérica.

A nivel país, la línea de negocio de la empresa Ecomp, de brindar soluciones integrales de software, se ubica en el sector de Servicios la cual presenta una variación del PBI para el periodo 2019-2021, consolidándose en el tercer lugar de crecimiento, alcanzando un valor promedio de 4.8%, mostrando muy buenas expectativas para poder incursionar en el mercado. Ver Tabla 6. Adicionalmente se puede mencionar que la globalización y libre mercado afecta directamente a la competencia de los procesadores de computadoras, cada empresa trata de abaratar sus costos para no perder su porción de mercado y así poder competir con las nuevas propuestas lanzadas por sus competidores, así tenemos que la poderosa “Intel baja el precio de sus procesadores para poder competir con AMD Ryzen” según el artículo publicado en la revista Computer Hoy en su edición de 27 de febrero de 2017.

Por lo anteriormente expuesto el mercado se va tornando más agresivo y competitivo, disminuyendo el margen final de las empresas que comercializan hardware.

Tabla 6.

PBI por sectores, variación porcentual real anual

Sector	Peso Año Base 2007	2016	2017	2108	Promedio 2019 – 2021
Agropecuario	6.0	2.3	0.9	4.6	4.0
Agrícola	3.8	1.4	-0.5	4.9	3.9
Pecuario	2.2	3.7	3.0	4.2	4.2
Pesca	0.7	-10.1	34.7	5.4	3.5
Minería e hidrocarburos	14.4	16.3	4.9	4.7	1.7
Minería metálica	12.1	21.1	5.5	4.1	2.1
Hidrocarburos	2.2	-5.1	2.4	7.2	0.0
Manufactura	16.5	-1.4	1.4	3.4	3.6
Primaria	4.1	-0.6	9.7	3.6	3.2
No primaria	12.4	-1.7	-0.6	3.3	3.7
Electricidad y agua	1.7	7.3	3.2	5.0	5.5
Construcción	5.1	-3.1	-0.1	8.8	5.3
Comercio	10.2	1.8	1.6	2.5	4.0
Servicios	37.1	4.2	3.1	3.7	4.8
PBI	100	3.0	2.8	4.0	4.0
PBI primario	25.2	9.9	5.0	4.6	2.4
PBI no primario	66.5	2.4	2.1	4.0	4.6

Nota. Adaptado del informe “Marco Macroeconómico Multianual 2018 – 2021,”

por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, El Peruano, p.36. Copyright 2017

por Ministerio de Economía y Finanzas.

4.1.3. Análisis Legal.

La empresa Ecomp es una empresa peruana, por lo que sus integrantes y la empresa propiamente dicha principalmente se rige a la Constitución Política del Perú, en el Artículo 2o, incisos seis, siete, nueve y 10, acerca de los derechos de la persona a tener acceso a la información, al honor y buena reputación, libertad de creación, al secreto y la inviolabilidad de las comunicaciones y documentos privados; en el Artículo 200o, inciso 3, referente a Garantías Constitucionales, a la acción de Habeas Data referente a la vulneración de los derechos mencionados en el Artículo 2, incisos 5, 6 y 7.

Respecto al marco legal vigente, se puede dividir en:

- a. Norma que Garantiza la Libertad de Información, se

- b. Rige con la Ley N° 26301 Acción Constitucional de Habeas Data, que garantiza el cumplimiento de la Acción de Habeas Data que menciona el Artículo 200°, inciso 3, acerca de la Libertad de la Información.
- c. Norma de Protección al Derecho de Autor, se puede mencionar:
 - Decreto legislativo No. 822 ley sobre el Derecho de Autor (Protección Jurídica del Software).
 - Decisión No. 351 régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos
 - Resolución No. 0121-1998/ODA-INDECOPI aprueban lineamientos de la Oficina de Derechos de Autor sobre uso legal de los programas de ordenador (software).
- d. Normas sobre Delitos Informáticos
 - Código Penal.
 - Ley No. 27309 ley que incorpora los Delitos Informáticos al Código Penal.

La Superintendencia de Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) aprobó mediante la resolución 097-2012, crear el sistema de Emisión Electrónica desarrollado desde los sistemas del Contribuyente, donde especifica las definiciones que corresponden a las entidades actuantes dentro de la emisión de electrónica, teniendo como fecha de implementación máxima el primero de enero del 2018, fecha que posteriormente fue modificada para el 31 de agosto pero nuevamente se comunicó que será modificada.

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) según un artículo de Gestión publicado a mediados del 2015, por el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), dentro de su capítulo sobre Comercio Electrónico, tiene como objetivo que las empresas peruanas comercialicen sus productos o servicios mediante medios electrónicos, buscando reducir costos e incrementando su competitividad. Es este capítulo que favorecerá a las empresas peruanas de software y aplicaciones, de la misma manera que a los proveedores de servicios de cloud computing (informática en la nube), asegurándoles el marco para operar sin restricciones y ofrecer sus servicios a través de Internet. Obteniendo como resultado del acuerdo, que las empresas y los emprendedores en general dedicados al desarrollo de aplicaciones o juegos para celulares, tengan la posibilidad de comercializar sus productos en los 11 países del TPP sin restricciones.

4.1.4. Análisis Socio Cultural.

Dentro de los aspectos Socio – Cultural, la presencia del Software y el desarrollo de software está vigente en la vida diaria de la sociedad peruana, tal vez el nivel de penetración

en nuestra sociedad no alcanza los niveles de otros países de la región, precisamente por la poca confianza que, a pesar del tiempo transcurrido, no genera en la población peruana.

Según la publicación de la agencia Andina, del 5 de octubre de 2017, “Promperú indicó que la rueda de negocios del Perú Service Summit 2017 concluyó con proyecciones de negocios de 95 millones de dólares, cifra que superó en 3 millones de dólares a lo conseguido en la edición 2016” sin embargo el uso del software para comercio electrónico es relativamente bajo a nivel de países de la región, si bien ha experimentado un crecimiento en el último año, todavía queda mucho por crecer y desarrollar en este campo, tal como lo expresa el análisis de Pamela Flores, gerente de Mercado Libre en el diario El Comercio que comenta “Sin embargo, el fenómeno más destacable en el sector es la evolución de este comprador digital, con un perfil cada vez más homogéneo en conocimiento y comportamiento, con mayor confianza en las transacciones online, que compara más, opina más y, sobre todo, es mucho más exigente. Esto es positivo, porque hace que toda la industria peruana mejore. Al mismo tiempo, el e-commerce peruano crece cinco veces más en comparación al ‘retail’ tradicional, pero el mercado es aún pequeño en comparación al tamaño del país, solo 1,6 millones de peruanos –el 5% de la población– compra vía online.

Las principales barreras siguen siendo la baja bancarización, el temor al fraude y el incumplimiento de venta, y la preferencia de probar lo que se va a comprar.

4.1.5. Análisis Tecnológico.

Las empresas en general no son ajenas al avance de la tecnología y nuevas tendencias o metodologías para hacer más eficientes y ágiles respecto a los procesos, es en esta coyuntura que muchas empresas toman distintas tendencias y buscan profundizar a fin de incorporarlas a su quehacer diario, tendencias como: (a) Agile, (b) Scrum, (c) Design Thinking o (d) Lean Startup, generan nuevos mercados, creando empresas cliente que deseadas de estar actualizadas solicitan renovar sus equipos informáticos, en algunos casos solo repotenciar, en otros adquirir máquinas nuevas y en otros contar con software especializado que facilite su gestión o seguimiento, en la implementación de estas nuevas herramientas y metodologías.

4.1.6. Análisis Ecológico.

Respecto al tema Ecológico aspecto que está muy presente en la actualidad, debido a diversos factores como cambios climáticos, reducción de recursos naturales, calentamiento global, han logrado que la sociedad tome conciencia del efecto nocivo que la misma sociedad provoca en el mundo. El concepto de crecimiento sostenible se hace presente en este contexto

para armonizar el crecimiento económico empresarial con el bienestar del medio ambiente, teniendo como meta la garantía de bienestar de las comunidades tratando de reducir el efecto negativo para el medio ambiente.

La línea de software, de la empresa Ecomp, incentiva a las organizaciones a ser parte de la transformación digital, reduciendo drásticamente el uso del papel en sus procesos. No solo en la constante impresión de informes y copias de ellos, necesarios en la operativa de los negocios, sino también, las comunicaciones con clientes y proveedores, por medio de cotizaciones, órdenes de compra o informes, ahora estos pueden ser vistos en formatos digitales como lo son los archivos PDF. De la misma manera, al desarrollar sistemas de gestión a medida, se reemplaza el registro manual y la doble operatividad. Por ejemplo, la aprobación de la orden de compra, normalmente es necesario imprimir un juego, entregar a un área, para que dé un primer visto de aprobación, luego se imprima otra copia, para que una segunda área de el visto de aprobación. Esto en la actualidad, puede ser gestionado en un sistema de tramite documentario, donde se tenga no solo la constancia de aprobación, sino sobre todo la trazabilidad.

Un punto importante de mencionar, es que, al utilizar un software alojado en la nube, se reduce la inversión inicial, así como, el gasto energético, necesario para poder utilizar los sistemas en un data center propio con servidores y sistema de enfriamiento. Al alojarse en la nube, que puede tener cierta capacidad contratada, suficiente para la operatividad, sin incrementar el consumo energético de la empresa.

Al no brindar un instalador en CD o llaves de acceso tipo USB, necesarios para operar los sistemas tradicionales o de escritorio, se incentiva a discontinuar el uso de dichos dispositivos y se reduce su consumo.

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

En el Análisis Político-Gubernamental, debido a la coyuntura existente de inestabilidad y continuos enfrentamientos entre dos Poderes del Estado, el escenario existente no es favorable para tomar decisiones empresariales a largo plazo.

El impacto en clientes, por el escenario existente, crea desconfianza de invertir en proyectos que no generen ingresos a corto o mediano plazo, como es el caso de los proyectos de desarrollo de software, salvo que el proyecto tenga un comprobado impacto positivo en los ingresos de la empresa. El impacto en proveedores, es similar al impacto en los clientes, pues crea un escenario poco favorable para brindar facilidades a sus compradores, a futuro podría crearse un escenario con pocas posibilidades de crédito.

En el aspecto Económico, Legal y Socio-Cultural, el escenario a futuro se muestra muy optimista de acuerdo a los indicadores macroeconómicos auspiciado aún más por el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), que favorece a las empresas de desarrollo de software. Así como los hábitos acerca del empleo de desarrollo de software, siendo que actualmente es tendencia mundial el uso continuo de aplicaciones y software de aplicación o de gestión.

El impacto en clientes y proveedores, corresponde a las empresas de desarrollo de software, mostrar el escenario favorable a través de facilidades a los clientes y generando alianzas con los proveedores. El grado de avance en Tecnología y su penetración en la sociedad peruana como parte de diferentes ámbitos, contribuye al incremento en los potenciales clientes (mayor demanda) quienes inicialmente solicitaban soluciones enfocadas a atender pocas necesidades, pero en la actualidad se busca soluciones informáticas (potenciales proveedores) que puedan satisfacer distintas necesidades.

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Para la empresa Ecomp de acuerdo al rubro comercial es una empresa del tipo negocio a negocio o B2B (del inglés business-to-business) es por este motivo que al referirse al cliente se estará aludiendo a una empresa cliente. Respecto al ámbito Político – Gubernamental y Económico, se puede considerar una Amenaza, puesto que no es favorable para la empresa que exista un clima de inestabilidad, porque las decisiones Políticas repercuten de manera directa en la Economía del país, frenando el impulso económico; mientras que por otro lado de acuerdo a la regulación de la facturación electrónica, que inicialmente se iniciaría el 2018 pero finalmente se iniciará el 2019 puede considerarse una Oportunidad que se favorecerá y permitirá que el mercado reaccione de manera favorable provocando que la demanda en tecnología o soluciones informáticas.

4.4. Oportunidades

Dentro del análisis del Entorno de la empresa Ecomp, se ha podido identificar algunas oportunidades que a continuación pasamos a describir:

O1. Crecimiento del PBI sector Servicios a 4.8% en los próximos 4 años, a pesar que la Economía a nivel internacional se muestra contraída y con horizonte poco alentador, en menor medida en Latinoamérica, la perspectiva para la Economía peruana se muestra bastante alentadora, dentro del periodo 2018 – 2021.

O2: Las empresas competidoras dirigidas a Pymes se encuentran atomizadas (no existe un líder definido), dentro del ámbito de acción de la empresa Ecomp, es decir en el

límite de Cercado de Lima con la provincia Constitucional del Callao, no se ha identificado una empresa líder en el rubro de Servicios Informáticos

O3: Las empresas están tercerizando su área de sistemas, en la intención de minimizar gastos y enfocarse en el negocio mismo de cada empresa, existe la tendencia a delegar o tercerizar el área de Sistemas, convocando para dicha tarea a empresas dedicadas a este rubro.

O4: Las empresas están invirtiendo en su Imagen Corporativa, dada la competencia existente en el mercado, actualmente las empresas se ven en la necesidad de trabajar en la Imagen Corporativa de cara a la sociedad

O5: Implementación de Software como soporte de nuevas tendencias: (a) Agile, (b) Scrum, (c) Design Thinking, (d) Lean Startup; las tendencias en administración, con el afán de hacer las empresas más eficientes y eficaces, han promovido el ingreso de nuevas metodologías, que en muchos casos promueven y utilizan Software especializado.

O6: Incremento en el uso de la nube (cloud computing) como almacenamiento de datos, de la misma manera con la intención de minimizar gastos en Hardware juntamente con los avances en Software, actualmente se promueve el uso del almacenamiento de información en la nube o Cloud Computing, que inicialmente genera desconfianza por el desconocimiento y la novedad, pero que poco a poco va ganando terreno al almacenamiento físico en servidores.

O7: Obsolescencia programada de equipos informáticos, por cuestiones tecnológicas o el mismo uso diario, los equipos informáticos (Hardware) necesitan una renovación, esta renovación es más favorable si se trabaja con un calendario de programado, para evitar posibles quiebres en el servicio de la empresa.

O8: Exigencia del estado en el uso de tecnología digital para facturación electrónica, por implementación de gubernamental se ha implementado la facturación electrónica, que obliga a las empresas a implantar sistemas de facturación en línea con el ente recaudador de impuestos (SUNAT) buscando minimizar la evasión de impuestos y agilizar los trámites de declaración de impuestos y posterior pago de los mismos.

O9: Gestión del conocimiento como herramienta empresarial, como soporte en la toma de decisiones, la mayor tendencia empresarial en la actualidad en gestionar el conocimiento de los datos existentes, es por este motivo que en la actualidad existe el requerimiento de personal o empresas con experiencia en el tema de gestión de la información.

Luego del análisis se han podido identificar las siguientes amenazas:

A1: Empresas-cliente con menor disposición a invertir dada la inestabilidad por cambios en el gobierno.

A2: Importación de hardware a bajo costo

A3: Desconfianza en el uso de las aplicaciones.

A4: Poca inversión en renovación/mantenimiento de hardware en los clientes

A5: Aparición de paquetes de software económicos para Pymes.

A6: Participación de grandes distribuidores en negocios de menor cuantía

A7: Clientes con alto poder de negociación

A8: Normativa que limita la participación de las empresas del sector en procesos de desarrollo de software.

A9: Existencia de empresas informales y piratería en el sector de desarrollo de software.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

“La Matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David 2013, p. 80).

Según David en la matriz EFE:

En esta matriz se lista “los factores externos claves identificados en el proceso de auditoría externa”. En la columna Peso, se registra el porcentaje de importancia de cada factor, mostrados en decimales, para que la empresa tenga éxito dentro del sector, se califica “entre 0.0 (no importante) y 1.0 (Importante), la suma de todos los pesos asignados debe ser igual a 1. En la columna de Calificación, se le asigna una valoración, “de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responde a las estrategias actuales de la empresa ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio, 1 = la respuesta es deficiente. El Ponderado es el producto del Peso con la Calificación, puede tener un valor máximo de 4.0, dicho valor significa que la empresa responde de manera óptima a las Oportunidades y Amenazas existentes en el sector externo. (p. 81)

En el caso de Ecomp, posterior a las entrevistas con expertos externos a las empresas que brindan soluciones informáticas integrales, se ha identificado los factores externos que influyen y el grado de importancia (el peso) de cada factor externo, en el caso de la empresa Ecomp, el peso de las Oportunidades y Amenazas se obtuvo de las entrevistas con expertos, como es el caso en el que los expertos veían una Oportunidad única la exigencia en

“Facturación electrónica”, en menor grado el crecimiento de la demanda de “empresas por tercerizar el área de sistemas”, esto ayudado por el ligero “crecimiento del PBI”, por el contrario, los expertos dejaron un poco relegados la “inversión en imagen corporativa” y la utilización de “nube o cloud computing”.

Respecto a las Amenazas, los expertos consideraron la “participación de grandes distribuidores en negocios de menor cuantía” al igual que, “las empresas informales y la piratería en el sector” como factores muy importantes para el éxito. (Ver Tabla 7)

De acuerdo al resultado obtenido (2.46), por debajo de la media, se puede afirmar que la empresa no está respondiendo de forma eficaz a las oportunidades y amenazas externas, específicamente está desaprovechando las oportunidades que el mercado presenta en la actualidad como “Exigencia del estado en el uso de tecnología digital para la facturación electrónica” se verifica que su calificación apenas 2, más aun teniendo en cuenta que este factor tiene el peso más alto (0.8); otra oportunidad en la que no está respondiendo de forma eficaz es en “Las empresas están tercerizando su área de sistemas” factor donde la calificación también alcanza la puntuación de 2, a través de las estrategias se buscará mejorar su calificación de ambas oportunidades; respecto a las amenazas se puede comentar que están impactando de manera considerable a la empresa Ecomp, la empresa no está respondiendo de forma eficaz a: “Participación de grandes distribuidores en negocios de menor cuantía” donde la calificación apenas alcanza el valor de 1, de la misma manera no responde eficazmente a la amenaza “Existencia de empresas informales y piratería en el sector del desarrollo de software” donde alcanza la calificación es 2.

Luego de sumar las ponderaciones se obtiene se evalúa el resultado obtenido, teniendo que el resultado más alto que se puede obtener es 4.0 y el resultado más bajo que se puede obtener es 1.0, siendo el valor promedio ponderado de 2.5; un valor cercano a 4.0 indica que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y a las amenazas existentes en la industria; el resultado obtenido por la empresa Ecomp es 2.46, ligeramente por debajo del promedio ponderado, en consecuencia se puede mencionar que la empresa Ecomp no logra aprovechar de manera eficaz la totalidad de las oportunidades externas existente, por ejemplo en el caso de la Exigencia del estado en el uso de tecnología digital para facturación electrónica y en tercerización del área de sistemas en las empresas (donde solo obtiene una calificación de 2) asimismo, no termina de evitar las amenazas externas presentes en el mercado, por ejemplo: Participación de grandes distribuidores en negocios de menor cuantía y Existencia de empresas informales y piratería en el sector de desarrollo de software .

Tabla 7.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades y Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES - O			
O1: Crecimiento del PBI sector Servicios a 4.8% en los próximos 4 años	0.07	4	0.28
O2: Las empresas competidoras dirigidas a PYMEs se encuentran atomizadas (no existe un líder definido)	0.05	2	0.10
O3: Las empresas están tercerizando su área de sistemas.	0.07	2	0.14
O4: Las empresas están invirtiendo en su imagen corporativa	0.04	2	0.08
O5: Implementación de Software como soporte de nuevas tendencias: Agile, Scrum, Design Thinking, Lean Startup	0.06	3	0.18
O6: Incremento en el uso de la nube (cloud computing) como almacenamiento de datos	0.04	3	0.12
O7: Obsolescencia programada de equipos informáticos	0.05	3	0.15
O8: Exigencia del estado en el uso de tecnología digital para facturación electrónica.	0.08	2	0.16
O9: Gestión del conocimiento como herramienta empresarial, como soporte en la toma de decisiones	0.06	2	0.12
AMENAZAS - A			
A1: Empresas-cliente con menor disposición a invertir dada la inestabilidad por cambios en el gobierno.	0.06	4	0.24
A2: Importación de hardware a bajo costo	0.06	2	0.12
A3: Desconfianza en el uso de las aplicaciones.	0.03	2	0.06
A4: Poca inversión en renovación/mantenimiento de hardware en las empresas clientes	0.04	1	0.04
A5: Aparición de paquetes de software económicos para PYMEs.	0.04	3	0.12
A6: Participación de grandes distribuidores en negocios de menor cuantía	0.08	1	0.08
A7: Clientes con alto poder de negociación	0.04	4	0.16
A8: Normativa que limita la participación de las empresas del sector en procesos de desarrollo de software.	0.05	3	0.15
A9: Existencia de empresas informales y piratería en el sector de desarrollo de software.	0.08	2	0.16
EFE	1.00		2.46

Nota. En Calificación 1: Respuesta deficiente, 2: Respuesta promedio, 3: Respuesta por encima del promedio, 4: Respuesta superior al promedio para indicar la eficacia de respuesta de la empresa en cada factor y el resultado Ponderado de EFE corresponde a multiplicar el peso por la calificación. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 81), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2000 por Pearson Education.

Capítulo V: Análisis de la Industria

En el presente capítulo, se identifica el sector industrial al cual pertenece la empresa Ecomp; para ello se toma como base la información obtenida en el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) cumpliendo uno de los objetivos y atribuciones conferidas por el Decreto Legislativo N.º 604, ha promulgado la Resolución Jefatural N.º 024-2010-INEI, que permitirá establecer y consolidar un esquema conceptual uniforme para relevar información a nivel de empresas y establecimientos productivos de bienes y servicios. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev. 4), la empresa Ecomp se encuentra en la Sección J - “Información y comunicaciones”, pertenece a diferentes Divisiones:

- División 62 - "Actividades de la tecnología de información y del servicio informativo" y Clase 6202 – “Consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas”.
- División 74 “Otras Actividades Empresariales”, en actividades de consultoría de gestión, actividades de diseño especializadas
- 9511 “Reparación de computadoras y equipo periférico”, en actividades de hardware, se enfoca en el mantenimiento preventivo y correctivo.

El sector del software está conformado por unidades económicas cuya actividad principal es la producción, desarrollo y comercialización de programas informáticos, a su vez esta división también está categorizada por los Software Planos (ERPs) y software a medida.

El sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en Perú facturará este año más de 4,700 millones de dólares, refirió el presidente del directorio de Sapia (ex COSAPI Data), Jorge Kurlya.

El crecimiento promedio ha sido del 10% anual en los últimos 10 años, en los últimos dos años hubo un declive del promedio, pero se proyecta un crecimiento de entre 4% y 6% para este año.

Inicialmente la banca ha liderado el uso de las tecnologías de vanguardia, seguido de las tiendas por departamentos o “retail”, así como la minería e industria, pero ahora los sectores como salud y educación empiezan a invertir más en tecnología.

La empresa Ecomp se desenvuelve en el sector de “Actividades de la tecnología de información y del servicio informativo” específicamente en los sectores de Hardware y Software, en el caso del desarrollo de sistemas, se concentra en la producción de aplicaciones

informáticas en entorno web, orientadas a cubrir los requerimientos específicos de sus clientes. Por lo que, cuando construyen paquetes personalizados la empresa Ecomp lo hace con miras a un crecimiento en el futuro. Es decir, cuando se desarrolla un sistema de gestión, se colocan las bases de un sistema mayor. Así cuando se requiera, solo se continua con el desarrollo, reutilizando lo anteriormente desarrollado, reduciendo su impacto en las bases mismas del sistema, para ello, se aplica la experiencia de los analistas senior del área de sistemas. La empresa Ecomp, considera que la información es valiosa en la toma de decisiones, toda vez, que este sustentada en sistemas que permitan registrar y aprovechar la mayor cantidad de información posible, brindando un mayor soporte a la toma de decisiones de los empresarios que adquieren las soluciones.

Asimismo, la empresa Ecomp, pertenece al sector de hardware, tanto en la comercialización, como en la implementación, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos. La empresa Ecomp, se preocupa por asesorar al momento de la compra para entender para que se requiere el equipo y brindar la solución más adecuada, en relación al costo y su beneficio. Destaca en su servicio post venta, sobre todo, en la garantía que ofrece sobre sus equipos y sus componentes, realizando el reemplazo del componente que presente fallas, a fin de que el cliente no se vea afectado por el tiempo de respuesta del fabricante sobre el componente reportado.

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

La evolución del mercado de software depende directamente de la evolución de la demanda por tecnología de información de parte de las empresas públicas y privadas. Cabe resaltar que una empresa que invierte en software es una empresa en crecimiento, que desea consolidar su crecimiento o que observa que sus gastos se elevan y requiere incrementar el control de sus operaciones.

Según la proyección de Ventas del 2018 al 2021 reciben un incremento de 0.7Bn. La adopción de software para PYMES está en aumento, con mayor incidencia en el software alojado en la Nube. Para soluciones empresariales, el foco se encuentra en el análisis de datos y la seguridad de la información. Valores importantes y expectantes para la línea de software.

El BMI's Country Risk team para Perú pronostica un crecimiento del PIB real y del consumo privado promedio de 4.0% y 4.4%, respectivamente, durante los años 2018-2021, con un crecimiento del gasto real del gobierno pronosticado en promedio 4.5%, durante el mismo período. Esta perspectiva positiva, se complementa con datos demográficos de apoyo, con la población de compra de PC principal de entre 15 y 64 años con una tasa de

crecimiento anual de 1,3% en 2018-2021 a 22,2 millones en 2021. Si bien existe una recuperación y crecimiento en la demanda anual de equipo informáticos, esta es muy pequeña comparado con años anteriores, sumado a ello, los márgenes cada vez menores hacen poco beneficioso para la línea de hardware de la empresa Ecomp.

La computación en la nube es una tendencia clave, con un gran potencial de crecimiento. Asociado a la tendencia de la nube, hay potenciales debilidades en el software y los servicios de seguridad cibernética, porque las soluciones en red, presentarán nuevas vulnerabilidades en un país, donde existen lagunas notables en las defensas cibernéticas que dejan a las empresas expuestas a piratería y ataques, por lo que requieren inversión en soluciones privadas de ciberseguridad. Las empresas tendrán que actualizar o reemplazar máquinas e infraestructuras mal protegidas con un software obsoleto o sin licencia.

Los rubros que tradicionalmente representaron la mayor parte del gasto de TI en el Perú son el sector público, los servicios financieros, el comercio minorista y las TIC. El sector público tiene una importancia crítica para las perspectivas, debido a la gran parte de la actividad económica interna y al crecimiento esperado del gasto en servicios como la facturación electrónica y nuevos proyectos de infraestructura.

Los países del mercado latinoamericano de TI se encuentran en diferentes etapas de desarrollo, el mercado con oportunidades en Venezuela, Colombia y Perú es relativamente poco (aunque por diversos motivos), mientras que los mercados que tienen una escala y una relación cada vez más abierta, con la inversión extranjera son mucho más atractivos. En la mayoría de los casos, el énfasis en la inversión se enfoca ahora en software. Ver Figura 7.

Figura 7. Software y demanda de servicios que afectan la dinámica del mercado

El mercado de software se beneficiará del sólido panorama económico peruano a mediano plazo y del potencial de mayor gasto de las empresas a medida que se modernizan, así como se va desarrollando la economía en su conjunto y sectores con mayor participación del gasto en TIC como porcentaje de los ingresos a expandir. La disponibilidad de soluciones en la nube de menor costo y buscando ser más flexibles también tiene el potencial de fortalecer la demanda de software para pymes como se puede ver en la Figura 8.

Figura 8. Mercado de Software (2015 – 2021)

Las pymes son un área de gran potencial para los servicios en la nube, con los menores costos iniciales y los precios a la vista atractivos para los requisitos básicos y los presupuestos más pequeños de las pymes. Como resultado de los ahorros en costos y las restricciones presupuestarias / financieras para las PYMES en mercados emergentes como Perú, creemos que la creciente oferta de servicios en la nube tiene el potencial de profundizar los mercados de software e infraestructura para pymes en el mediano plazo.

Otro proveedor que apunta a Perú es el proveedor portugués PHC Software. En 2015 realizó una encuesta para su uso entre las PYMES peruanas que encontró que el 44.7% de las empresas encuestadas usaba algún tipo de software de administración, y de este total el 21% usaba software desarrollado internamente. La tasa de adopción más alta para el software empresarial fue en funciones contables (73%), por delante de la facturación (55%), logística (30%) y ventas (9%). En términos de proveedores, Microsoft fue reportado como líder del mercado de software empresarial SME de Perú con una participación del 25%, por delante de SAP en un 10% y Oracle en un 5%.

5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de del entorno externo

A continuación, se analiza cómo cada una de las cinco fuerzas competitivas y de cómo estas afectan directa o indirectamente el entorno externo de la industria del software y hardware donde la empresa Ecomp se desarrolla.

5.2.1. Sustitutos.

Los productos sustitutos con respecto a los servicios brindados por la empresa ECOMP en el caso del software son:

- Arrendamiento de software. Software modular, es un software que se encuentra terminado, listo para usar, maneja limitadas opciones y tiene una gran cantidad de horas de desarrollo invertidas inicialmente. Normalmente los clientes invierten en la implementación y un mantenimiento anual. Otra modalidad es el alquiler del software el cual se paga mensualmente. El principal problema es la complejidad de sus opciones, pensadas para distintos clientes, haciendo engorrosos los procesos, que eran más simples o inexistentes en la empresa que adquiere el software. No se puede adaptar al cliente, ya que se busca implementar una opción estándar, cualquier cambio es costoso en tiempo y esfuerzo, por lo que el cliente que lo solicita tiene que pagar un precio elevado, existen los siguientes tipos:
 - ERPs, son sistemas integrados, que manejan todos los procesos de una empresa como compras, ventas, tesorería, contabilidad, por ejemplo, SAP, JD Edwards.
 - Modulares, son sistemas ya desarrollados, especializados en un proceso específico, por ejemplo, CONCAR, software contable.
- Áreas de desarrollo de software in house o de desarrollo propio de cada empresa, son profesionales que desarrollan software a medida para una empresa, es un fuerte sustituto. Permiten desarrollar una gran cantidad de aplicaciones, que ayuden a la organización en el cumplimiento de sus tareas, agilizar y gestionar procesos. Pero al estar dentro de la empresa, no ofrecen una posición crítica, sino que desarrollan según lo que las distintas áreas propongan, en el menor tiempo posible porque deben mantener distintos sistemas ya implementados ello conlleva a que difícilmente se planifique o se piense a futuro, generando una gran cantidad de módulos. El otro gran problema es que significan un costo fijo permanente, normalmente las empresas contratan más personal cuando desarrollan alguna opción compleja y regresan a su versión más pequeña para dar mantenimiento a lo ya desarrollado. Adicionalmente, dichas áreas normalmente desarrollan en un mismo lenguaje y no prueban distintas tecnologías.

- Asesoría proporcionada por profesionales independientes, son desarrolladores que participan en un proyecto, su mayor problema es el mantenimiento ya que al participar de un proyecto específico luego no continúan, muchas veces no hay como ubicarlos porque ingresan a trabajar a alguna empresa.
- Software sin licencia, es aquel que se adquiere de manera ilícita, el gran problema es que no puede hacerse cambios y carecen de soporte, quedando rápidamente obsoletos.

Como se puede observar los sustitutos son varios, pero de rangos de precios muy distintos al igual que los beneficios asociados a cada solución. Esto hace poco atractivo el ingreso al sector. En el caso del costo por cambio de sustituto es alto debido a que la inversión realizada en tal o cual proveedor de servicios no se recupera y es difícil de sustentar una nueva inversión.

En el caso del hardware sus principales sustitutos son:

- Tiendas por departamento, donde se brindan muchas ofertas y combinan productos brindando financiamiento, además de acumulación de puntos para sus clientes. Comprando en gran volumen para sus tiendas les brinda la opción de tener un precio muy competitivo.
- Centros especializados, son aquellos que ofrecen productos similares o que suplen necesidades muy cercanas como por ejemplo las tabletas van reemplazando el uso de la laptop, o los especialistas en tarjetas de video, etc., que les permite tener segmentado y atendido un tipo específico de público normalmente personas naturales.
- Empresas pequeñas, normalmente ubicados en galerías, las más importantes manejan productos importados, que son de menor precio, pero que normalmente carecen de soporte.
- Técnicos independientes, son aquellos que están en los mercados o que brindan su servicio como persona natural, donde normalmente no se hacen responsables de cualquier falla que pueda producirse por su labor.
- Familiares, que llevan cursos o que aprenden de forma empírica normalmente son sustitutos del servicio de mantenimiento y configuración de PC, pero al no tener una formación adecuada no siguen estándares internacionales ocasionando lentitud en la red que no es detectada por el cliente.

5.2.2. Potenciales.

Se identifican las siguientes barreras de entrada a potenciales competidores:

- Experiencia, muchas de las empresas observan el tiempo de antigüedad de la empresa, la cantidad de clientes y la similitud con su rubro. En muchas convocatorias de procesos con

el estado, se requiere haber participado en proyectos de gran envergadura, por lo que las nuevas empresas no pueden participar directamente.

- Inversión inicial, una empresa de software requiere una fuerte inversión inicial en equipos, suministros, licencias y sobre todo el tiempo que toma desarrollar módulos que se puedan ofertar en el mercado.
- Comercialización, una de las mayores barreras a considerar es el hecho que el software está siendo comercializado como un producto estático, ofrecidos en diversas plataformas conocidas como Linio, Mercado Libre.
- Mucha demanda, muchos softwares ofrecidos por internet, son comercializados a bajos precios, que no permiten siquiera cubrir los costos fijos del personal al inicio.
- Clientes con bajo financiamiento, el crecimiento empresarial ha mostrado un incremento exponencial, sin embargo, la adquisición de un software no es cómodo y requiere de clientes que deseen invertir.
- Malas experiencias, lamentablemente existen profesionales y casas de software que, aunque son un menor porcentaje, no terminan los trabajos o presentan muchas incidencias dentro del sistema, generando una mala experiencia al cliente, cerrando oportunidades, evitando que otras empresas puedan ingresar. Adicionalmente a lo mencionado, existen casos donde las empresas, una vez terminado el trabajo, no ejecutaron una correcta implementación del proceso de post venta, y los clientes se sienten descuidados o desatendidos.

5.2.3. Clientes

Los clientes tienen mucho poder de decisión, en primer lugar, porque evalúan según sus propios criterios, con qué empresa implementan los servicios de hardware y software, priorizando normalmente el precio, experiencia y recomendaciones. En segundo lugar, el cliente desea determinar cuando el proyecto termina, lo que puede hacer que un proyecto no concluya en el plazo establecido. Por ello, la empresa Ecomp, pretende reducir este poder de negociación, asegurándose, de que el cliente participe y defina el alcance desde el inicio del proyecto, incluso desde la cotización inicial, puesto que es muy importante el alcance, para determinar el fin de una implementación, a fin de evitar retrasos en la aceptación del sistema, así como que el cliente participe y se comprometa con el proyecto de implementación de software o hardware según corresponda.

Asimismo, la empresa Ecomp, se encuentra mejorando sus cotizaciones y contratos de servicio, a fin de aplicar las lecciones aprendidas, en cada proyecto implementado. Por

ejemplo, en el caso de hardware, en los servicios a realizar se elabora un acta de como se está encontrando el equipo a realizar mantenimiento, para evitar malos entendidos, luego de que los técnicos de la empresa Ecomp realiza el servicio.

Existen muchos casos donde el cliente abandona los proyectos, porque se les acabo el presupuesto o no se encuentran comprometidos con el desarrollo, o consideraban que era más sencillo y rápido desarrollar un sistema, en otros casos es ocasionado porque la respuesta del público no es la esperada, en todos esos casos se genera perjuicio para las empresas encargadas del desarrollo, para esos escenarios la empresa Ecomp logra mitigar dicho impacto, definiendo entregables y que el cliente pague por avance, reduciendo el nivel de avance sin la retribución definida previamente.

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la poca penetración de la empresa Ecomp, en el mercado actual, lo que deriva en la necesidad de conservar a los clientes actuales, generando mejores altos niveles de servicio. La empresa desea crecer, lo que hace necesario ampliar el abanico clientes y proyectos de servicio de hardware y software que maneja la empresa, a fin de mitigar este alto poder de negociación.

5.2.4. Proveedores.

Existen un conjunto de empresas que participan durante el desarrollo de las actividades que realiza la empresa Ecomp. A continuación, se describen las más importantes:

Entidades financieras, proveedores del financiamiento necesario para el desarrollo de las actividades de ECOMP, con productos como: capital de trabajo, préstamos a corto y largo plazo, así la empresa realice adquisiciones de equipos necesarios para su operatividad, la falta de ellos o la demora en la entrega de dichos productos financieros, puede derivar en retrasos en la entrega o contratación de personal necesario para realizar los trabajos o en el incumplimiento de las obligaciones asumidas con terceros.

Empresas Partner, empresas proveedoras de Licencias de software necesarias para el desarrollo de software como Artech y su licencia de software Genexus, herramienta Case sobre la cual se desarrollan los sistemas que comercializa la empresa Ecomp, empresas proveedoras de equipos informáticos como Deltron o Intcomex, y empresas que brindan capacitaciones de lo último en el sector, como Next U y la Cámara de comercio de Lima.

Socios Estratégicos, Proveedor de oportunidades, actualmente Ecomp reserva ocasionalmente un espacio, para reuniones en la Cámara de Comercio de Lima, a fin de presentar o exponer sus servicios a diversos prospectos, por otro lado, participa de los grupos empresariales permitiéndole participar en ferias y eventos de la Cámara de comercio de Lima.

Empresas de suministros, empresas que proporcionan o mantienen el stock de los insumos normalmente, consumibles de la empresa Ecomp, como lo son el papel, los útiles de oficina, adquisiciones que se realizan con frecuencia en Tai Loy o en Makro.

Todos estos proveedores son necesarios e importantes para la operatividad de la empresa Ecomp; sin embargo, ninguno de ellos tiene un poder de negociación alto con la empresa y tal como se ha mencionado en casi todos los casos existe más de un proveedor que brinda el servicio o insumo requerido por la empresa.

5.2.5. Competencia en el mismo sector.

La empresa ECOMP, en la línea de software tiene como competencia:

Casas de software, empresas que ofrecen los servicios de desarrollo de software a medida que normalmente cobran por un conjunto de horas de desarrollo, sin asegurar la entrega de un producto.

Empresas de Software, son empresas conocidas en el sector, con años de experiencia y una cantidad de soluciones desarrolladas. Muchas de ellas no brindan un servicio adecuado, por la poca comunicación con el cliente o porque no mencionan lo costoso que puede resultar el adaptar una solución de software, pero tienen una fuerte presencia comercial que hace que las empresas confíen en sus servicios para luego desconfiar del sector en general.

Profesionales independientes, desarrollan sistemas a bajo costo buscando reducir la cantidad de horas de desarrollo, normalmente tienen el problema que no brindan un soporte adecuado y en casos extremos son aplicaciones que no pueden ser modificadas cayendo rápidamente en un nivel de obsolescencia.

En el caso del hardware, se tiene competencia, en servicios específicos:

Empresas de soporte: Se especializan en brindan soporte periódicamente a empresas medianas, que no cuentan con personal para realizar dicha labor. Se denomina outsourcing.

Empresas de cámaras de seguridad, se dedican a implementar y dar mantenimiento a las cámaras de edificios, empresas y domicilios.

Empresas de venta de equipos y suministros: para la empresa Ecomp, son su competencia directa, porque se dedican a cotizar equipos y suministros, normalmente incluyen dentro de su servicio la instalación, el valor más importante es la cercanía, ubicación geográfica y la confianza que ofrece dicha empresa en temas de garantía.

Empresas de distribución: Normalmente las empresas no pueden cotizar directamente con ellas, porque solicitan un monto de compra importante, o que sean del rubro de tecnologías de la información, para poder ser atendidos por ellos. Debido a que solicitan

registrarse previamente. No brindan asesoramiento en la adquisición, sino más bien se concentran en la comercialización directa y despacho.

Profesionales independientes, son aquellos que realizan su servicio de manera individual, normalmente con menores precios, pero su nivel de garantía es débil. debido a que puede desbordar su capacidad de respuesta, así como el atender pedidos de mayor magnitud.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Para cada una de las cinco fuerzas de Porter, tomando la opinión obtenida de las entrevistas a profundidad de: expertos del sector, la parte gerencial de la empresa; además de las fuentes secundarias se ha realizado un análisis a las barreras de entrada en la industria. A continuación, se muestra en la Figura 9 el resumen del análisis de la matriz de atractividad donde se revisa la estructura sectorial de las barreras de entrada a partir de una serie de características económicas y técnicas que determinan si del entorno externo es benigna, buscando entender en términos globales y sistémicos como recomienda Porter (2009, p.34).

En la elaboración de la matriz se usa como insumo la descripción realizada previamente de cada una de las cinco fuerzas de Porter.

Barreras de Entrada		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación del producto	Escasa						Importante
Identificación de la marca	Baja						Alta
Costo de cambio	Bajo						Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido
Requerimientos de capital	Bajos						Altos
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido
Producción gubernamental	Inexistente						Alta
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante

Figura 9. Barrera de entrada de las cinco fuerzas de Porter

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

Para la empresa Ecomp, se observa que mantiene una misma línea de acción, Hardware, para desarrollar la línea de software, los requerimientos de capital fueron pocos, haciendo menos atractivo el sector, debido que, al tener menores barreras de entrada, es fácil el ingreso no protegiendo a los que actualmente en la industria del software. Sin embargo, desde el punto de vista de estrategia existen dos variables que aumentan las barreras de entrada y son la experiencia y la cartera de proyectos.

En el caso de las barreras de salida, se nota una clara tendencia a mejorar la atraktividad del entorno externo, sobre todo en lo que respecta a restricciones gubernamentales y sociales, debido a que son muy pocas con respecto a años anteriores, como muestra la Figura 10. Es decir, en el caso del hardware y del software, la industria está pasando de poco atractivo a atractivo.

Barreras de Salida		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Especialización de activos	Alta						Baja
Costo de salida por una vez	Alto						Bajo
Interrelación estratégica	Alta						Baja
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas						Bajas

Figura 10. Barrera de salida de las cinco fuerzas de Porter

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

En el caso de la rivalidad entre competidores se muestra que la empresa Ecomp cuenta con productos más especializados y un rápido crecimiento relativo al entorno externo lo cual se refleja en una mayor demanda de los servicios propuestos por la empresa, ver Figura 11.

Rivalidad entre Competidores		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Costo fijo o de almacenamiento	Alto						Bajo
Características del producto	Producto genérico						Producto especial
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos						Pequeños incrementos
Diversidad de competidores	Alta						Baja
Intereses estratégicos	Altos						Bajos

Figura 11. Rivalidad entre competidores.

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

En el caso de poder de los clientes o compradores para negociar precios en hardware se minimiza debido a los servicios que Ecomp plantea ofrecer permitirá mayor poder de

negociación y mejorar la rentabilidad de los compradores en la relación de costo beneficio de los servicios contratados, ver Figura 12.

Poder de los Compradores		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Número de compradores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta						Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta						Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja						Alta
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña						Grande
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción						Pequeña fracción
Rentabilidad de los compradores	Baja						Alta

Figura 12. Poder de los competidores.

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

Continuando con las barreras de entrada, se denota una caída en el poder de negociación de los proveedores (ver Figura 13) sobre todo en software, al tener más distribuidores de soluciones, así como formas y facilidades en la adquisición. Por otro lado, en hardware se resalta la caída de los márgenes en el sector, lo que hace accesible la adquisición de equipos no siendo una barrera de entrada alta, incluso siendo más sencillo para los nuevos adquirir equipos financiados con modalidades de arrendamiento, la cual consiste en una facturación mensual por un plazo de 4 años que permite contar con equipos estandarizados de marcas como HP, Lenovo y similares, al término del plazo se escoge entre: renovar el arrendamiento, continuar con el arrendamiento o comprar los equipos arrendados.

En el caso de los sustitutos existe un conjunto de empresas que brindan soluciones estándar, lo cual genera una barrera de entrada fuerte para nuevas empresas (ver Figura 14), aun cuando la empresa se especialice, su solución tendrá competidores o se le comparará con dichas soluciones existentes, sino se encuentran soluciones similares o productos sustitutos es muy probable que no exista mercado, por lo cual se trataría de un esfuerzo adicional en promoción de sus servicios. En hardware, existen muchos productos sustitutos por el rápido cambio tecnológico y por las muchas formas de adquiridos.

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Poder de los Proveedores							
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja						Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Altas						Bajas
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta						Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción						Pequeña fracción
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande

Figura 13. Poder de los proveedores.

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Disponibilidad de Sustitutos							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa
Costo de cambio del usuario	Bajos						Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas
Precio/valor del sustituto	Alto						Bajo

Figura 14. Disponibilidad de Sustitutos.

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

En el caso de las Acciones Gubernamentales (ver Figura 15), se analizará cada sector:

- En el caso del software, la protección es favorable porque no restringe el uso de tecnología y el gobierno incentiva el uso de tecnologías abiertas o de código libre como java o MySQL. También es importante resaltar que la tendencia del gobierno y el sector privado es orientarse a la transformación digital, la misma, que se sustenta en el menor uso de papel y en el mayor uso de medios virtuales como aplicaciones que mejoren la gestión sin perder el control, ni el sustento de los procesos actuales o como las firmas digitales que agilizan los procesos de certificación y validan procesos tedioso y la integración entre distintas instituciones, por ejemplo las farmacias reportan sus precios, así como los grifos para que el consumidor pueda consultar y comparar la oferta en el mercado.

- En el caso del hardware, el gobierno apunta a la reestructuración del portal Perú Compras, para evaluar y validar su impacto positivo en la libre competencia, con sus compras escalonadas, haciendo participe por tramos a la micro, pequeña y mediana empresa. El Estado es uno de los principales compradores, aun cuando existen cuestionamientos en temas de transparencia y libre competencia.

Acciones Gubernamentales		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
Coherencia de las políticas	Baja						Alta
Movimientos de capital entre países	Restringidos						Irrestringidos
Derechos aduaneros	Restringidos						Irrestringidos
Cambio de moneda extranjera	Restringido						Irrestringido
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringida
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial						Ninguna

Figura 15. Acciones Gubernamentales.

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

En general, para la empresa Ecomp, se observa un panorama favorable (ver Figura 16) con barreras de entrada que brinda una protección ante ingresos de competidores, pero que también propician la implementación de las estrategias que se puedan definir dentro del plan, sobre todo, en el enfoque en la línea de los servicios como se propone en el plan estratégico.

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Evaluación General					
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Rivalidad entre los competidores					
Poder de los proveedores					
Disponibilidad de sustitutos					
Acciones de gobierno					

Figura 16. Evaluación General.

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

Por ello, luego de haber analizado la Matriz de las Cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que la Evaluación general del entorno externo del software y hardware donde en las que participa la empresa su atraktividad se define como atractivo medio. Ver Figura 17.

	Atractivo Escaso	Atractivo Medio	Atractivo Elevado
Evaluación General de la Industria			
Evaluación general			

Figura 17. Evaluación General de la Industria.

Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p. 78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyright 1998 por Ediciones Granica.

5.4. Análisis del Grado de atraktividad del entorno externo

Actualmente el mercado al encontrarse en constante crecimiento empresarial, el software se vuelve cada vez más importante, ya que es la mejor plataforma para la explotación de información y así existe mayor posibilidad de maximizar las ganancias, lamentablemente este es un concepto que todavía es muy precario en muchos de los clientes, muchos no dimensionan el incremento de la rentabilidad que le puede ofrecer a su negocio, el poder gestionar la información mediante el uso de soluciones informáticas es una herramienta muy utilizada en los últimos años.

En el Perú, se está planteando la expansión de las redes en lugares donde actualmente no hay internet, esta oportunidad permitirá abrir nuevos mercados, donde antes no había. En el pasado, existía la costumbre o hábito de las personas que requerían tener en un terminal o dispositivo dentro de la oficina para poder trabajar, actualmente los dispositivos que cuentan con aplicaciones solo requieren un navegador, lo cual es una gran oportunidad debido a que hay una gran demanda de migración de aplicaciones escritorio a web, es decir utilizar la nube o cloud computing.

Actualmente la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), está requiriendo a las empresas el manejo de la factura electrónica, esto potenciará a un crecimiento exponencial en el requerimiento de Sistemas de información y su respectivo mantenimiento, dichos requerimientos se mantendrán constantes a lo largo del tiempo por la creación de nuevos negocios. Indirectamente obliga a las empresas a adquirir un software.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Para elaborar la siguiente matriz se ha tomado como insumo la información obtenida de las entrevistas realizadas en la empresa a nivel gerencial y a nivel operativo para conocer los principales competidores de la empresa Ecomp, es decir el entorno externo para poder conocer cómo la empresa Ecomp se encuentra respecto a sus competidores y así identificar algunas fortalezas y debilidades como plantea D'Alessio (2015, p.129)

A continuación, en la Tabla 8, se presenta los criterios de evaluación de los factores determinantes de éxito y su escala de ponderación.

Los factores críticos de éxito se definieron, modificaron y validaron mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a expertos en tecnologías de la información, (Canales A., 2018), (Morales F., 2018), (Haro L., 2018) y (Montenegro J.2018), tal como podemos observar en la tabla 9 donde se muestra que factor menciona el experto en información que permitió ponderar en base a su importancia.

Conocimiento de los requerimientos del cliente, existe una primera intención de poder identificar, definir y detallar el requerimiento de cliente. Para ello es muy importante la experiencia del equipo en la empresa, la cual se valora en base a los años de experiencia y conocimiento en el sector; este factor es importante debido a que el cliente, en la mayoría de los casos, no tiene claro el requerimiento sino el entregable o resultado que necesita. Mientras mayor conocimiento tenga la persona responsable de la captura del requerimiento, más impactará directamente en el desarrollo y entrega de un servicio según la real necesidad del cliente, evitando o reduciendo el índice de insatisfacción del cliente. A pesar que los expertos lo consideran como un factor de éxito medio, la empresa Ecomp trabaja por conocer a sus clientes desde el primer contacto por eso se asigna la calificación de 3 (fortaleza menor).

Garantía, soporte y mantenimiento del servicio, en este apartado se debe considerar que es distinto para hardware y software. En el caso del hardware lo que la empresa realiza es trasladar la garantía que proporciona el proveedor al cliente, por eso se evalúa en meses de garantía, depende de la garantía que brinde, para ello, la empresa Ecomp informa las condiciones previamente al cliente. En el caso del software cada proyecto incluye un mantenimiento anual que incluye la garantía el soporte y el mantenimiento en niveles aceptados por los clientes. Para ambas líneas es similar el soporte, ya que antes, durante y después es necesario proporcionar el soporte adecuado, debido a que los clientes normalmente no cuentan con un área especializada que pueda proporcionar dicho soporte. Por este motivo la empresa Ecomp se le asigna una calificación de dos (fortaleza menor).

Tabla 8.

Criterios de Evaluación de los Factores críticos

Factores determinantes de éxito	Criterio de Evaluación	Calificación			
		1	2	3	4
1 Conocimiento de los requerimientos del cliente	Años de experiencia en el rubro	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años	3 a 4 años	Mayor a 5 años
2 Garantía, soporte y mantenimiento del servicio	Meses de garantía que ofrecen	De 1 a 3 meses	De 3 a 6 meses	De 6 a 12 meses	Mayor a 12 meses
3 Competitividad en los precios	% de descuento sobre el valor referencial de su precio ofertado	De 0 a 5% del precio inicial	De 5 a 10% del precio inicial	De 10 a 15% del precio inicial	Mayor a 15% del precio inicial
4 Calidad de los servicios	Número de veces que el cliente Reporta errores en el sistema	Más de 20 errores	De 10 a 20 errores	De 5 a 10 errores	De 0 a 5 errores
5 Equipo de trabajo calificado y especializado	Años de experiencia de los colaboradores	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años	3 a 4 años	Mayor a 5 años
6 Cumplimiento de los plazos	Tiempo en porcentaje que excede el plazo establecido	Más del 20%	0.2	0.1	0
7 Comunicación Efectiva	Tiempo en horas que pasan hasta que se resuelva una comunicación del cliente	menos de 24 horas	entre 24 y 36 horas	entre 37 y 48 horas	mas de 48 horas
8 Inversión en Publicidad	Participacion en eventos especializados	Menos 3 eventos	3 a 6 eventos	7 a 11 eventos	Más de 12

Nota. Tomado de la información recopilada en las entrevistas a profundidad realizadas al personal de Ecomp, 2018, Lima.

Tabla 9.

Factores críticos de éxito por experto

Expertos	Canales A.	Morales F.	Montenegro J.	Haro L.
Cumplimiento de los plazos	X	X		X
Comunicación efectiva				X
Calidad de los servicios		X		
Competitividad en los precios		X		X
Garantía, soporte y mantenimiento del servicio			X	X
Conocimiento de los requerimientos del cliente	X	X	X	X
Equipo de trabajo calificado y especializado	X	X	X	X
Inversión en Publicidad			X	X

Nota. Adaptado de la información obtenida en las entrevistas a profundidad realizadas a expertos en el rubro de tecnología, 2018, Lima

Competitividad en los precios, este factor impacta en la decisión de compra del cliente final, que cada vez está más informado, en el caso de la empresa Ecomp, afecta de manera negativa en Hardware porque los márgenes cada vez son menores, porque los competidores más fuertes compran en bloque y distribuyen a sus distintos puntos de venta, en el rubro de Software y Diseño Corporativo al depender directamente de la empresa si se tiene poder para mejorar los precios de las empresas del sector. Debido a la importancia del rubro de

Hardware en la facturación, actualmente tiene una mayor ponderación por eso se asigna una calificación de dos (debilidad menor).

Calidad de los servicios, es importante mencionar que la empresa Ecomp se preocupa por alcanzar un alto nivel de calidad en los servicios que presta, por ejemplo, ante la eventualidad de presentarse un daño de fabricación, la empresa reemplaza el componente y espera el tiempo que demore el proveedor en completar el proceso de garantía, para recuperar dicho componente, es decir, no traslada al cliente la ejecución de la garantía, todo esto, con el fin de reducir el tiempo en el que el cliente se encuentre sin el equipo que presenta la falla. En el caso del software, normalmente se maneja un mantenimiento anual. La empresa Ecomp, en los servicios de software que implementa la garantía por errores de programación no detectadas durante la implementación es al 100%, asegurando la calidad del servicio por ello el valor de este factor es de 3 (fortaleza menor).

Equipo de trabajo calificado y especializado, la empresa Ecomp se preocupa por actualizar los conocimientos de sus colaboradores, a fin de que puedan contar con las certificaciones necesarias o requeridas en distintos procesos, participando en distintos talleres o cursos, que potencien el trabajo de sus colaboradores brindando servicio cada vez más especializado, por ello el valor de este factor es de 3 (fortaleza menor).

Cumplimiento de los plazos, Es importante definir que la empresa Ecomp ha realizado distintos trabajos para el estado por lo que se ha acostumbrado a cumplir en la fecha para evitar la aplicación de penalidades y de perder oportunidades de nuevos trabajos con distintas instituciones, si dado el caso, por algún imprevisto percibe que no va a llegar, justificar el retraso y solicitar con tiempo una ampliación de fecha, antes de que se cumpla el plazo. En el caso del software normalmente la empresa busca el compromiso y participación de los usuarios con poder decisión sobre todo en la etapa de captura de requerimientos y busca cumplir y cerrar una implementación para poder iniciar un nuevo proyecto. Por esta razón, tanto en hardware como en software el valor de este factor es de 4 (fortaleza mayor).

Comunicación efectiva, con respecto al hardware, el área tiene la prerrogativa de responder en un tiempo prudencial o adecuado al cliente; sin embargo, en la práctica muchas veces el día a día, el desorden administrativo y la falta de un seguimiento de las incidencias presentadas, hace que muchas veces no se cumpla con el plazo y el cliente deba comunicarse para apurar una respuesta. En el caso del software, la empresa Ecomp ha iniciado una nueva forma de atención que busca no desatender las comunicaciones, mediante el uso de un gestor

de pendientes, que mide el tiempo de respuesta. Como aún no se generaliza su uso, el valor de este factor es dos (debilidad menor).

Inversión en Publicidad, el grueso de la facturación viene de clientes con los que se cuenta por años. La empresa ha hecho esfuerzos aislados en publicidad, como contar con folders, tacos de papel, lapiceros y flyers, luego de concluida la construcción de la marca actual. La empresa va renovando el stock de dicha publicada a medida que se va quedando sin alguno de los ya mencionados productos, pero no tiene un plan definido. La gerencia general, desconfía de su efectividad por lo que su inversión es casi nula, el valor de este factor es dos (debilidad menor).

Si bien es cierto que la tecnología es parte de la operatividad de las empresas que brindan servicios de hardware y software, esta no es identificada como un factor crítico de éxito, por ninguno de los expertos entrevistados. Debido principalmente a que en la mayoría de los casos las empresas de T.I. son especialistas en determinada tecnología y marcas, las cuales se proponen a los clientes, por lo que, no es determinante porque el cliente puede proponer su propia arquitectura. En ese caso, el proveedor debe determinar si le es posible atender dicho requerimiento, siendo este factor importante, pero, no determinante. Por otro lado, las empresas dentro del rubro de la empresa Ecomp, no crean nueva tecnología, sino que emplean la ya existente, por lo que, es muy importante estar a la vanguardia de las nuevas tendencias, capacitarse y puede ser considerado parte del factor de equipo de trabajo calificado y especializado, además de adecuarse a las necesidades de los clientes del mercado.

Luego de definir cuáles son los factores determinantes de éxito, cual es el peso más apropiado según su importancia y que escala de valores usar, se procedió a ponderar el comportamiento de la empresa y sus competidores, como se puede ver en la Tabla 10. Cabe resaltar que el valor reflejado es el promedio de las tres líneas de la empresa: línea de hardware, línea de software y diseño corporativo.

Como resultado de la matriz MPC y la puntuación promedio alcanzada en cada caso, se puede notar que entre las empresas existentes y Ecomp, según los factores de éxito definidos no existe un líder que tenga fortaleza en dichos factores, por lo que Ecomp tendría la opción de gestionar sus recursos, adecuar sus procesos e implementar estrategias, así poder minimizar sus debilidades y mejorar en sus fortalezas, para lograr un mejor posicionamiento buscando el liderazgo en el sector como objetivo principal.

Tabla 10.

Factores críticos para el éxito

Factores críticos para el éxito	Ecomp			Kunantec		PROEMSA		C&C	
	Peso	Calific.	Peso Ponderado	Calific.	Peso Ponderado	Calific.	Peso Ponderado	Calific.	Peso Ponderado
Cumplimiento de los plazos	0.19	4	0.76	3	0.57	4	0.76	3	0.57
Comunicación efectiva	0.17	2	0.34	3	0.51	2	0.34	2	0.34
Calidad de los servicios	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3	1	0.15
Competitividad en los precios	0.13	2	0.26	4	0.52	2	0.26	2	0.26
Garantía, soporte y mantenimiento del servicio	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	1	0.11
Conocimiento de los requerimientos del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Equipo de trabajo calificado y especializado	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Inversión en Publicidad	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07
Total	1.00		2.71		2.83		2.64		1.86

Nota. Adaptado de la información obtenida en las entrevistas a profundidad realizadas a personal de Ecomp y expertos en el rubro de tecnología, 2018, Lima

Capítulo VI: Análisis Interno

En este capítulo del trabajo, se identificará cada una de las actividades primarias y las actividades de apoyo donde se sustenta la generación de valor de la empresa Ecomp, luego de detallar dichas actividades se procederá a ponderar dichas actividades para poder realizar el benchmarking de la cadena de valor, para luego poder analizar la cadena de valor, de esta forma poder determinar las ventajas y desventajas de la aplicación de la cadena de valor tal como recomienda David (2013, p. 119).

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.

Para poder identificar las actividades primarias y de apoyo que sustentan sus tres líneas de negocio: (a) hardware, (b) software, y (c) diseño, se revisó los procesos de la empresa Ecomp, logrando identificar qué actividades son las principales en la generación de valor. A continuación, en la Figura 18, se muestra la cadena de valor luego se detalla cada actividad.

Actividades Primarias: Investigación y Desarrollo

Investigación de nuevas tecnologías: La empresa Ecomp programa los eventos de tecnología de hardware y software a los cuales va a asistir, en gran medida propuestos por la Cámara de Comercio de Lima. Otra canal de conocimiento de nuevas tecnologías o actualización de las mismas es mediante webinar, son seminarios que se comparten en línea y realizados por los proveedores de hardware y software como Google, Cisco, IBM y otros, con el fin de actualizar a la mayor cantidad de empresas con conferencias especializadas dictadas por un experto en vivo, donde uno puede realizar consultas, si coincide durante su emisión en vivo. En el caso del software se está en constante búsqueda de nuevas herramientas para desarrollar o renovar la interfaz de usuario, mejorando la experiencia de usuario, así como de metodologías que permitan agilizar el análisis de los requerimientos sin perder el detalle necesario para cubrir las necesidades de los clientes.

Evaluación de nuevos módulos de software a desarrollar, Cuando la empresa Ecomp tiene contacto con prospectos de clientes o clientes actuales de la empresa, el área de desarrollo identifica que nuevos sistemas o funcionalidades están vigentes en el mercado y se evalúa el próximo proyecto a desarrollar, estableciendo una línea de nuevos proyectos de software a implementar, que sean novedosos y necesarios para el sector. Adicional la empresa Ecomp identifica nuevas funciones evaluando distintos proveedores de software y sus productos, detectando las falencias, oportunidades que tales aplicaciones poseen.

Figura 18 Cadena de Valor de Ecomp

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p.120), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2000 por Pearson Education.

Evaluación de nuevos módulos de software a desarrollar, Cuando la empresa Ecomp tiene contacto con prospectos de clientes o clientes actuales de la empresa, el área de desarrollo identifica que nuevos sistemas o funcionalidades están vigentes en el mercado y se evalúa el próximo proyecto a desarrollar, estableciendo una línea de nuevos proyectos de software a implementar, que sean novedosos y necesarios para el sector. Adicional la empresa Ecomp identifica nuevas funciones evaluando distintos proveedores de software y sus productos, detectando las falencias, oportunidades que tales aplicaciones poseen.

Plan de mejoras de los módulos de software de la empresa: En cada implementación de software el área de sistemas desarrolla nuevas funcionalidades que enriquecen o robustecen el sistema a instalar, muchas empresas de software se enfocan en comercializar e implementar su solución, sin realizar cambios, por un tema de tiempo y costo; sin embargo, la empresa Ecomp observa que existe una oportunidad de que la empresa y el cliente cuenten con un sistema más especializado y versátil, al contar con opciones que otros sistemas no poseen. La idea es que el software vaya creciendo con cada aporte de cada negocio nuevo que va ingresando, normalmente se le propone un reporte o una consulta nueva, en casos aislados piden un módulo nuevo, siendo necesario cotizar el cambio. Por ejemplo, en el sistema de gestión de ventas para un minimarket, el cliente solicitó a la empresa, un módulo de gestión de cocina porque realizaba la preparación de alimentos como parte de su oferta. En caso de que el cliente no solicite un cambio, el área de sistemas decide agregar nueva funcionalidad programada en el plan de mejoras de los módulos existentes. Este plan es elaborado al concluir cada implementación y se piensa en ir agregando conforme se solicite o se tenga la oportunidad, por ejemplo, un módulo de delivery.

Logística de Entrada

Cotización: Sobre todo en la línea de hardware se evalúa distintas opciones, por lo menos 3 proveedores, para tener el mejor precio posible para el cliente final. Se puede adquirir a un mayorista o a un distribuidor especializado, por ejemplo, normalmente las tintas tienen un precio más atractivo en una tienda especializada en tintas, comparado con el mayorista. En algunos casos, la empresa Ecomp, se ha visto en la necesidad de tener que importar algún repuesto específico como una placa o una tarjeta de video que no es comercial en el país. En el caso del software y diseño los proveedores están definidos para cada tipo de servicio, salvo se requiera algo distinto, algún proveedor este sin capacidad operativa o falle en los acuerdos definidos previamente.

Evaluación: En esta etapa se evalúa cada proveedor para seleccionar la mejor opción costo y beneficio en el caso del hardware lo más importante es la garantía de respaldo y el prestigio del fabricante, para evitar reclamos. En el caso del software, los proveedores de servicios como el cloud computing o un proveedor emisor de facturación electrónica tienen que tener un precio competitivo y un soporte estándar. Por último, para diseño lo más relevante es la calidad del trabajo realizado, cumplimiento de los plazos de entrega y sobre todo que la impresión reproduzca el arte con la mayor fidelidad posible.

Compra: En el proceso de compra se requiere verificar el producto adquirido, asimismo, es importante el tiempo de entrega, para que la empresa Ecomp pueda cumplir con el requerimiento del cliente a cabalidad en los plazos acordados.

Ingreso de los productos: Cuando se realiza el ingreso del producto de hardware, es importante conocer si es parte de un proceso de ensamblaje, como por ejemplo una tarjeta de video o si es para su comercialización directa como por ejemplo una impresora.

Pre Venta

Análisis y definición del requerimiento: Para que la empresa Ecomp pueda iniciar el proceso de venta, se requiere previamente, conocer en detalle las necesidades del cliente o prospecto, para ello se lleva a cabo reuniones de coordinación, donde se revisa el requerimiento inicial, así como el objetivo final de dicho requerimiento, con esta información, se procede al análisis de la propuesta y la definición detallada del requerimiento y alternativas de solución.

Elaboración y presentación de propuestas de solución: la empresa Ecomp define una terna de soluciones disponibles para el cliente, muchos de sus servicios son a medida, por lo que el cliente puede ir personalizando el nivel de complejidad que requiere la solución. El equipo presenta la propuesta en una reunión donde sustenta los beneficios y diferencias de cada propuesta así el cliente pueda tomar una decisión informada.

Cotización del servicio: Ecomp entrega, envía o expone la propuesta económica para la evaluación del cliente, cuando se toma la decisión, Ecomp es informado de la opción seleccionada y se elabora el cronograma de implementación acordando las fechas de reunión en el caso del software y del diseño en el caso del Hardware, programándose la fecha de entrega y cancelación.

Ejecución del Servicio

Implementar el servicio contratado: Para poder implementar el servicio (software o diseño), se requiere de una programación de un conjunto de actividades, definiendo fechas

cuando el cliente participe en el proceso de implementación y las fechas de entrega parcial y total. En el caso del hardware se define fecha para realizar la instalación y configuración.

Definir y Realizar las pruebas del servicio: Para poder concluir con la implementación de un servicio, la validación del servicio es un paso importante, por lo que, se debe obtener la conformidad del cliente por el servicio prestado. Como evidencia de la aprobación del cliente se firma el acta de conformidad del cliente.

Logística de Salida

Revisión y empaque: En la línea de hardware se revisa y valida el buen estado de los componentes, equipos y dispositivos, a continuación, se procede a registrar su garantía en el sistema para luego embalarlos para su posterior traslado hacia las oficinas del cliente.

Coordinación con el cliente: La empresa Ecomp coordina con el cliente quien va a ser el área responsable de recepción del cliente, el horario disponible y si va a ser necesaria una capacitación en el uso del dispositivo

Despacho: Todo producto entregado parte de las oficinas con una guía de remisión y un acta de conformidad.

Conformidad de entrega e instalación: Luego de que se realiza efectivamente el despacho se procede a la firma del acta de conformidad y a la entrega de la factura correspondiente.

Marketing y Ventas

Elaborar la estrategia comercial: En la empresa Ecomp se define cual van a ser los niveles de atención que se van a ofrecer y la estructura de precios que se va a manejar para determinados servicios, la empresa carece de una fuerza comercial que impulse e implemente dicha estrategia.

Definir y promocionar la imagen corporativa: La empresa Ecomp ha definido un libro de la marca o Brand Book, que determina como van a ser sus comunicaciones para cada semestre elabora un flyer de publicidad que usa en los eventos en los que participa. Asimismo, define las publicaciones de Facebook, así como las mejoras y actualizaciones en la página web.

Afiliación a asociaciones que potencien a la empresa: la empresa evalúa a que asociaciones se afilia y a cuáles deja de pertenecer. En la actualidad, luego de un receso, vuelve a ser asociado a la Cámara de Comercio de Lima, por segundo año consecutivo, definiendo que beneficios va a obtener al pertenecer a la Cámara de Comercio de Lima, como

participación en ferias, capacitaciones, talleres. En la actualidad, es miembro del grupo sectorial de Tecnologías de la información de la Cámara.

Participar en eventos: Durante el 2018, la empresa busco ampliar su mercado, participando en los cocteles de oportunidades, actividades de Networking y reuniones del grupo sectorial, así como de eventos como el Expo Pyme o la feria retail 2018.

Potenciar las redes de contacto: La empresa Ecomp busca que sus clientes se encuentren satisfechos con los servicios brindados a fin de que refieran a otros clientes así pueda ir incrementando su base de clientes.

Post Venta

Brindar garantía con reposición inmediata: La empresa Ecomp considera que es parte de su propuesta de valor. En el caso de que un componente falle, por ejemplo, el disco duro, la empresa recoge el disco lo envía a garantía y le instala un nuevo disco al cliente. Con ello logra que el cliente no detenga operaciones por un desperfecto que en su mayoría es defecto de fabricación.

Comunicación Constante: La empresa Ecomp plantea que el cliente debe ser contactado a la semana de implementado un servicio, al mes y a los 4 meses recomendarle que en el sexto mes adquiera un servicio de mantenimiento preventivo que permita conocer el estado real del dispositivo y prolongue su vida útil. En la práctica, algunas veces no se cumple con el circuito propuesto, por lo que sería recomendable se elabore un proceso y se asigne un responsable de dicha labor.

Realizar encuesta del nivel de satisfacción: Al concluir con el servicio se le solicita al cliente completar dicha encuesta. Al no haber un responsable muchas veces no se completa la secuencia perdiendo el poder analizar el indicador con más detalle.

Asume el tiempo de garantía con el proveedor sin afectar al cliente: Cuando sucede algún fortuito con algún dispositivo, luego de reemplazarlo, se procede a enviar a garantía el componente, se espera el tiempo que toma el análisis del proveedor y se recibe el nuevo disco a utilizar en ventas futuras garantizando la no afectación o la mínima afectación a la operatividad de la empresa.

Actividades de Apoyo:

Gestión Administrativa

El desorden administrativo en gran medida es debido a la concentración de decisiones en la alta gerencia, logrando que la capacidad de respuesta sea lenta, generando un doble trabajo y lentitud en los procesos. Esto se debe principalmente, a que no existe una correcta

comunicación de avances entre las áreas responsables logrando que la alta gerencia solicite estar en las decisiones por muy pequeñas que sean. Esto se busca revertir empoderando a determinadas personas para que asuman o dispongan de un determinado poder de decisión.

Gestión de Recursos Humanos

Realizar actividades de trabajo en equipo e integración, la empresa Ecomp pretende con dichas actividades corregir la falta de comunicación existente entre las áreas, así como, la tendencia de buscar delegar la responsabilidad. Procurando que exista un ánimo de colaboración y apoyo en conjunto, con el fin de brindar el mejor servicio posible y exista un clima laboral adecuado.

Abastecimiento

Falta de líneas de crédito con los principales proveedores de Hardware, Debido a que la empresa Ecomp no tiene un flujo constante de ventas de Hardware, los distribuidores no ofrecen financiamiento adecuado o precios competitivos, lo cual hace difícil competir en el mercado actual. Se puede realizar una compra en bloque a un distribuidor o evaluar la posibilidad de importar, significando en ambos casos, que la empresa Ecomp pueda estar en capacidad de comercializar a gran velocidad dicho stock.

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

Respecto a los indicadores de la cadena de valor de Ecomp, inicialmente nos enfocaremos en las Actividades Primarias para luego pasar a las Actividades de Apoyo, tratando de comenzar con un número limitado de indicadores clave de éxito.

Investigación y Desarrollo, de acuerdo a lo descrito en el punto anterior, existen muchos proyectos que se implementan a requerimiento del cliente o por qué la empresa Ecomp ve una oportunidad de mejora de acuerdo a la casuística de cada cliente, el indicador sería porcentaje de proyectos a los cuáles se les añade un nuevo módulo.

Logística de Entrada, de acuerdo a lo descrito el tiempo de cotización de parte de nuestros proveedores este punto es importante en la calidad de atención en las cotizaciones a nuestros clientes, el indicador será tiempo en días que transcurren para la obtención de la cotización de proveedor, buscando que sea menor al tiempo promedio de cotización de proveedor respecto al año anterior. Respecto al porcentaje de descuento en la cotización, el indicador sería obtener un mayor porcentaje de descuento respecto al año anterior.

Pre Venta, esta es la actividad más importante en la Cadena de Valor, porque etapa se define si se concreta la Venta, como indicador se puede implementar, porcentaje de Cotizaciones concretadas en Venta.

Ejecución del Servicio, en esta actividad es necesario cumplir los plazos, por ende, en este caso se podría implementar dos ratios, porcentaje de proyectos implementados en el plazo establecido y porcentaje de observaciones posterior a la implementación de un proyecto, en este indicador le falta mejorar a la empresa Ecomp, no basta con resolver los incidentes, sino que se debe buscar que estos sean reducidos con respecto al año anterior, para ello debe mejorar el área de pruebas o validación según corresponda. Otro indicador es la cantidad de días que toma resolver una observación, siendo el promedio actual en 2 días. Con respecto al nuevo personal que ingresa a la empresa, un indicador necesario es el tiempo en que un nuevo personal demora en acoplarse al proceso y cultura organizacional para mantener la calidad del servicio brindado.

Logística de Salida, básicamente en esta Actividad se evalúa la operatividad en Hardware, el indicador que se considera más adecuado, es la cantidad de despachos atendidos y cantidad de despachos pendientes de atender.

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

“El benchmarking es una herramienta analítica, que permite determinar si las actividades de la cadena de valor, son competitivas en comparación a los rivales y así favorecer la victoria en el mercado” según define David (2013, p. 121). Justamente menciona que una de las mayores dificultades para realizar el proceso de benchmarking es tener acceso a la información de la competencia, pudiendo resolver mediante información publicada en fuentes secundarias y en nuestro caso también en la observación directa de los competidores más cercanos. Entre los competidores se puede mencionar Proemsa, y Kunantec.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

La empresa Ecomp desde su creación ha basado sus operaciones en la gestión de la Gerencia General, apoyado en la buena relación comercial que mantiene con sus clientes y sus colaboradores. La inclusión de nuevas líneas de negocio y las nuevas tendencias tecnológicas ha ido mermando la competencia comercial, lo que trae como consecuencia una reducción en la percepción del buen clima laboral que al inicio de sus operaciones mostraba la empresa. Las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa muestran lo anteriormente expuesto, sin embargo, equipo de trabajo calificado, calidad en los servicios brindados, comunicación efectiva con proveedores y clientes, además de la buena percepción de los clientes hacia el servicio brindado por Ecomp son competencias que han colaborado a seguir vigente en el mercado. A continuación, se detallará las competencias de la empresa:

Equipo de trabajo calificado, existente en la empresa hace que exista un buen ambiente porque los colaboradores perciben que pueden aportar soluciones y según sea la situación será tomada en cuenta por sus jefaturas. Asimismo, los colaboradores sienten la confianza en sus pares para poder comunicarse y compartir sus experiencias para fortalecer sus conocimientos.

Calidad en los servicios brindados, al haber personal calificado el realizar algún proyecto o implementar algún servicio ya existente, se realiza de manera más acoplada, existe una metodología que es de recibir de la mejor manera si un colaborador es nuevo, con la intención de acortar los plazos de atención.

Comunicación efectiva con proveedores y clientes, uno de las competencias más saltantes de la empresa Ecomp, es la buena relación con sus clientes, debido a la forma de atención de sus colaboradores, quienes asumen el papel de un asesor externo para recomendar la mejor solución en cada caso, en el caso de los proveedores, existe una relación comercial de larga data que genera que existan concesiones otorgadas a la empresa Ecomp, como atención en menor plazo, o entrega del producto para luego regularizar el pago, las 24 horas.

Buena percepción de sus clientes, los factores anteriormente enumerados unidos en el servicio brindado por Ecomp, dan como resultado una buena atención al cliente final.

Esas ventajas competitivas se han ido desarrollando a lo largo de la existencia de Ecomp, desde sus inicios el Sr. Percy Espinoza fue desplegando estas ventajas para sus colaboradores, en la actualidad se sigue compartiendo dichas ventajas en toda la empresa.

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

La definición de ventaja competitiva es “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (David 2013 p 8).

La definición de ventaja competitiva es “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (David 2013 p 8).

La ventaja competitiva se sustenta en los recursos y en el buen uso que hace de ellos la empresa. Para graficar la ventaja competitiva aplicaremos la matriz VRIO, la cual fue desarrollada por Jay B Barney y William S. Hersterly. Esta matriz permite evaluar que recursos sostienen la ventaja competitiva de la empresa. La matriz VRIO, está compuesta por

los siguientes criterios: Valor, Raro, Imitable y Organización. Mientras más criterios cumplan los recursos mejor permitirá identificar la ventaja competitiva de la empresa, como podemos observar en la Tabla 11.

Tabla 11.

Matriz VRIO

Valioso	Raro	Difícil de imitar	Bien usado por la organización	Implicancia
No			No	Desventaja Competitiva
Si	No			Igualdad Competitiva
Si	Si	No		Ventaja Competitiva Temporal
Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible

Nota. Adaptado de *Strategic Management and Competitive Advantage* (p.84), por J. B.

Barney y W. S. Hersterly, 2015, Boston: Editorial Pearson. Copyright 2015

El valor corresponde a si la empresa Ecomp aprovecha una oportunidad o reduce una amenaza y es reconocido por el cliente. Raro, es si muy pocas empresas proporcionan este recurso. difícil de imitar, se mide por cuanto le costaría y cuanto le tomaría a la competencia lograr esta ventaja competitiva o un sustituto a ella. Organización, es cuando la empresa está lista para maximizar el uso de este recurso como ventaja competitiva.

Tomando este concepto en el análisis realizado a las actividades de la cadena de valor, benchmarking y en comunión con la matriz de perfil competitivo, de todas ellas se han obtenido los recursos que se toman en consideración para la identificación de las ventajas competitivas de la empresa Ecomp, un recurso es el conocimiento que se traduce en personalización de los requerimientos del cliente, evaluando sus necesidades de acuerdo al rubro de negocio, la particularidad de cada cliente, es decir, brindar los servicios de tecnología acompañado de una consultoría integral que da soporte al servicio. Esta solo puede darse por personal calificado con experiencia en los rubros que el cliente requiere.

Otra ventaja competitiva corresponde con el recurso de la comunicación, que se puede definir como comunicación efectiva, si la empresa responde en el menor tiempo posible a las consultas de los usuarios. Por ejemplo, durante la habilitación de un software a instalar, esta incluye una posterior capacitación para su uso, así como en el acompañamiento en los primeros meses de piloto, pruebas o paralelo, según corresponda. Manteniendo abierto los canales de comunicación directa con el cliente.

El recurso calidad es importante y deseable, sin embargo, los clientes lo dan por descontado, por lo cual, al no ser raro, ni difícil de imitar, se convierte en igualdad competitiva.

Según los recursos identificados de los factores críticos de éxito con mayor relevancia se ha procedido a la ponderación, la cual podemos revisar en la tabla 12

Tabla 12.

Matriz VRIO de la empresa ECOMP

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Bien usado por la organización	Implicancia
cumplimiento	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
comunicación	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
calidad	SI	NO	NO	SI	Igualdad Competitiva
Conocimiento	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible

Nota. Adaptado de *Strategic Management and Competitive Advantage* (p.84), por J. B.

Barney y W. S. Hersterly, 2015, Boston: Editorial Pearson. Copyright 2015

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

“La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes” (David 2013 p 8).

Según el documento de David del 20113:

En la columna Peso, se registra el porcentaje de importancia de cada factor interno, mostrado en decimales, para que la empresa tenga éxito en del entorno externo, dicho peso que “vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante), la suma de todos los pesos asignados debe ser igual a 1”. En la columna de Calificación, se le asigna una valoración, “de 1 a 4 puntos para indicar si representa una debilidad importante, donde 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2” (p. 122).

Luego de listar las Fortalezas y Debilidades en el análisis Interno, se procede a asignar los pesos y la calificación, obteniendo la Tabla 13 que a continuación se presenta:

El resultado obtenido es menor al promedio (2.5), este resultado evidencia que la empresa es una organización débil internamente, pero con posibilidades de mejora. Se puede notar que sus principales fortalezas son “conocimiento de las necesidades del cliente PYME” y “servicio personalizado” ambos factores muy apreciados en el mercado PYME, mientras que entre sus principales debilidades se puede nombrar “Área de Ventas no está formalizada” aspecto en el cual existe posibilidad de mejorar, luego se presentan “concentración de

poderes en la gerencia” que tiene mucha relación con el “desorden administrativo, contable y financiero” impactado en gran medida por “bajos márgenes en la línea de hardware”.

Tabla 13.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

FORTALEZAS - F		Peso	Calificación	Ponderado
1	F1: Conocimiento de las necesidades del cliente PYME	0.07	4	0.28
2	F2: Experiencia en el mercado, más de 17 años de funcionamiento	0.06	3	0.18
3	F3: Infraestructura disponible para proyectos de gran magnitud	0.03	2	0.06
4	F4: Alianzas estratégicas consolidadas con empresas de tecnología	0.04	2	0.08
5	F5: Ubicación cercana al mercado	0.04	2	0.08
6	F6: Personal altamente calificado	0.05	3	0.15
7	F7: Personalización del servicio	0.07	4	0.28
8	F8: Alta fidelización de los clientes	0.08	3	0.24
9	F9: Participación diversificada en tres líneas de negocio: hardware, software y diseño	0.06	3	0.18
DEBILIDADES - D				
1	D1: Limitado número de clientes en portafolio	0.09	1	0.09
2	D2: Concentración de funciones en la gerencia	0.08	1	0.08
3	D3: Distrae recursos con otras empresas del grupo	0.05	2	0.10
4	D4: Desorden administrativo, contable y financiero	0.06	1	0.06
5	D5: Bajos márgenes en la línea de hardware	0.07	2	0.14
6	D6: Débil situación financiera	0.05	2	0.10
7	D7: Área de Ventas no está formalizada	0.10	2	0.20
EFI		1.00		2.30

Nota. En Calificación 1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor para indicar la eficacia de respuesta de la empresa en cada factor y el resultado Ponderado de EFI corresponde a multiplicar el peso por la calificación. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 123), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2000 por Pearson Education.

Con respecto a la debilidad “área de ventas no está formalizada”, se refiere a que la empresa Ecomp carece de un departamento comercial por lo que no cuenta con una planificación comercial. La empresa Ecomp en la actualidad, realiza acciones comerciales, las cuales ejecutan los gerentes, pero, al no contar con un responsable del área comercial, o una fuerza de ventas dentro de la empresa Ecomp, hace difícil formalizar el proceso de ventas. En años anteriores, se contrató vendedores, pero al no estar preparados, no estar definidos los canales de ventas, las comunicaciones, ni las metas comerciales, estos no generaron los resultados esperados, así que la empresa asumió que era un tema que no

aplicaba a la empresa. La empresa decidió no contar con dicha área, por lo que, recae los esfuerzos comerciales sobre el gerente general y el gerente de administración y finanzas.

Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

En el presente capítulo conforme al modelo analítico para la formulación de estrategias, planteado por David (2013) se inicia la segunda etapa: Etapa de adecuación, en los capítulos anteriores se desarrolló la Etapa de Insumos (primera etapa) como se puede ver en Figura 19, obteniendo como resultado las matrices EFE, EFI y MPC, las cuales proveen de información para esta “Etapa de Adecuación” donde se plantea las bases para la formulación de estrategias, como primer paso primero se detallará los objetivos específicos para la empresa Ecomp, luego se procederá a formular las estrategias alineadas a los objetivos estratégicos, para esta parte del capítulo se empleará distintas herramientas de análisis como Modelo Océano Azul y matrices de formulación como : (a) matriz FODA, (b) matriz PEYEA, (c) matriz Interna Externa, (d) matriz Boston Consulting Group, y (e) matriz de la Gran estrategia; posteriormente a la formulación de las matrices se realizará un resumen de las estrategias formuladas.

Figura 19. Modelo analítico para la Formulación de la Estrategia.

Tomado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 174), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Respecto a los objetivos David (2013) menciona lo siguiente:

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias... El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en

un periodo de dos a cinco años. Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. (p. 133)

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con D'Alessio (2015) los objetivos estratégicos “representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión” (p. 218).

Para plantear y definir los objetivos estratégicos se tomará como insumos: la visión propuesta para la empresa: “Ser la primera opción en soluciones informáticas integrales adecuadas a las necesidades de sus clientes, en el mercado peruano de las MYPE”; la misión propuesta: “Somos una empresa especializada en brindar soluciones integrales en tecnología de la información de acuerdo a los objetivos, necesidades y posibles escenarios de nuestros clientes, contando con profesionales capacitados que buscan generar valor agregado” también se tomará en cuenta los nuevos valores para Ecomp vigentes durante el periodo de 2019-2022 como alcance de los objetivos estratégicos se tomará e periodo de tiempo comprendido entre 2019 y 2022, dichos objetivos abarcarán o involucrarán todas las áreas de la empresa Ecomp.

7.1.1. Objetivos Estratégicos.

Luego de reformular la Visión, Misión y Valores para la empresa Ecomp con información obtenida en las entrevistas a profundidad al personal, tomando en cuenta sus resultados contables y financieros, así como el desempeño del entorno externo representado por el mercado, la competencia, las nuevas tendencias en tecnología y manejo de empresas, se formulan los siguientes objetivos estratégicos para Ecomp:

- Aumentar en 20% anualmente la participación de mercado en el segmento PYME,
- Incrementar las ventas anuales en un 20% respecto al periodo anterior.
- Incrementar el Margen Neto a 15% para el 2022.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

Como David (2013) lo establece “el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva”. Los objetivos estratégicos han sido concebidos y seleccionados de acuerdo al análisis elaborado en los capítulos previos. A continuación, se analizará cada uno de los objetivos estratégicos:

- Aumentar en 20% anualmente la participación de mercado en el segmento PYME, primero se planteará el escenario del mercado empresarial, según la Encuesta Económica Anual 2016 enfocada en el tema “Perú: Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Empresas 2015” que publicó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el 2016, investigación que comenzó el 2011 enfocada en los tres más representativos segmentos empresariales: (a) grandes, (b) medianas y (c) pequeñas empresas; que desarrollaron alguna actividad económica durante el año 2015, según el capítulo seis “Evolución de los principales indicadores TIC” del estudio existen un universo de 76 mil 886 empresas a nivel nacional, de este universo el estudio indica que el 85.2% son Pequeñas empresas, es decir que a fines del 2015 existían 65 mil 507 empresas; además el estudio señala que en promedio el 90.2% de las pequeñas empresas (59 mil 087 empresas) utilizan computadoras durante los últimos cinco años, dentro del estudio se hace la precisión sobre el uso de la computadora en la empresa que puede estar conectada a internet o solo como un terminal de trabajo, en dicha encuesta se menciona que el 87.1% hicieron uso del servicio de internet, es decir 51 mil 464 pequeñas empresas.

Un dato importante que menciona el estudio es referente al uso de redes sociales dentro del sector empresarial destacando que dentro de las pequeñas empresas un 73.1% del total de pequeñas empresas utilizan redes sociales con fines empresariales superando en participación a las grandes empresas (67.6%) y medianas empresas (66.4%); sin embargo un dato contradictorio resulta conocer que solo un 7.2% de empresas confirmaron haber vendido sus productos y/o servicios por internet, demostrando que en el Perú existe un mercado aún por explorar y explotar en cuanto a ventas por internet se refiere, el estudio menciona además que las empresas tuvieron como clientes a otras empresas (B2B, mercado de la empresa Ecomp) solo un 35.0% de las empresas, notando así que existe un mercado por explorar.

Resumiendo lo anteriormente escrito el mercado objetivo de la empresa Ecomp son las pequeñas empresas; en la segmentación por tamaño de la empresa, para Pequeña empresa el estudio menciona que el promedio de empresas que utilizaron computadoras los últimos cinco años bordea el 90%, el resultado para el 2016 es 90.2%, es decir 59 mil 87 empresas, la utilización de internet en pequeñas empresas muestra mayor crecimiento respecto a los otros dos grupos de empresas. Como se mencionó líneas arriba existe solo un 7.2% que vendieron sus productos y/o servicios por internet, dejando un 92.8% de empresas como supuesto mercado, aproximadamente 60 mil 790 pequeñas empresas, por otro lado, el porcentaje de las empresas que cuentan con sitio web donde ofrecer sus productos es 24.6% aproximadamente

16 mil 114 empresas, muchas de estas pequeñas empresas también realizaron inversión en TIC, el estudio registra que solo el 21.9% (unas 14 mil 346 pequeñas empresas) realizaron una considerable inversión en TIC, en la actualidad la empresa Ecomp tiene 30 empresas como clientes, pero en los últimos 3 años han logrado acumular datos de posibles clientes a través de diversas participaciones en ferias, eventos y conferencia realizadas en la Cámara de Comercio de Lima, por lo que el objetivo de aumentar en 20% anualmente la participación de mercado en el segmento PYME, es factible.

- Incrementar las ventas anuales en un 20% respecto al periodo anterior, de acuerdo a los resultados obtenidos al cierre del 2017 y los resultados mostrados durante los tres primeros trimestres del 2018, donde se muestra una ligera reducción en el nivel de ventas, en unidades monetarias, para el 2017, y ligera disminución respectivamente de las unidades vendidas, se buscará darle un cambio de rumbo a la operatividad empresa, más aún según lo descrito en el objetivo anterior al lograr ampliar la participación en el segmento de microempresarios, se buscará. a la incrementar el porcentaje del Margen Neto, como se puede ver en la Tabla 14.

Tabla 14.

Proyección de Ventas Ecomp (Nuevos soles)

Proyección de Ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Netas(S/)	229,368.17	348,370.01	452,412.51	562,171.88	676,170.29
Tasa de crecimiento		51.9%	29.9%	24.3%	20.3%

Nota. Elaboración propia

- Incrementar el Margen Neto a 20% para el 2022, los ratios o razones de rentabilidad permiten medir la capacidad que tiene la empresa para obtener beneficios, especialmente a través de los fondos propios disponibles, en este caso se evalúa la utilidad neta de la empresa respecto a las ventas, si se logra incrementar las ventas, se estaría impactando directamente el margen neto, esto siempre y cuando se mantenga o disminuya el monto de los costos relacionados a dichas ventas, en el caso de disminuir los costos relacionados el impacto sería mucho mayor en el incremento de la rentabilidad. Como se puede ver en la Tabla 15

Tabla 15

Margen Neto Proyectado

INDICADORES FINANCIEROS	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
MARGEN NETO	4%	-7%	11%	19%	25%

Nota. Margen Neto Proyectado en porcentaje para el periodo 2018 a 2022.

Adicionalmente se realizará el análisis de los objetivos estratégicos utilizando el método SMART, el nombre proviene de las iniciales en inglés (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound) de las características que debe poseer los objetivos: Específico (ser lo más específico y detallado posible), Medible (el objetivo debe ser completamente medible para poder visualizar avances), Alcanzable (se debe tener la evidencia que el objetivo es alcanzable), Realista (por otra parte ser consciente de los recursos que dispones y los recursos que necesitaras para conseguir el objetivo) y Temporizado (el objetivo debe tener un plazo determinado, es decir un puesto en el tiempo).

De acuerdo a la manera de formular los objetivos estratégicos, se puede validar que cumplen con las características SMART, como se puede ver en la Tabla 16.

Tabla 16

Metodología SMART

Objetivo Estratégico	Específico (S)	Medible (M)	Alcanzable (A)	Relevante (R)	Temporizado (T)
Aumentar en 20% anualmente la participación de mercado en el segmento PYME,	Si	Si	Si	Si	Si
Incrementar las ventas anuales en un 20% respecto al periodo anterior.	Si	Si	Si	Si	Si
Incrementar el Margen Neto a 20% para el 2022	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Elaboración propia

7.2. Diseño y formulación de estrategias.

Luego de haber definido y analizado los objetivos estratégicos que servirán para plantear un rumbo gerencial, corresponde diseñar las estrategias para la empresa Ecomp, para la parte del diseño y formulación de estrategias se utilizará el análisis del modelo de Océano Azul y las matrices de estrategias.

7.2.1. Modelo Océano Azul.

El modelo del Océano Azul plantea la creación de nuevos mercados, u océanos azules, dentro de la industria, para así poder marcar diferencia y alejarse del sangriento océano o mar rojo de la competencia, como lo denomina la teoría del Modelo así poder gozar de bonanza en un nuevo sector, sin la preocupación de la agresividad de la competencia. (Chan y Mauborgne 2005).

La herramienta llamada lienzo estratégico, sirve para poder definir los factores de éxito que consideran los distintos modelos de negocio existentes, al igual que los factores de éxito del modelo de negocio que actualmente emplea la empresa y los factores de éxito del modelo que se desea proponer como innovación en el entorno externo. En primer lugar, se debe plantear cuales son los factores de éxito que actualmente la empresa considera dentro de su modelo de negocio, luego se deben incluir los valores que la mayoría de las empresas manejan en el entorno externo y analizar los aspectos que se descuidan o sobrevaloran de estos factores para poderlos llevar a la nueva matriz.

La matriz está diseñada en base a cuatro acciones: eliminar, reducir, incrementar y crear. Estas acciones presentadas de esta manera no reflejan mayor impacto, pero como describe Chan y Mauborgne (p. 42), estas cuatro acciones se presentan en cuatro preguntas:

- i. ¿Cuáles son las variables que la industria da por sentadas se deben *eliminar*?
- ii. ¿Cuáles variables se deben *reducir muy por debajo* de la norma de la industria?
- iii. ¿Cuáles variables se deben *incrementar muy por encima* de la norma de la industria?
- iv. ¿Cuáles variables se deben *crear* porque la industria nunca las ha ofrecido?

Con ello poder plantear una nueva estrategia orientada hacia el océano azul que permita a Ecomp destacarse de la competencia, ser difícil de imitar a corto plazo y que le permita sostener un crecimiento rentable en un periodo de tiempo prolongado.

Se deben buscar los factores de éxito que considera una industria como imperantes, pero que no son útiles para el nuevo modelo y estos deben eliminarse o reducirse al máximo para poder dedicar ese esfuerzo a otros factores.

A continuación, se realizará la aplicación esta metodología a la empresa Ecomp y su nuevo planeamiento estratégico. Se usarán los factores de éxito definidos para el entorno externo de las empresas que brindan soluciones informáticas donde “0” es ausencia del factor (o baja presencia del factor) y “5” es la excelencia en un factor (o alta presencia del factor).

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Tomando en cuenta los factores críticos de éxito para Ecomp se procederá a evaluar y asignarles una puntuación de acuerdo a la situación:

Precio: Ecomp maneja precios iguales a los existentes en el mercado, específicamente en el caso del área de hardware trabaja directamente con importadores o fabricantes que le proporcionan un precio similar al de otros proveedores. En el caso de desarrollo de software, el trabajar con la herramienta Genexus, permite tener un tiempo menor de desarrollo, esto genera que la empresa pueda ofrecer precios competitivos en relación a la mayoría de

empresas de desarrollo, que utilizan lenguaje Java donde el tiempo de desarrollo es mayor. En el área de diseño, tener un diseñador a tiempo completo minimiza el tiempo de respuesta, sin embargo, al depender de imprentas externas y buenos proveedores digitales generan un precio parecido al actual del mercado, es decir un nivel medio bajo.

Cumplimiento de los Plazos en los proyectos: La empresa Ecomp, a diferencia de las empresas del entorno externo, logra que el 75% de sus proyectos culminen dentro del plazo establecido, solo en casos excepcionales sufre ligeros retrasos, se califica nivel medio alto.

Inversión en Publicidad: La empresa no tiene asignado un monto para el rubro de publicidad propiamente dicha como parte de sus gastos, esto debido a que trabajaba con la misma cartera de clientes constantemente, pero si el objetivo es tener un crecimiento sostenible, en caso dicha cartera fija se vea mermada o sale del mercado, es necesario invertir en publicidad que permita ampliar la cartera de clientes, se le asigna el nivel medio bajo.

Equipo Especializado: Actualmente el personal de Ecomp se encuentra capacitado en sus funciones; sin embargo, la empresa busca que el personal se actualice continuamente, con el añadido de saber comunicarse con los clientes en un lenguaje poco complicado y cercano a personas ajenas al mundo de la tecnología, que esto sea una marca distintiva con sus clientes con cada interacción que realicen. Se califica nivel medio.

Garantía, Mantenimiento y Servicio Post-Venta: La empresa Ecomp en la línea de hardware posee un disminuido contacto con sus clientes similar al standard existente en el mercado en general, como muchas empresas desaprovecha las oportunidades que se podrían generar de las revisiones o mantenimientos que tienen sus servicios para generar posibles ventas con sus clientes. En la línea de software y diseño existe un plan post venta que se ejecuta periódicamente, con revisiones de satisfacción del cliente. Se califica medio bajo.

Calidad del Servicio: La empresa considera que ofrece un buen servicio en las tres áreas, con un enfoque personalizado que consiste en: escuchar, entender y proponer en cada requerimiento del cliente. Este enfoque empático que caracteriza a la empresa debe ser el factor que distinga a cualquier servicio realizado por la empresa. Se le califica nivel medio.

Comunicación efectiva: Entendiendo comunicación efectiva, como la pronta respuesta de la empresa hacia sus clientes, es considerada por los expertos como un factor diferencial en las empresas de tecnología, que normalmente son deficientes en este factor, determinado por la capacidad de la empresa en poder resolver las solicitudes de sus clientes. Estas pueden tener distinto origen: pueden ser consultas, errores reportados o solicitud de información. La empresa Ecomp, tiene como premisa el brindar el mejor servicio posible al cliente,

incluyendo las comunicaciones que tiene el cliente con la empresa; sin embargo, no posee indicadores de tiempo de atención, entre una comunicación y su correspondiente respuesta. La prioridad de las comunicaciones que Ecomp maneja es de acuerdo a la urgencia de la consulta, siendo prioritario aquello que afecta la operatividad cliente, de inmediato se convierte en prioridad también para Ecomp, pero esta forma de trabajo, también genera desorden, dejando de atender algunas comunicaciones ahora catalogadas, como menores, por buscar atender la emergencia. En el caso del software, por ejemplo, se busca alcanzar la meta definida por gerencia, para ello se usa un sistema desarrollado a medida que le permite conocer si una consulta en estado pendiente fue contestada y si se puede dar por concluido teniendo métricas de los tiempos de atención, en promedio se califica que el nivel es medio.

Conocimientos de los requerimientos del cliente. Comprender el requerimiento del cliente es importante tanto para hardware como para software entender a cabalidad los requerimientos del cliente, no es suficiente conocer lo que el cliente necesita, sino también poder presentar las alternativas más adecuadas. Para ello la empresa se soporta en el conocimiento y la experiencia de sus analistas que revisan cada requerimiento a conciencia. Se califica que el nivel es medio. Ver Figura 20.

Figura 20 Lienzo de la Estrategia actual de la empresa.

Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.216), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005. Copyright 2013 por Harvard School Publishing Corporation.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

Para el análisis de la estrategia de la industria o empresas competidoras de Ecomp respecto a línea de software, puede dividirse en dos segmentos, en primer lugar, las empresas

tradicionales (mediana empresa) de TI que ofrecen servicios especializados a empresas grandes a manera de outsourcing y que se enfocan en sostener grandes clientes, sin tomar en consideración a las empresas de menor envergadura, en segundo lugar, tenemos a pequeñas empresas formales e informales que ofrecen los llamados enlatados o módulos cerrados y en diseño plantillas comunes para cualquier solución rápida de imagen. Ambos servicios están enfocados a la pequeña empresa, mercado objetivo de Ecomp, que tiende a consumirlos priorizando el costo del producto/servicio dejando en segundo plano la calidad de dicho producto/servicio. En la línea de hardware la situación es similar, en las licitaciones de mediana cuantía son acaparadas en su mayoría por medianas empresas (en muy pocas ocasiones las grandes empresas participan en una licitación de mediana cuantía); en caso de las licitaciones de menor cuantía, para atender dichas solicitudes, la mayoría visualiza las galerías del Centro de la Ciudad como su primera opción, entre las galerías más conocidas se puede mencionar la galería “Wilson” o Compuplaza, muchos de los entrevistados coinciden en afirmar que acuden a estos mercados por la creencia que es el único lugar en donde se pueden encontrar equipos de cómputo a un precio competitivo, aun cuando se sepa que la calidad no está garantizada, por ende, las empresas están arriesgando su inversión.

Para el análisis del lienzo de la industria se evaluarán los mismos factores que se utilizaron en el análisis del lienzo de la empresa.

Precio: La industria propone que los precios fluctúen muy cercanos al precio promedio del sector, por un lado, las medianas empresas están encima del precio promedio del sector, se le califica nivel medio bajo; mientras que, en el caso de las pequeñas empresas, dado que muchos casos se proveen de productos que evaden impuestos el precio es ligeramente inferior al precio promedio del sector, por ende, se le califica nivel medio.

Cumplimiento de los plazos en los proyectos: Este es el factor en el cual coincide la valoración para ambos segmentos empresariales (pequeña y mediana empresa), debido a que cumplen el plazo solamente por sobre el 60% de proyectos, plazo de entrega se le califica nivel medio.

Inversión en Publicidad: La mediana empresa invierte tímidamente en publicidad asumiendo que la publicidad (gratuita) de sus clientes y la publicidad en redes sociales, es suficiente, casi con un comportamiento similar la pequeña empresa, no invierte en publicidad, solo utiliza la comunicación oral, asumiendo que la publicidad en cualquier otro medio es demasiado costosa, se califica la publicidad para la mediana empresa como medio bajo, mientras que para la pequeña empresa se califica nivel bajo.

Equipo Especializado: La mediana empresa considera de importancia contar con un equipo especializado, por lo que se le califica nivel medio, mientras que la pequeña empresa no considera de importancia contar con equipo especializado, por lo que se le califica nivel medio bajo.

Garantía, Mantenimiento y Servicio Post-Venta: Este factor solo es tomado en cuenta para las medianas empresas, se le califica nivel medio alto mientras que para las pequeñas empresas se califica nivel bajo.

Calidad del Servicio: Este factor tiene la misma valoración que el factor anterior por ende para las medianas empresas se le califica con nivel medio bajo y para las pequeñas empresas se le califica nivel bajo.

Comunicación efectiva: La industria en general, adolece de una adecuada comunicación efectiva, muchas veces con el fin de medir las comunicaciones del cliente, las medianas empresas están optando por agregar nuevos pasos al proceso ya existente como crear tickets de atención o limitar la atención a canales establecidos como el correo o a un call center, esto hace que el cliente sienta que no se le atiende o quien recibe la comunicación no comprende la dimensión de la comunicación, se califica nivel medio bajo, mientras que en las pequeñas empresas actualmente se califica con nivel medio.

Figura 21 Lienzo de la Estrategia de la industria.

Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.216), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005. Copyright 2013 por Harvard School Publishing Corporation

Conocimientos de los requerimientos del cliente. Depende mucho de la empresa realmente, en las empresas medianas de software, normalmente existe analistas especializados en ciertos rubros como pueden ser logística, tesorería o en sectores como pueden ser banca o retail. En el caso del hardware también en las medianas empresas existe especialistas en redes, cámaras de seguridad de ciertas marcas o diseños como pueden ser las de marca Sony o Pelco y los modelos Domo o PTZ. Es decir, existe personal con mayores conocimientos y por ende entiende el requerimiento del cliente, por eso se le califica nivel medio, a diferencia de las pequeñas empresas que por su dimensión no contratan analistas especializados, por lo que se califica nivel medio bajo.

En la Figura 21, se puede ver la línea naranja que representa a las medianas empresas cuenta con precios elevados, pero con un equipo de trabajo especializado, mientras que la línea gris representa el desempeño de las pequeñas empresas.

7.2.1.3. Matriz (*eliminar, reducir, incrementar, crear*)

En base a estas dos visiones, de la empresa y de la industria, se puede separar los principales factores de éxito y definir cuales sería más conveniente reducir, eliminar, aumentar o crear, según corresponda, como se puede ver en la Figura 22.

INCREMENTAR	ELIMINAR
Inversión en Publicidad Equipo Especializado Garantía, Mantenimiento y Soporte Conocimiento de los requerimientos del cliente Calidad en el servicio Comunicación efectiva Cumplimiento de los plazos	
REDUCIR	CREAR
	Capacitación y asesoría al usuario final Mejoras en la prospección de las Ventas

Figura 22 Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear.

Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.65), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005. Copyright 2013 por Harvard School Publishing Corporation

La empresa Ecomp tiene como objetivos estratégicos (y anuales): el incremento de Ventas e Incremento en la participación de mercado. Tomando como referencia el cuadro (figura 22) con los factores crítico de éxito se ha concluido, es necesario analizar los factores

críticos presentes y casi en simultaneo añadir dos factores críticos de éxito para generar el Océano Azul, estos factores han sido recogidos de la entrevista a profundidad realizada a los expertos por eso se considerará como parte del descubrimiento del Océano Azul. Los nuevos factores son los siguientes: Capacitación-asesoría al usuario final y Mejoras en la prospección de las ventas, los expertos mencionan que son factores descuidados dentro de industria, pero que son relevantes al momento de decidir por parte del cliente, acerca de adquirir hardware o software de las empresas de tecnología similares a Ecomp, en ese sentido recalcan los expertos, si se contase con estos factores, se logrará una mejor presencia en la mente del público, objetivo que coincide con el objetivo que se plantea Ecomp, que es ser percibido como una empresa de confianza y que la calidad que ofrece en sus servicios especializados a un costo razonable, sin generar costos no informados, o trabajos sin terminar.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Al incorporar estos factores en el lienzo estratégico se puede apreciar (ver Figura 23), como Ecomp logra separarse de su competencia hacia un nuevo mercado con dos factores claves de éxito: Mejoras en la prospección de las ventas y Capacitación-asesoría al usuario final. Factores que a continuación se describirán para situarlos en el escenario empresarial.

Capacitación y asesoría al usuario: Los expertos en la entrevista a profundidad, remarcaron como tema pendiente la capacitación y asesoría al usuario final, debido a que muchas empresas no apoyan a los futuros usuarios de los productos que ofrecen, esta falta de apoyo genera descontento a largo plazo, Ecomp está comenzando a implementar capacitaciones y asesorías de sus servicios, pero aún se debe trabajar más este proceso para convertirlo en una sólida ventaja competitiva a futuro. Se le califica nivel medio alto.

Mejoras en la prospección de las ventas, los expertos también mencionaron que muchas veces las empresas no aprovechan el conocimiento acerca de los hábitos de consumo de los clientes pertenecientes a un mismo grupo humano o sector social. Descuidando datos importantes que los clientes brindan a veces sin solicitarla, datos que, si es gestionados y consolidados, brindarían valiosa información para poder conocer a los prospectos de clientes.

En función a la separación mencionada al inicio de este punto, se ha creado una nueva curva de valor que propone dos estrategias para alcanzar el océano azul, en esta ocasión es Penetración de Mercado (Capacitación y asesoría al usuario) y Desarrollo de mercado (Mejoras en la prospección de las ventas), que permitirá afrontar con mejores expectativas los próximos años de parte de la empresa Ecomp.

Figura 23. Lienzo de Océano Azul Propuesto.

Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.216), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005. Copyright 2013 por Harvard School Publishing Corporation

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

De acuerdo como lo describe David (2013), en la etapa de adecuación “entre las técnicas utilizadas en la segunda etapa siete están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG o matriz de crecimiento – participación), la matriz interna – externa (IE), y la matriz de la estrategia principal”.

De las visitas realizadas, conversaciones informales, de esta manera tener un mejor conocimiento interno, apoyado en las entrevistas a profundidad a la gerencia y colaboradores, así como descubrir la estructura organizacional de la empresa, evaluación a sus clientes y proveedores, así como de las visitas realizadas en la empresa Ecomp, se ha podido recopilar información no plasmada en documentos formales propios de la empresa, que sirven como insumo para elaborar las siguientes matrices, con un mayor grado de acercamiento a su realidad.

7.2.2.1. Matriz FODA

Según describe David (2013 p.176), la matriz FODA “es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)”.

En la empresa Ecomp, tomando como materia prima la información que se obtiene en las matrices EFI y EFE, se procede a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a continuación, se elabora los cuadrantes de la matriz para que luego realizar una primera propuesta de las estrategias, dichas estrategias serán sometidas al desafío de los objetivos estratégicos resultantes para los cuatro cuadrantes.

Estrategias de crecimiento:

En este cuadrante, según D'Alessio (2015) el objetivo es obtener “estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (explotar)”; además menciona “este es el cuadrante más importante” de la matriz FODA, a continuación, se listará las tres estrategias propuestas: Implementar el servicio de arrendamiento de hardware, Reestructurar la página web de Ecomp y Promocionar el uso de las aplicaciones desarrolladas en versiones de prueba, como se puede ver en la Tabla 17.

Tabla 17

Estrategias de Crecimiento

FORTALEZAS - F	
1	F1: Conocimiento de las necesidades del cliente PYME
2	F2: Experiencia en el mercado, más de 17 años de funcionamiento
3	F3: Infraestructura disponible para proyectos de gran magnitud
4	F4: Alianzas estratégicas consolidadas con empresas de tecnología
5	F5: Ubicación cercana al mercado
6	F6: Personal altamente calificado
7	F7: Personalización del servicio
8	F8: Alta fidelización de los clientes
9	F9: Participación diversificada en tres líneas de negocio: hardware, software y diseño
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO - FO	
F1F2	Implementar el servicio de arrendamiento de hardware con grandes fabricantes.
O1O2	(Diversificación conglomerada)
F5F7	Reestructurar la comunicación hacia el cliente, diseñando una nueva página web,
O3O4	Inciendiando en las líneas de servicios de hardware (Outsourcing de hardware) y software (Arrendamiento de software) (Desarrollo de Mercado)
F3F4	Permitir y promocionar el uso de las aplicaciones desarrolladas en versiones de
O5O6	prueba (Diversificación concéntrica)
OPORTUNIDADES - O	
O1:	Crecimiento del PBI sector Servicios a 4.8% en los próximos 4 años
O2:	Las empresas competidoras dirigidas a PYMEs se encuentran atomizadas (no existe un líder definido)
O3:	Las empresas están tercerizando su área de sistemas.
O4:	Las empresas están invirtiendo en su imagen corporativa
O5:	Implementación de Software como soporte de nuevas tendencias: Agile, Scrum, Design Thinking, Lean Startup
O6:	Incremento en el uso de la nube (cloud computing) como almacenamiento de datos
O7:	Obsolescencia programada de equipos informáticos
O8:	Exigencia del estado en el uso de tecnología digital para facturación electrónica.
O9:	Gestión del conocimiento como herramienta empresarial, como soporte en la toma de decisiones

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

Implementar el servicio de arrendamiento de hardware (F1F2O1O2), se trata de trabajar directamente con el fabricante, como resultado del continuo crecimiento económico

en el sector servicios y que en el segmento PYME no existe un liderazgo marcado entre las empresas que brindan el servicio de soluciones informáticas, buscando diversificar la empresa Ecomp ha considerado conveniente implementar el arrendamiento de hardware con el apoyo de los proveedores principales y representantes de los fabricantes, es decir, un producto (o servicio) nuevo no relacionado con los actuales (Diversificación conglomerada).

Reestructurar la página web de Ecomp (F5F7O3O4), presentando las líneas de negocio y su interrelación: actualmente la página web de la empresa no se encuentra actualizada mostrando las líneas de negocio como actualmente se encuentran, un ejemplo claro es que no se menciona la línea de diseño, no se muestran la forma que se relacionan las tres líneas de negocio para lograr objetivos empresariales, tampoco se muestran los nuevos desarrollos, es decir unir los productos actuales y productos nuevos. (Desarrollo de Mercado).

Promocionar el uso de las aplicaciones desarrolladas en versiones de prueba (F3F4O5O6), esta estrategia va unida a la estrategia anterior, se considera importante para poder impulsar la llegada de nuevos clientes poder mostrar las bondades y utilidades de los desarrollos ya implementados (Diversificación concéntrica).

Estrategias de refuerzo:

Según D'Alessio refiere (2015) el cuadrante que muestra el resultado del emparejamiento de las debilidades internas frente a las oportunidades externas se genera las estrategias “mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (buscar)” además comenta acerca una característica del cuadrante “este es un cuadrante interesante, porque se puede controlar las debilidades para convertirlas en fortalezas”. El objetivo básicamente de este cuadrante es subsanar las debilidades para aprovechar las oportunidades existentes en el entorno, tal como se visualiza en la Tabla 18, así entre las estrategias que se plantea tenemos:

Designar un responsable de realizar el seguimiento post venta, (D2D3O1O2), se busca asignar la responsabilidad a un colaborador así poder hacer el seguimiento respectivo a la evolución de la postventa, descubrir si existen brechas entre el servicio ofrecido y las necesidades de los clientes, es además quien gestionará de forma conjunta con la gerencia de administración y el gerente general. (Desarrollo de producto)

Implementar formalmente el área de Comercial (O3O4D7), la empresa Ecomp anteriormente no ha creído conveniente implementar su área comercial, debido a que poseen una cartera de clientes y considera que no es necesario expandirse, pero si se plantea una meta de Ventas agresiva como objetivo, no se podría cumplir (Penetración de Mercado).

Tercerizar el desarrollo de software (O3D6), Ecomp busca que a largo plazo poder generar una especie de incubadoras según el rubro del cliente poder crear de acuerdo a las necesidades del cliente, buscando abaratar costos, pero a la vez implementar una supervisión propia que consolide la propuesta presentándola como sistema robusto y en buen funcionamiento. (Integración hacia atrás)

Invertir en marketing digital mensualmente (O7O9D5) de acuerdo con las nuevas tendencias más aun siendo una empresa de tecnología, se ha creído conveniente asumir el reto de invertir para implementar marketing digital (Penetración de mercado).

Tabla 18

Estrategias de Refuerzo

DEBILIDADES - D	
1	D1: Limitado número de clientes en portafolio
2	D2: Concentración de funciones en la gerencia
3	D3: Distrae recursos con otras empresas del grupo
4	D4: Desorden administrativo, contable y financiero
5	D5: Bajos márgenes en la línea de hardware
6	D6: Débil situación financiera
7	D7: Área de Ventas no está formalizada
OPORTUNIDADES - O	
O1: Crecimiento del PBI sector Servicios a 4.8% en los próximos 4 años	
O2: Las empresas competidoras dirigidas a PYMEs se encuentran atomizadas (no existe un líder definido)	
O3: Las empresas están tercerizando su área de sistemas.	
O4: Las empresas están invirtiendo en su imagen corporativa	
O5: Implementación de Software como soporte de nuevas tendencias: Agile, Scrum, Design Thinking, Lean Startup	
O6: Incremento en el uso de la nube (cloud computing) como almacenamiento de datos	
O7: Obsolescencia programada de equipos informáticos	
O8: Exigencia del estado en el uso de tecnología digital para facturación electrónica.	
O9: Gestión del conocimiento como herramienta empresarial, como soporte en la toma de decisiones	
ESTRATEGIAS DE REFUERZO - DO	
D2D3	Designar a un responsable de realizar el seguimiento post venta
O1O2	(Desarrollo de producto)
O3O4	
D7	Implementar el área de Comercial (Penetración de Mercado)
O3D6	Tercerizar el de desarrollo de software (Integración hacia atrás)
O7O9	Invertir mensualmente en marketing digital (Penetración de Mercado)

Nota. Adaptado de matriz FODA. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 177), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Estrategias de defensa:

Como menciona D'Alessio (2015) en este cuadrante se genera “las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (confrontar)” al igual que los anteriores cuadrantes D'Alessio lo denomina de manera particular “cuadrante neutro” como se puede ver en la Tabla 19.

Tabla 19

Estrategias de Defensa

FORTALEZAS - F	
1	F1: Conocimiento de las necesidades del cliente PYME
2	F2: Experiencia en el mercado, más de 17 años de funcionamiento
3	F3: Infraestructura disponible para proyectos de gran magnitud
4	F4: Alianzas estratégicas consolidadas con empresas de tecnología
5	F5: Ubicación cercana al mercado
6	F6: Personal altamente calificado
7	F7: Personalización del servicio
8	F8: Alta fidelización de los clientes
9	F9: Participación diversificada en tres líneas de negocio: hardware, software y diseño
AMENAZAS - A	
A1: Empresas-cliente con menor disposición a invertir dada la inestabilidad por cambios en el gobierno.	F1F2A1A2 Lanzar 2 campañas de beneficios para clientes recurrentes (Penetración de mercado)
A2: Importación de hardware a bajo costo	
A3: Desconfianza en el uso de las aplicaciones.	D6D1
A4: Poca inversión en renovación/mantenimiento de hardware en las empresas clientes	A1A5 Tercerizar el de desarrollo de software (Integración hacia atrás)
A5: Aparición de paquetes de software económicos para PYMEs.	A4A5 Promover la repotenciación de los equipos reciclando algunos componentes
A6: Participación de grandes distribuidores en negocios de menor cuantía	F4F6 para reducir la inversión en hardware (Desarrollo de productos)
A7: Clientes con alto poder de negociación	F1F2A3A5 Lanzar 3 campaña de referidos al año (penetración de mercado)
A8: Normativa que limita la participación de las empresas del sector en procesos de desarrollo de software.	
A9: Existencia de empresas informales y piratería en el sector de desarrollo de software.	

Nota. Adaptado de matriz FODA. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 177), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Entre las estrategias que se plantea se tiene:

Lanzar dos campañas de beneficios para clientes recurrentes (F1F2A1A2), el objetivo primordial es fidelizar a los clientes existentes, mediante un programa que presente una oferta novedosa, dinámica y atractiva, reemplazando la clásica campaña que permanece durante mucho tiempo sin mostrar innovaciones (Penetración de mercado).

Tercerizar el desarrollo de software (D1D6A1A5), Ecomp busca que a largo plazo poder generar una especie de incubadoras según el rubro del cliente poder crear de acuerdo a las necesidades del cliente, buscando abaratar costos, pero a la vez implementar una supervisión propia que consolide la propuesta presentándola como sistema robusto y en buen funcionamiento. (Integración hacia atrás).

Promover la repotenciación de los equipos reciclando algunos componentes para reducir la inversión en hardware (A4A5F4F6) aprovechando la tendencia del reciclaje y el cuidado del medio ambiente, se formalizará la reutilización de algunos componentes en la

línea de hardware, promoviendo internamente mediante campañas que los colaboradores propongan ideas novedosas (Desarrollo de productos).

Lanzar tres campañas de referidos al año (F1F2A3A5), se busca que los clientes existentes refieran a potenciales clientes para ampliar la cartera de clientes, el beneficio será de acuerdo a los referidos alcanzados, esta estrategia todavía se está terminando de presentar de forma conjunta con la gerencia de Ecomp (penetración de mercado).

Estrategia de supervivencia

Este último cuadrante según D'Alessio “es el cuadrante más peligroso” debido a que origina “estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (evitar)”.

Tabla 20

Estrategias de Supervivencia

DEBILIDADES - D	
1	D1: Limitado número de clientes en portafolio
2	D2: Concentración de funciones en la gerencia
3	D3: Distrae recursos con otras empresas del grupo
4	D4: Desorden administrativo, contable y financiero
5	D5: Bajos márgenes en la línea de hardware
6	D6: Débil situación financiera
7	D7: Área de Ventas no está formalizada
AMENAZAS - A	
A1: Empresas-cliente con menor disposición a invertir dada la inestabilidad por cambios en el gobierno.	A5A7
A2: Importación de hardware a bajo costo	D1D7
A3: Desconfianza en el uso de las aplicaciones.	
A4: Poca inversión en renovación/mantenimiento de hardware en las empresas clientes	A4D1
A5: Aparición de paquetes de software económicos para PYMEs.	A3A5
A6: Participación de grandes distribuidores en negocios de menor cuantía	D1D7
A7: Clientes con alto poder de negociación	A7A8
A8: Normativa que limita la participación de las empresas del sector en procesos de desarrollo de software.	D4D6
A9: Existencia de empresas informales y piratería en el sector de desarrollo de software.	
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - DA	
	Implementar el área de Comercial (Penetración de Mercado)
	Implementar el programa de Post venta (Desarrollo de producto)
	Invertir mensualmente en marketing digital (Penetración de Mercado)
	Capacitar al personal una vez por año sobre Gestión de Proyectos (Integración hacia atrás)

Nota. Adaptado de matriz FODA. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 177), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Entre las estrategias que se proponen se tiene:

Implementar formalmente el área de Comercial (A5A7D1D7), la empresa Ecomp anteriormente no ha creído conveniente implementar su área comercial, debido a que poseen

una cartera de clientes y considera que no es necesario expandirse, pero si se plantea una meta de Ventas agresiva como objetivo, no se podría cumplir (Penetración de Mercado).

Invertir en marketing digital mensualmente (A3A5D1D7) de acuerdo con las nuevas tendencias más aun siendo una empresa de tecnología, se ha creído conveniente asumir el reto de invertir para implementar marketing digital (Penetración de mercado).

Implementar el programa Postventa (A4D1) para lograr implementar este programa es necesario gestionar los datos del cliente propiamente dicho y los datos de los servicios o productos adquiridos, así lograr un servicio más personalizado de cara al cliente adicionalmente ofrecerle otro producto o servicio que cubra una necesidad existente.

Capacitar al personal una vez por año sobre Gestión de Proyectos (A7A8D4D6), el desorden administrativo en la empresa Ecomp, involucra que no se realice de manera ordenada el seguimiento a los proyectos en cartera de la empresa, por lo que, esta estrategia de supervivencia permitirá a la empresa Ecomp reducir el impacto del desorden administrativo existente. Estos cursos de capacitación, según la unidad de negocio, pueden mejorar las debilidades de cada línea de negocio. (Integración hacia atrás) como se puede notar en la Tabla 20.

7.2.2.2. Matriz PEYEA

De acuerdo a lo descrito por David (2013 p. 178) acerca de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) menciona que “es una poderosa herramienta de la etapa de adecuación, se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada dependiendo si es: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva”.

Para este análisis se toma en cuenta cuatro factores determinantes en la posición global de la empresa, como dimensión interna se tiene: fuerza financiera y la fuerza de la industria con calificaciones que van desde 1 (la peor) a 7 (la mejor), mientras que para ventaja competitiva y estabilidad del ambiente van desde -1 (la mejor) a -7 (la peor) luego se calcula la puntuación promedio sumando los valores que obtienen en cada dimensión.

Al identificar cada valor promedio, se ubica en la matriz la coordenada resultante a fin de catalogar a la empresa como agresiva (empresas muy sólidas financieramente y que cuenta con importantes ventajas competitivas), conservadora (empresas que tienen una solidez financiera moderada y pocas ventajas competitivas), defensiva (empresas con pocas ventajas competitivas y problemas financieros) o competitiva (empresas con ventajas competitivas en industrias estables o en crecimiento).

Los puntajes mostrados en la Tabla 21, se obtuvieron de las entrevistas a profundidad a los expertos de la industria y a la plana gerencial de Ecomp, luego llevando estos resultados a la gráfica se puede determinar qué tipo de organización es la empresa.

Tabla 21

Matriz PEYEA

Eje "x "			
FI		VC	
(fuerza industria)		(ventaja competitiva)	
Potencial de crecimiento	5.0	Liderazgo en el mercado	-5.0
Altas barreras de entrada	3.0	Calidad del producto	-2.0
Estabilidad economico-financiero	3.0	Clientes fidelizados	-2.0
Tecnología de punta	4.0	Conocimientos del mercado	-4.0
Productividad, utilización de la capacidad	3.0	Reconocimiento de la marca	-4.0
Promedio	3.6	Promedio	-3.4

Eje "y "			
FF		EA	
(fuerza financiera)		(estabilidad del ambiente)	
Rendimiento sobre la inversión	2.0	Cambios tecnológicos	-3.0
Bajo endeudamiento	2.0	Crecimiento de la demanda	-2.0
Liquidez	2.0	Guerra de precios	-5.0
Apalancamiento	3.0	Barreras para entrar al mercado	-3.0
Capital de trabajo	2.0	Presión competitiva	-3.0
Rentabilidad de los fondos	3.0	Cambio en las legislaciones	-2.0
Rotación de inventarios	4.0	Riesgo involucrado en el negocio	-4.0
Promedio	2.6	Promedio	-3.1

Resumiendo, los resultados en los ejes necesario para el grafico, obtenemos:

<u>Eje "x"</u>	<u>Eje "y"</u>
FI = 3.6	FF = 2.6
VC = -3.4	EA = -3.1
Punto en "x" = 0.2	Punto en "y" = -0.6

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 179), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Fuerza Industria, el potencial de crecimiento de la industria del software es expectante porque como podemos revisar en el estudio presentado por PHC software solo el 44.7% de las empresas medianas usa software de gestión. Se entiende por software de gestión todo sistema informático que facilite la operatividad de la empresa, como por ejemplo ERP, CRM o SCM. El 89.6% afirma que si se produjo una reducción de tiempo de trabajo gracias al uso de los softwares de gestión. la empresa Ecomp es promisorio, debido a que cuenta con una ventaja competitiva, sustentada en brindar un buen servicio, con un soporte constante y una

comunicación efectiva, el reto para la empresa Ecomp es alcanzar dicho potencial. Al ser una empresa de tecnología busca estar en constante actualización y aplicar las nuevas herramientas que potencien su servicio y sus soluciones.

Ventaja competitiva, a pesar de contar con un gran potencial la empresa Ecomp no cuenta con un liderazgo consolidado, a pesar de contar con un buen puntaje en calidad de producto y en clientes fidelizados. Falla en el conocimiento de mercado y en el reconocimiento de la marca.

Fuerza financiera, las variables más influyentes son el apalancamiento (Aprovecha el financiamiento del conjunto de empresa y su score bancario) y la rotación de inventarios (el 95% de las ventas son mediante cotización y luego compra, por lo cual, la rotación es buena porque no pasa mucho tiempo en el negocio), a pesar de la turbulencia política el escenario comercial es bastante auspicioso para poder captar mayor mercado de clientes.

Estabilidad del ambiente, los cambios tecnológicos y la guerra de precio son los aspectos que tienen mayor impacto en la empresa Ecomp, afectando su capacidad de competir en hardware; sin embargo, en software se puede aprovechar los cambios tecnológicos en su favor, por ejemplo, existen muchas empresas que en la actualidad usan sistema en Windows (como Visual Basic, Power Builder o FoxPro) que no toman en cuenta los beneficios de sistemas en entorno Web. Con el cambio a facturación electrónica, empiezan a analizar si integrar su solución con sistemas de facturación electrónica en entorno web o reemplazar su sistema brindando una oportunidad de ingreso. Aun cuando el crecimiento de la demanda en la industria es importante aún la empresa no logra ganar una mayor participación de mercado. La guerra de precios golpea mucha a la industria y aún más a la empresa Ecomp. El riesgo involucrado es alto, pues, si la empresa no hace un cambio el riesgo se incrementa y si la empresa ejecuta una inversión en la estrategia que sea seleccionada esperará un retorno sobre su inversión.

Luego de promediar los puntajes en cada cuadrante se procede a plasmar gráficamente en un plano conteniendo dos ejes que determina los cuatro cuadrantes: conservador, agresivo, defensiva y competitiva, de acuerdo hacia donde se dirija la recta obtenida luego de trazar desde el origen de las coordenadas hacia el punto de intersección de los resultados obtenidos en los ejes X y eje Y, como se puede ver en la figura 24.

Figura 24. Matriz PEYEA para Ecomp.

Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 179), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

De acuerdo a las coordenadas obtenidas (0.2, -0.6), se obtiene que la empresa Ecomp es una empresa con un perfil competitivo, que posee ventajas competitivas importantes en un escenario o industria con mucho potencial de crecimiento, pero inestable. Las estrategias más recomendadas son integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

7.2.2.3. Matriz Interna Externa

Según lo manifestado por David (2013 p. 186) “la matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo nueve casillas, en dos dimensiones claves: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje X y los puntajes totales ponderados de la matriz EFE en el eje Y”.

De acuerdo a los puntajes obtenidos en la matriz EFI donde se alcanzó 2.30 y el puntaje obtenido en la matriz EFE 2.46, la ubicación que se obtiene del cruce da como resultado V división denominada “Promedio medio” que según la teoría es “Retener y Mantener” básicamente en el caso de la empresa Ecomp de acuerdo a las estrategias resultantes en las anteriores matrices se puede tomar “Penetración de mercado” y “Desarrollo de Mercado” y como tercera opción “impulsar nuevos desarrollos” (ver Figura 25).

Figura 25. Matriz Interna Externa (IE) de Ecomp.

Adaptado de Proceso Estratégico (p.288), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Copyright 2015 por Pearson Education de Perú S.A.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

De acuerdo a David (2013 p. 182) “la matriz BCG (conocida como matriz de crecimiento -participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. La participación relativa en el mercado se define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada respecto de la participación de mercado (o ingresos) del mayor rival de la industria”.

Interrogante, se denomina así al producto o servicio con baja participación, en el caso de la empresa Ecomp la línea de Diseño (figura 26) es considerada interrogante debido a su reciente lanzamiento y baja participación, actualmente participa con un 2% de las ventas totales; dada la tendencia empresarial podría dar el salto hacia estrella a mediano plazo.

Estrella, se denomina de esta manera a los productos o servicios que poseen alto potencial de crecimiento en la industria y rentabilidad, en el caso de Ecomp, aquí se ubica la línea de software que actualmente participa con un 28% de las ventas totales, con una tasa de crecimiento desde su lanzamiento al mercado hace 3 años.

Vaca lechera, en este cuadrante se ubica la línea de hardware que a pesar de tener una participación del 70% de las ventas totales, dicho porcentaje ha ido disminuyendo aceleradamente en los últimos cinco años, la alta gerencia todavía considera que tendrá mercado para permanecer como vaca por un periodo largo.

Perro, actualmente la empresa Ecomp no posee ninguna línea o producto ubicado en este cuadrante, luego del análisis realizado se considera que a largo plazo la línea de hardware podría ubicarse como perro.

Figura 26. Matriz Boston Consulting Group (BCG) para Ecomp.

Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 182), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Como se puede ver en la Figura 26, tomando en cuenta la información proporcionada por Ecomp, la línea de software con mayor prioridad, a diferencia de la línea de hardware, se plantea impulsar las ventas, entonces se estaría implementado “Penetración de Mercado”

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

Según D'Alessio la matriz de la gran estrategia “se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: a) el crecimiento de mercado, rápido o lento; b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” cada enfrentamiento origina un cuadrante, teniendo cuatro cuadrantes en orden de importancia, para luego seleccionar la estrategia adecuada, en esta matriz no existen cálculos numéricos para ubicar a la empresa en algún cuadrante.

En el caso de la empresa Ecomp, se ubica en el cuadrante II “posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido”, se denomina débil porque no existen barreras de entrada al mercado que origina alta competencia entre empresas nuevas, pero por otro lado el mercado de tecnología tiene alta tendencia al cambio, debido a las nuevas tendencias y desarrollos tanto en las líneas de hardware como en la línea de software (ver Figura 27).

Figura 27. Matriz de la Gran Estrategia.

Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 189), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas.

Como resultado de las diferentes matrices desarrolladas (Océano Azul, FODA, PEYEA, IE, BCG y la Gran Estrategia) en este capítulo se obtiene un conjunto de estrategias que podrían ser implementadas en la empresa, que a continuación se consolidarán en una tabla de resumen, luego de procederá a validar cual es la estrategia predominante, tomándola como la estrategia más conveniente como se puede ver en la Tabla 22.

De acuerdo al resultado de la Matriz de Decisión, como Estrategia Principal se tomará Penetración de Mercado, porque es la estrategia con mayor frecuencia en todas las matrices analizadas; como Estrategia de contingencia se tiene Desarrollo de Producto. En el siguiente capítulo se analizará las ventajas y desventajas que se puedan originar de adecuar la estrategia principal

Tabla 22

Resumen de las Estrategias Formuladas

	Océano Azul	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Desarrollo De Producto	X	X	X		X	X	5
Penetración De Mercado	X	X	X	X	X	X	6
Desarrollo De Mercado		X	X		X	X	4
Diversificación conglomerada		X					1
Integración hacia atrás		X					1
Diversificación concéntrica		X					1

Nota. “X” significa presencia de la estrategia en la matriz señalada. Adaptado de conceptos de Administración Estratégica (p. 137), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Capítulo VIII: Selección de la Estrategia

En el presente capítulo se proceder a evaluar y seleccionar la estrategia más adecuada para la empresa Ecomp, aquella que permita concretar con mayor perspectiva la nueva visión de la empresa, para ello se tuvo que considerar lo desarrollado en los primeros capítulos. En ellos se pudo conocer a profundidad a la empresa Ecomp, desde su creación, cómo está estructurada, hasta identificar sus fortalezas y debilidades, para luego proceder a analizar del entorno externo y la industria, identificando el potencial que existe para implementar las estrategias más adecuadas.

En la nueva visión y misión se planteó plasmar tanto el presente como el futuro que quiere alcanzar la empresa, rescatando la esencia del negocio, lo que los clientes valoran de la empresa y potenciarlo buscando que sea repetible, medible y duradero, forjando su ventaja competitiva. En los siguientes capítulos, se desarrollaron las distintas matrices del plan estratégico, respetando el modelo integral para la formulación de estrategias, David (2013, p. 174). En el capítulo 7 se revisó las macro estrategias: Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo del producto, Integración hacia adelante, Integración hacia atrás e Integración horizontal. Dando como resultado que la estrategia más adecuada, según el cuadrante resultante en la matriz, es la estrategia de penetración de mercado, para lo cual, se procede a la propuesta, evaluación y elección de la mejor estrategia, sustentándose en análisis de factores internos y externos, es decir conocer sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, intentando contrarrestar las amenazas del entorno y minimizar o eliminar sus debilidades, con el objetivo de cumplir su visión, misión y objetivos estratégicos, como lo señala David (2013) el análisis y el juicio de expertos componen elementos fundamentales para una adecuada toma de decisiones necesaria para la formulación de estrategias no excluyendo a aquellas estrategias que se presenten posteriormente, las cuales pueden ser examinadas e incluidas en la relación de opciones de alternativas a tomar en cuenta se utilizará el “Método de factores estratégicos claves” y de “La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)”.

8.1. Método factores estratégicos claves

Las organizaciones exitosas tienen como característica haber logrado una ventaja competitiva sostenible en el tiempo: captar cliente, retenerlos y dar valor a sus clientes, además de responder adecuadamente al impacto de las fuerzas competitivas. Con el método de factores estratégicos claves ayudan a prevenir y adelantarse a los competidores, teniendo en cuenta sus fortalezas debilidades, así como las oportunidades y amenazas existentes.

8.1.1. Criterios de selección

Los principales criterios a considerar son identificados gracias al desarrollo de las matrices EFE, MPC y EFI. En la matriz EFE se puede observar como las oportunidades más importantes son el crecimiento del PBI en servicios a 4.8% en los próximos años, así como el interés de las empresas en la gestión del conocimiento como herramienta empresarial, como soporte en la toma de decisiones. Son oportunidades que alientan la decisión de priorizar los servicios con respecto a la comercialización de equipos y suministros. Entre los servicios que brinda Ecomp, se recomienda impulsar la línea de software, específicamente el arrendamiento de software, por su componente de solución incremental, debió a que, en cada implementación del sistema, el mismo se vuelve un activo intangible de mayor valor. En cada instalación se suma más opciones, experiencia y robustez, contando cada vez con más módulos desarrollados, lo que permitirá contar con productos sostenibles en el tiempo.

Luego de la revisión de todas las matrices, La gran estrategia resultante es la de penetración de mercado, debido principalmente a que la empresa Ecomp presenta un gran potencial de crecimiento, que puede concretarse si realiza los cambios necesarios para que consolide dicha posición, la cual será sustentada en la cercanía de su servicio, en la calidad del servicio que brinda, enmarcada en la asesoría para no informáticos que brinda al cliente, y finalizando con el seguimiento del servicio post venta a sus principales clientes.

Para lograrlo se plantea que la empresa Ecomp inicie con una diversificación relacionada, independizando la línea de software, a fin de gestionar la línea con mayor potencial de crecimiento, sin la distorsión de las demás actividades de la empresa que se volverían impulsores de nuevas oportunidades y líneas complementarias. Es decir que toda la gestión, identificación de gastos, adquisiciones y plan de marketing de la línea de software se maneje de manera independiente. Asimismo, se considera relevante elaborar una correcta estructura de precios que permita conocer los costos reales del desarrollo e implementación de software ya desarrollado a fin de poder tener un precio competitivo sin afectar la rentabilidad esperada.

Para lograr un crecimiento sostenido se propone la implementación de políticas de aseguramiento de la calidad, a fin de estandarizar los niveles de calidad de servicio que Ecomp brinde a sus clientes, así no depender de las personas, sino que como institución logren hacer sustentable dicho nivel de servicio.

Para que el esfuerzo que se realice en la implementación de las estrategias comerciales de penetración de mercado, no solo logre algunos proyectos nuevos para la

empresa Ecomp, sino que sea una presencia constante, recurrente y estable, tomando en consideración las actividades necesarias para que se mantenga en el tiempo.

8.1.2. Matriz de selección

Para la elaboración de la matriz de selección se toma como base la Matriz de Decisión estratégica (MDE) determinando que las estrategias de Penetración de Mercado y desarrollo de Producto son las estrategias que se presentan en todas las matrices, esto se consigue con los siguientes pasos (ver Tabla 23):

1. Colocar en la primera columna las estrategias externas específicas, tomadas del FODA.
2. Colocar en la primera fila los nombres de cada matriz utilizada FODA, PEYEA, BCG, IE y GE.
3. Registrar una X de acuerdo a las estrategias correspondientes de cada matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y GE.
4. Sumar las X resultantes en cada estrategia utilizada.

Tabla 23.

Matriz de Decisión Estratégica

	Océano Azul	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Desarrollo De Producto	X	X	X		X	X	5
Penetración De Mercado	X	X	X	X	X	X	6
Desarrollo De Mercado		X	X		X	X	4
Diversificación		X					1
Integración hacia atrás		X					1
Integración hacia adelante							
Diversificación relacionada							
Diversificación no relacionada							

Nota. “X” significa presencia de la estrategia en la matriz señalada. Adaptado de conceptos de Administración Estratégica (p. 137), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

8.2. Método de escenarios

Para los escenarios en los cuales comparar la estrategia

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Basándose en el análisis de los principales factores externos, mostrados en el capítulo IV que afectan el desarrollo y perspectiva para el crecimiento de la empresa Ecomp, clasificando en oportunidades y amenazas según su efecto, entre los principales aspectos que influyen se puede mencionar:

1. Crecimiento del PBI en servicios del 4.8% en los próximos 4 años.
2. Las empresas están tercerizando el área de Sistemas

3. Exigencia en el uso de la facturación electrónica.
4. Menor disposición a invertir dada la inestabilidad política.
5. Existencia de empresas informales y piratería en el sector de desarrollo de software.

Para cada uno de los factores, se definirá dos escenarios posibles optimista y pesimista:

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Para la elaboración de la matriz, según David (2013, p. 174) se hace una lista de oportunidades/amenazas y fortalezas/debilidades en la primera columna, luego se aplica la ponderación usada en las matrices EFE y EFI.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Para la elaboración de la matriz, según David (2013, p. 174) se debe hacer una lista de oportunidades/amenazas y fortalezas/debilidades en la primera columna, a continuación, se aplica la ponderación usada en las matrices EFE y EFI. Posteriormente se inicia con la evaluación de atractividad en base a un puntaje de 1 a 4, siendo 1 la estrategia no es atractiva para dicho enunciado, 2 algo atractivo, 3 razonablemente atractivo y 4 altamente atractivo.

El nivel de atractividad mencionado se da por el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa potencie sus fortalezas, supere sus debilidades, tome ventaja de sus oportunidades o permita evitar o mitigar el impacto de una amenaza. A continuación, se procede a calcular en base a la multiplicación de la ponderación con el puntaje de atractividad de la estrategia, (ver Tabla 24) obteniendo una estrategia que resalta sobre las demás. Para esta matriz se han seleccionado las siguientes estrategias:

- Implementación del Área Comercial: consiste en la elaboración de un plan de marketing y un plan de ventas con precios estructurados que soporten una capa comercial que permita generar mayores oportunidades de crecimiento en ventas con productos ya definidos, se evalúa implementar un área in house o tercerizar el servicio.
- Inversión en Marketing digital: Ecomp al ser una empresa que ofrece servicios del tipo B2B (business-to-business) necesita contar con canales de venta no tradicionales como lo son las redes sociales, en nuestra evaluación las redes más efectivas serían las de Google AdWords y LinkedIn.
- Tercerización del desarrollo: Es una estrategia de outsourcing, del tipo fábrica de software es decir ante desarrollos que superen la capacidad productiva actual de la empresa, en lugar de pasar por un proceso de selección y capacitación, contratar a una empresa que se encargue de elaborar los módulos adicionales según los parámetros que Ecomp defina.

Tabla 24.

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Matriz EFI	OPCIONES ESTRATEGICAS PROPUESTAS						
	Implementación del Área Comercial			Inversión en Marketing digital		Tercerización del desarrollo	
	Peso	Calif.	P x C	Calif.	P x C	Calif.	P x C
FORTALEZAS - F							
F1: Conocimiento de las necesidades del cliente PYME	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07
F2: Experiencia en el mercado, más de 17 años de funcionamiento	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
F3: Infraestructura disponible para proyectos de gran magnitud	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12
F4: Alianzas estratégicas consolidadas con empresas de tecnología	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
F5: Ubicación cercana al mercado	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
F6: Personal altamente calificado	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
F7: Personalización del servicio	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
F8: Alta fidelización de los clientes	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
F9: Participación diversificada en tres líneas de negocio: hardware, software y diseño	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
DEBILIDADES - D							
D1: Limitado número de clientes en portafolio	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
D2: Concentración de funciones en la gerencia	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
D3: Distrae recursos con otras empresas del grupo	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
D4: Desorden administrativo, contable y financiero	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
D5: Bajos márgenes en la línea de hardware	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28
D6: Débil situación financiera	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
D7: Área de Ventas no está formalizada	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
SUMATORIA DE F Y D	1.00		2.98		2.55		2.39
Matriz EFE	Peso		P x C	Calif.	P x C	Calif.	P x C
OPORTUNIDADES - O							
O1: Crecimiento del PBI sector Servicios a 4.8% en los próximos 4 años	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
O2: Las empresas competidoras dirigidas a PYMES se encuentran atomizadas (no existe un líder definido)	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
O3: Las empresas están tercerizando su área de sistemas.	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28
O4: Las empresas están invirtiendo en su imagen corporativa	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
O5: Implementación de Software como soporte de nuevas tendencias: Agile, Scrum, Design Thinking, Lean Startup	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
O6: Incremento en el uso de la nube (cloud computing) como almacenamiento de datos	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16
O7: Obsolescencia programada de equipos informáticos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
O8: Exigencia del estado en el uso de tecnología digital para facturación electrónica.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
O9: Gestión del conocimiento como herramienta empresarial, como soporte en la toma de decisiones	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
AMENAZAS - A							
A1: Empresas-cliente con menor disposición a invertir dada la inestabilidad por cambios en el gobierno.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
A2: Importación de hardware a bajo costo	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
A3: Desconfianza en el uso de las aplicaciones.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
A4: Poca inversión en renovación/mantenimiento de hardware en las empresas clientes	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A5: Aparición de paquetes de software económicos para PYMES.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
A6: Participación de grandes distribuidores en negocios de menor cuantía	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
A7: Clientes con alto poder de negociación	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04
A8: Normativa que limita la participación de las empresas del sector en procesos de desarrollo de software.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
A9: Existencia de empresas informales y piratería en el sector de desarrollo de software.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
SUMATORIA DE O Y A	1.00		2.26		2.31		2.30
TOTALES			5.24		4.86		4.69

Nota. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 363), por F. David, 2013, México, DF., México: Prentice Hall Copyright 2013 por Pearson Education.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada es la implementación del área comercial, la cual corresponde con la gran estrategia de penetración de mercado. Es viable la aplicación de dicha estrategia a la unidad de negocio de software, debido a que en los mercados donde la empresa Ecomp se desarrolla, no se encuentran saturados, sino más bien, se encuentran en desarrollo, como se pudo observar en el capítulo 4, donde se indica que solo el 44.7% de PYMES peruanas usa algún tipo de software de administración, asimismo producto de la información obtenida de las entrevista a los expertos es cercano al 80% se encuentra insatisfecho con el Software adquirido, por temas de soporte y porque no cubre todas las funcionalidades que requieren.

La estrategia seleccionada es la implementación del área comercial, la cual corresponde con la gran estrategia de penetración de mercado. Es viable la aplicación de dicha estrategia, debido a que, en los mercados donde la empresa Ecomp se desarrolla, no se encuentran saturados, sino más bien, se encuentra en desarrollo, como se pudo observar en el capítulo 4, donde se indica que solo el 44.7% de PYMES peruanas usa algún tipo de software de administración, asimismo producto de la información obtenida de las entrevista a los expertos es cercano al 80% se encuentra insatisfecho con el Software adquirido, por temas de soporte y porque no cubre todas las funcionalidades que requieren..

La empresa Ecomp tiene pensado contratar a una empresa para que realice el servicio de comercialización, para lo cual requiere elaborar previamente un plan de marketing, que permita definir los lineamientos en que se basará la empresa contratada, se considera importante que el plan contenga lo siguiente:

Definir el alcance del plan. El presente plan busca aumentar la presencia de la empresa en el mercado, a fin de generar mayores oportunidades de venta, las cuales se cristalicen en ventas.

Servicio a ofrecer: Arrendamiento de software. La empresa contratada deberá ofrecer las soluciones desarrolladas previamente, tales como, el sistema de gestión de ventas, gestión de contactos, sistema de facturación y otros. Si el prospecto no requiere de dichos sistemas, la empresa contratada puede ofrecer el servicio de desarrollo de software a medida.

Cliente ideal: Ecomp lo ha definido en base al Principio de Pareto, el 20% de los clientes que generan el 80% de la facturación. Desde el punto de vista cualitativo, es aquel cliente que valora el servicio cercano que brinda la empresa, que valora y está interesado en

obtener la mayor cantidad de datos posibles, conocer su negocio a profundidad, a fin de contar con mejor información para la toma de decisiones.

- Datos demográficos: empresas de los distritos de Bellavista, Callao, La Perla, San Miguel, Pueblo libre, Jesús María.
- Cantidad de trabajadores: en promedio debe tener de 10 a más trabajadores.
- Ventas promedio anuales: debe vender más de S/500,000 al año
- Rubros:
- Comercial:
 - Distribuidora
 - Ferretería
 - Librería
 - Minimarket
 - Farmacia
- Servicios
 - Restaurante
 - Centro de atención al público
 - Lavandería
 - Elaborar una estructura de precios por paquete. El servicio de arrendamiento cuenta con un pago por implementación o inicial y luego una mensualidad por el servicio prestado. El precio por implementación sería de 700 y el pago mensual de 70 soles.
- Diseñar un speech de venta presencial, llamada y correo. El cual debe ser diferente para cada rubro, así como debe ser testeado y mejorado.
- Cotización. Una vez logrado el interés se le presenta una cotización formal.
- Cierre de venta. Una vez que el cliente ha realizado el pago inicial, la empresa Ecomp procede a generar el espacio virtual de la empresa, crear un ambiente de pruebas para poder capacitar a los usuarios del sistema, así como la carga inicial de información. Luego de dicha etapa, se procede a acompañar en el uso del sistema a fin de asegurarse que el cliente pueda obtener los mayores beneficios del sistema.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente, para la empresa Ecomp, es la estrategia de desarrollo de mercado, donde destaca la posibilidad de crear nuevos canales de venta, como el marketing digital, que permite a las empresas acercarse a los clientes que buscan empresas que hagan un

servicio similar, sin tener contacto previo, sino mediante búsqueda por Google o mediante una ventana emergente les muestre la publicidad a personas con un perfil definido por la empresa Ecomp en coordinación con la empresa encargada del marketing digital.

Seleccionar medios digitales donde se publicitarán los servicios de la empresa: En este caso son LinkedIn y Google AdWords

- Identificar los servicios a publicitar: Implementación de sistema de gestión de ventas
- Rediseñar la página web actual: A fin de que la empresa cuente con una página web más moderna, sencilla e intuitiva que permita al prospecto de cliente disfrutar de la navegación, así como también reescribir los textos con las premisas de posicionamiento en buscadores o web, que más conocido como la optimización en motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés de Search Engine Optimization que en su traducción literal quiere decir optimización para motores de búsqueda).
- Elaborar páginas de aterrizaje o Landing page para las campañas: Son páginas web específicas donde se llega luego de pulsar un enlace o botón de guía, portal o algún banner, donde se detalla los beneficios de contar con el sistema. Son anexas a la página web y tienen como fin obtener los datos del prospecto de cliente para un contacto posterior a su visita.
- Segmentación del cliente ideal: Se puede usar lo especificado para el área comercial
- Definición de presupuesto a invertir:
 - Google AdWords: el cobro se hace por clic, es decir cada vez que el prospecto ingresa al anuncio se descuenta del presupuesto diario asignado. Es importante definir las palabras de búsqueda más adecuadas al negocio.
 - LinkedIn: el cobro se hace por clic y display, el display es cada vez que le aparece al prospecto, igual hasta el consumo del presupuesto diario.

El mercado PYME es un segmento que la empresa Ecomp no ha explorado en su real capacidad. Como resultado de la entrevista a los expertos y el análisis de la industria se puede destacar que es un mercado por atender y que aún no se encuentra saturado, por el contrario, esperan que se les presente nuevas soluciones.

Otro canal de venta a desarrollar es venta en línea, donde el cliente accede a la página de Ecomp y se le permite realizar pruebas a los módulos previamente implementados, para que el cliente elija cuál de ellos se ajusta sus necesidades, inclusive puede personalizarlo para posteriormente generar su propio ambiente de trabajo y usar el sistema en un modo

gratuito inicialmente para luego seleccionar el plan que se acomode a sus necesidades y posibilidades, así poder ingresar a un nuevo mercado de pago por uso o pay per use. Es importante resaltar, tanto para la estrategia principal como para la estrategia contingente, la necesidad de incluir dentro del desarrollo e implementación de cada estrategia iniciativas que permitan reducir el desorden administrativo presente en las unidades de negocio de la empresa Ecomp con la implementación de manual de funciones, así como el seguimiento de su ejecución. Monitorear el desempeño de cada colaborador, de ser necesario, contratar nuevo personal que este familiarizado con las nuevas funciones propuestas en el manual.

Capítulo IX: Implantación de la Estrategia

En el presente capítulo, se describe la implementación de la estrategia seleccionada para la empresa Ecomp, tomando en cuenta la nueva cultura organizacional adoptada en la empresa, detallando los objetivos específicos a alcanzar, definiendo los indicadores más adecuados para cada objetivo específico, así como las metas propuestas a alcanzar con cada indicador. De la misma manera en este capítulo, se especifica el detalle de las iniciativas implementadas para cada objetivo, definiendo el responsable, presupuesto y cronograma de implementación de cada iniciativa.

Se ha seleccionado el Balance Scorecard, la herramienta desarrollada en 1993 por R. Kaplan y D. Norton, que se define como “un sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas largo plazo con las operaciones diarias de una organización”. Respecto al Balance Scorecard, F. David en el libro *Conceptos de Administración Estratégica* (2013, p 135) toma los conceptos de Kaplan y Norton y menciona “su creación se deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de equilibrar sus mediciones financieras – muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias – con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente”.

De acuerdo a lo descrito por F. David (2013, p 296) menciona también acerca del Balance Scorecard “es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento”. Para las empresas de servicios, como es el caso de Ecomp, el capital humano cobra mucha importancia en el éxito de la estrategia, debido a que no existe un producto final tangible como una empresa manufacturera, en este caso el producto final es el servicio brindado y los resultados se verán influenciados en gran medida por el compromiso que la empresa adquiere con el recurso humano, a través de capacitaciones, incentivos o promociones de personal, que permitan seguir una línea de carrera dentro de la empresa misma, en consecuencia la productividad de su capital humano no tendría inconvenientes en lograr los objetivos estratégicos trazados.

9.1. Mapa de la Estrategia

Por lo anteriormente descrito, la empresa Ecomp comenzará a monitorear el desarrollo de la estrategia, utilizando el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, en ese sentido Kaplan y Norton (2009) señalaron “El cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la

organización”(p. 25) definiendo en primer lugar, el mapa de la estrategia que comulgue con los objetivos planteados, sustentado en indicadores que permitan monitorear metas definidas.

En este sentido, Kaplan y Norton (2009) señalaron “los mapas estratégicos sirven para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática” (p. 82) es decir, que sea coherente con sus objetivos específicos, que integre a todo el personal de la empresa, formando un sistema en el cual interactúen las diversas áreas de la empresa y los resultados sean consecuencia directa de las acciones tomadas e implementadas.

De acuerdo con Kaplan y Norton “el Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:” (p. 32).

Financiera. “La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista” (p. 32) Ecomp respecto a la perspectiva financiera, considera los siguientes objetivos estratégicos: incrementar las ventas anuales en 25% respecto al año anterior, incrementar el Margen Neto a 15% de la empresa para el 2022 e incrementar en 22% la cantidad de clientes hacia el 2022.

Cliente. “La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.” (p. 32) la empresa en la perspectiva del Cliente considera, cumplir con los plazos con la calidad esperada, así como brindar un servicio de soporte mejorado e implementar un sistema de gestión de clientes, le permitirá a la empresa lograr sus objetivos financieros.

Proceso interno. “Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas” (p. 32) Ecomp acerca de la perspectiva de Procesos Internos, busca Optimizar los tiempos de entrega, así como elaborar propuestas innovadoras acondicionadas al rubro del cliente, implementando un programa de mentoría para los colaboradores con menor experiencia.

Aprendizaje y crecimiento. “Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización” (p. 32) Respecto a la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, se capacitará progresivamente en gestión de proyectos para uniformizar criterios y procedimientos, de tal manera que exista estandarización en la calidad de trabajo sin originar reclamos o reprocesos, teniendo metas anuales definidas; retribuyendo el cumplimiento de metas con mediodía libre para el personal que alcance la meta mensual, esta es una propuesta rescatada de las entrevistas a profundidad realizadas al personal de la misma empresa, capacitar en el trabajo orientado al cliente y por último realizar actividades de integración entre el personal para fortalecer el trabajo en equipo (ver Figura 28).

Figura 28. Mapa de la Estrategia de Ecomp.

Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 181), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Cada objetivo específico, será planteado aplicando la metodología SMART, buscando que el mapa de la estrategia, comulgue con los objetivos de la empresa Ecomp, la visión y misión. Por ello cada objetivo específico, será identificado con cada perspectiva del mapa de la estrategia, Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento. Cuando se menciona la metodología SMART, se refiere a que cada objetivo planteado cumpla con los siguientes requisitos:

- (S) Simple y específico. Que se entienda claramente y que se permite identificar.
- (M) Medible. Debe tener un indicador cuantitativo de éxito, un valor a alcanzar, que defina y permita comparar el resultado de la estrategia.
- (A) Alcanzable. Que pueda ser logrado, que signifique un reto, sin llegar a ser demasiado optimista o imposible de lograr en el tiempo y recursos de la empresa.
- (R) Relevante. Que los objetivos estén alineados con la visión, misión, el plan, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- (T) Temporal. Que cuente con un plazo definido para ser alcanzado.

Según el Mapa de la Estrategia de la empresa Ecomp, los objetivos estratégicos se presentan de acuerdo a cada perspectiva de manera que se puedan identificar, sean susceptible de ser medidos, así como alcanzables con lo planteado por el plan estratégico, importantes para la organización y con un horizonte de tiempo establecido, tal como se muestra en la Tabla 25. Estos objetivos estratégicos generan a su vez los objetivos específicos, los cuales en su enunciado deben contener un verbo activo acerca de una acción a tomar respecto a un indicador y la meta determinada a alcanzar en un plazo de tiempo, de manera que sea posible de realizar

Tabla 25

Objetivos Específicos

	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico
Finanzas	Incrementar el valor de la empresa	Incrementar el ratio de margen neto a 15% para el 2022.
	Incrementar las ventas	Incremento anual de 20% en las ventas.
	Aumentar la cantidad de clientes	Incrementar anualmente el porcentaje de clientes, llegando a 20% en el 2022.
	Reducir el Plazo de atención de las Cotizaciones	Plazo meta de 48 horas como máximo para el 2022.
Clientes	Cumplir los proyectos con la calidad esperada	Reducir a 10% las ordenes de servicio implementadas que presentan reclamos
	Reducir los cambios en el desarrollo de un proyecto de software	Reducir a 5% los cambios realizados en el desarrollo de un proyecto de software
	Implementar un sistema de gestión de clientes	Gestionar el 90% de los clientes en el sistema.
	Optimizar los tiempos de entrega de los proyectos	Entregar el 80% de los proyectos en la fecha programada.
Procesos	Reducir la cantidad de interrupciones en el servicio de arrendamiento de software	Reducir a 5 la cantidad de interrupciones en el servicio de arrendamiento de software en un año
	Optimizar el tiempo de mantenimiento de equipos informáticos	Reducir a 1/2 hora el tiempo muerto al realizar el mantenimiento de equipos informáticos
	Obtener la conformidad del servicio realizado (hardware y software)	Lograr el 95% de entrega del informe de conformidad del cliente posterior al servicio realizado (hardware y software)
Aprendizaje y crecimiento	Premios según cumplimiento de metas (días libres)	Tener como mínimo el 30% de los colaboradores premiados
	Capacitar al personal en gestión de proyectos	Alcanzar anualmente que el 95% de los colaboradores estén capacitados
	Formación en Experiencia al Usuario (UX)	Alcanzar anualmente que el 80% de los colaboradores estén capacitados
	Implementar un procedimiento de inducción (Personal nuevo)	El 100% de los colaboradores hayan recibido la inducción.

Nota. Objetivos específicos definidos por la empresa Ecomp. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

Es importante que la empresa Ecomp resuelva el desorden administrativo mencionado en capítulos anteriores, por lo que varios de los objetivos buscan optimizar la gestión de la organización. Estos objetivos son Reducir el Plazo de atención de las Cotizaciones, con ello lograr el compromiso de que se lleve un control de las cotizaciones realizadas, que no se extravíen o sean difíciles de ubicar, en busca de estandarizar y reutilizar las cotizaciones de cara al cliente. Reducir los cambios en el desarrollo de un proyecto de software, con ello se logra ordenar y sincerar el esfuerzo realizado en la línea de software. Implementar un sistema de gestión de clientes, que permita conocer los hábitos de consumo y el perfil del cliente idóneo para las distintas líneas de negocio de la empresa. Optimizar los tiempos de entrega de los proyectos, logrando maximizar el esfuerzo realizado en cada proyecto y asegurando la rentabilidad en los rangos esperados. Obtener la conformidad del servicio realizado (hardware y software), logrando que el personal realice acciones que permitan minimizar los riesgos inherentes a los proyectos que realiza la empresa Ecomp. Premios según cumplimiento de metas (días libres), que motive al personal a alcanzar las metas propuestas. Capacitar al personal en gestión de proyectos, brindándoles las herramientas que permitan mejorar la gestión de los proyectos en los que participan o lideran. Implementar un procedimiento de inducción (Personal nuevo), que logre reducir el tiempo de adecuación de nuevos empleados.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En cada perspectiva del Mapa Estratégico se necesita conocer el grado de avance para validar el posterior cumplimiento del objetivo en caso sea necesario, aplicar los correctivos correspondientes, a fin de corregir el curso de la estrategia y buscar reorientar el esfuerzo para lograr el objetivo previamente definido. A través de indicadores relacionados con cada objetivo específico se puede monitorear el grado de avance que permite alcanzar una meta definida. De acuerdo a los objetivos específicos, tomando en cuenta lo manifestado por la gerencia de Ecomp en las entrevistas a profundidad, se considera necesario implementar indicadores factibles de ser medidos, los cuales se proponen en la Tabla 26. La mayoría de los indicadores mostrados a continuación ya venían siendo utilizados por la empresa, pero de manera empírica y sin llevar un adecuado control, que permita gestionar los resultados obtenidos hasta la fecha, los autores dividen los indicadores en tres clases: indicadores de productividad, indicadores de perspectiva del cliente e indicadores de perspectiva financiera, en el caso de la empresa Ecomp se plantean indicadores de acuerdo a las cuatro perspectivas.

Tabla 26

Indicadores específicos

	Objetivo Específico	Indicador
Finanzas	Incrementar el ratio de margen neto a 15% para el 2022.	Relación de Utilidad del ejercicio entre Ventas
	Incremento anual de 20% en las ventas.	Ventas en unidades monetarias
	Incrementar anualmente el porcentaje de clientes, llegando a 20% en el 2022.	Cantidad de clientes nuevos
	Plazo meta de 48 horas como máximo para el 2022.	Cantidad de horas que toma una cotización
Clientes	Reducir a 10% las ordenes de servicio implementadas que presentan reclamos	Cantidad de ordenes de servicio entregadas con reclamo respecto del total de ordenes de servicio
	Reducir a 5% los cambios realizados en el desarrollo de un proyecto de software	Cantidad de pantallas con modificaciones respecto a la cantidad total de pantallas
	Gestionar el 90% de los clientes en el sistema.	Cantidad de clientes gestionados en el sistema de la base total de clientes
	Entregar el 80% de los proyectos en la fecha programada.	Porcentaje de proyectos entregados en la fecha programada
Procesos	Reducir a 5 la cantidad de interrupciones en el servicio de arrendamiento de software en un año	Cantidad de interrupciones en el servicio de arrendamiento de software ocurridas en el año
	Reducir a 1/2 hora el tiempo muerto al realizar el mantenimiento de equipos informáticos	Tiempo empleado en tareas ajenas al mantenimiento de equipos informáticos
	Lograr el 95% de entrega del informe de conformidad del cliente posterior al servicio realizado (hardware y software)	Cantidad de informes de servicio realizado con conformidad del cliente respecto de la cantidad de servicios realizados
	Tener como mínimo el 30% de los colaboradores premiados	Cantidad de colaboradores premiados del total de colaboradores
Aprendizaje y	Alcanzar anualmente que el 95% de los colaboradores estén capacitados	Porcentaje Mínimo de colaboradores participantes
	Alcanzar anualmente que el 80% de los colaboradores estén capacitados	
	El 100% de los colaboradores hayan recibido la inducción.	Cantidad mínima de horas de capacitación

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Mediante la información recabada en las entrevistas a profundidad, se ha podido recolectar los valores de las metas iniciales para cada uno de los objetivos definidos. A continuación, se ha definido una meta que sea posible de alcanzar por la empresa en el periodo establecido, de acuerdo a lo manifestado por el personal que labora en la empresa Ecomp (Plana Operativa y Gerencial) que participa en la realización de estas tareas en posteriores reuniones. Dentro del correcto seguimiento y gestión de los objetivos específicos existen diversas formas de gestionar tales objetivos, a fin de alcanzar la meta planteada. Estas

metas forman parte del plan estratégico como se puede observar en la Tabla 27. Si bien inicialmente a la plana gerencial solo le intereso las metas financieras, luego de mostrarle la posibilidad de obtener otros resultados que le permitan poder gestionar de manera más optima la empresa mostraron mayor disposición.

Tabla 27

Metas para los objetivos específicos

	Objetivo Específico	Indicador	META			
			2019	2020	2021	2022
Finanzas	Incrementar el ratio de margen neto a 15% para el 2022.	Relación de Utilidad del ejercicio entre Ventas	6%	9%	12%	15%
	Incremento anual de 20% en las ventas.	Ventas en unidades monetarias	10%	13%	16%	20%
	Incrementar anualmente el porcentaje de clientes, llegando a 20% en el 2022.	Cantidad de clientes nuevos	10%	14%	17%	20%
Clientes	Plazo meta de 48 horas como máximo para el 2022.	Cantidad de horas que toma una cotización	72	64	56	48
	Reducir a 10% las ordenes de servicio implementadas que presentan reclamos	Cantidad de ordenes de servicio entregadas con reclamo respecto del total de ordenes de servicio	15%	14%	12%	10%
	Reducir a 5% los cambios realizados en el desarrollo de un proyecto de software	Cantidad de pantallas con modificaciones respecto a la cantidad total de pantallas	8%	7%	6%	5%
	Gestionar el 90% de los clientes en el sistema.	Cantidad de clientes gestionados en el sistema de la base total de clientes	50%	63%	80%	90%
	Entregar el 80% de los proyectos en la fecha programada.	Porcentaje de proyectos entregados en la fecha programada	50%	60%	70%	80%
Procesos	Reducir a 5 la cantidad de interrupciones en el servicio de arrendamiento de software en un año	Cantidad de interrupciones en el servicio de arrendamiento de software ocurridas en el año	8	7	5	4
	Reducir a 1/2 hora el tiempo muerto al realizar el mantenimiento de equipos informáticos	Tiempo empleado en tareas ajenas al mantenimiento de equipos informáticos	3	3	2	1
	Lograr el 95% de entrega del informe de conformidad del cliente posterior al servicio realizado (hardware y software)	Cantidad de informes de servicio realizado con conformidad del cliente respecto de la cantidad de servicios realizados	50%	60%	75%	95%
	Tener como mínimo el 30% de los colaboradores premiados	Cantidad de colaboradores premiados del total de colaboradores	5%	10%	20%	30%
Aprendizaje y crecimiento	Alcanzar anualmente que el 95% de los colaboradores estén capacitados	Porcentaje Mínimo de colaboradores participantes	75%	80%	90%	95%
	Alcanzar anualmente que el 80% de los colaboradores estén capacitados		60%	70%	60%	80%
	El 100% de los colaboradores hayan recibido la inducción.	Cantidad mínima de horas de capacitación	75%	80%	90%	100%

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)

Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento

Con el fin de alcanzar las metas planteadas en el punto anterior, para cada objetivo específico se ha definido un conjunto de iniciativas y propuestas, todas ellas coordinadas con la empresa Ecomp, en reuniones posteriores (entrevistas a profundidad) realizadas como parte de la elaboración del plan estratégico, algunas de estas iniciativas, habían sido planteadas previamente, faltando plasmarlas en un documento formal sobre todo revisando su impacto y relevancia para la organización, dichas iniciativas se pueden visualizar en la Tabla 28.

Tabla 28

Listado de Iniciativas

	Objetivo Específico	Iniciativas
Finanzas	Incrementar el ratio de margen neto a 15% para el 2022.	Implementar Área de Ventas con metas específicas
	Incremento anual de 20% en las ventas.	
	Incrementar anualmente el porcentaje de clientes, llegando a 20% en el 2022.	Utilizar la base de prospectos de clientes que cuenta la empresa
	Plazo meta de 48 horas como máximo para el 2022.	Medir el tiempo de espera para una cotización
Clientes	Reducir a 10% las ordenes de servicio implementadas que presentan reclamos	Realizar encuesta de satisfacción al término de la orden de servicio
	Reducir a 5% los cambios realizados en el desarrollo de un proyecto de software	Establecer proceso de atención al cliente
	Gestionar el 90% de los clientes en el sistema.	Implementar un programa de monitoreo continuo a los clientes
	Entregar el 80% de los proyectos en la fecha programada.	Implementar sistema de monitoreo de plazos a cumplir en los proyectos y gestión de riesgos
Procesos	Reducir a 5 la cantidad de interrupciones en el servicio de arrendamiento de software en un año	Poner operativo el grupo electrógeno y adquirir una línea de internet de respaldo
	Reducir a 1/2 hora el tiempo muerto al realizar el mantenimiento de equipos informáticos	Elaborar un proceso considerando todas las variantes que incrementan el tiempo de ejecución del mantenimiento de un equipo informático
	Lograr el 95% de entrega del informe de conformidad del cliente posterior al servicio realizado (hardware y software)	Elaborar un reporte que permita conocer la cantidad de informes de servicio realizado (Hardware y software)
	Tener como mínimo el 30% de los colaboradores premiados	Recompensar trimestralmente al equipo de proyecto que alcanzaron el indicador
Aprendizaje y crecimiento	Alcanzar anualmente que el 95% de los colaboradores estén capacitados	Implementar cursos on line gratuitos con cantidad de horas mínimas al año
	Alcanzar anualmente que el 80% de los colaboradores estén capacitados	
	El 100% de los colaboradores hayan recibido la inducción.	Elaborar un programa de inducción sustentada en horas de capacitación por perfil de puesto

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 216), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España:

Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

De acuerdo a lo manifestado por la plana gerencial de la empresa Ecomp, mediante las entrevistas a profundidad. Siendo necesario designar a un responsable, quien estará encargado de gestionar la iniciativa, monitorear el cumplimiento de la meta definida, reportando de manera oportuna el avance de las iniciativas en un comité mensual de seguimiento con la gerencia. En caso sea necesario, tomar las medidas correctivas pertinentes para asegurar el cumplimiento de cada iniciativa. Cada responsable asignado se puede revisar en la Tabla 29.

Tabla 29

Listado de los responsables de las Iniciativas

	Iniciativas	Responsable
Finanzas	Implementar Área de Ventas con metas específicas	Administración
	Utilizar la base de prospectos de clientes que cuenta la empresa	Administración
Clientes	Medir el tiempo de espera para una cotización	Logística
	Realizar encuesta de satisfacción al término de la orden de servicio	Administración
	Establecer proceso de atención al cliente	Sistemas
	Implementar un programa de monitoreo continuo a los clientes	Comercial
	Implementar sistema de monitoreo de plazos a cumplir en los proyectos y gestión de riesgos	Sistemas
Procesos	Poner operativo el grupo electrógeno y adquirir una línea de internet de respaldo	Logística
	Elaborar un proceso considerando todas las variantes que incrementan el tiempo de ejecución del mantenimiento de un equipo informático	Sistemas
	Elaborar un reporte que permita conocer la cantidad de informes de servicio realizado (Hardware y software)	Sistemas
Aprendizaje y crecimiento	Recompensar trimestralmente al equipo de proyecto que alcanzaron el indicador	Administración
	Implementar cursos on line gratuitos con cantidad de horas mínimas al año	Sistemas
	Elaborar un programa de inducción sustentada en horas de capacitación por perfil de puesto	Administración

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 216), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

En cada iniciativa se ha valorizado los recursos necesarios para implementar cada iniciativa. Para tal fin, se elaboró un presupuesto por año, donde se distribuye proporcionalmente la carga presupuestal. Por otro lado, se ha identificado, valorado y cotizado con las empresas o áreas que pueden realizar tales iniciativas como podemos revisar en la Tabla 30.

Para cada iniciativa, se ha identificado la fuente de estimación, asimismo, se ha valorizado el costo unitario, la cantidad necesaria por año para su implementación. En la

Tabla 31 se muestra el presupuesto detallado por año y un total general que permite cuantificar el total de la inversión.

Tabla 30

Presupuesto de las Iniciativas

Concepto de la inversión		PRESUPUESTO				TOTAL
		2019	2020	2021	2022	
		Por año	Por año	Por año	Por año	
Finanzas	Contratar una empresa de comercialización que cobre por contactar.	S/.120,000	S/.120,000	S/.135,000	S/.135,000	S/.510,000
	Contratar una empresa de comercialización que cobre por nuevo cliente.	S/.22,500	S/.25,500	S/.28,750	S/.32,250	S/.86,750
Clientes	Implementar un sistema que permita medir el tiempo entre un pedido realizado por el cliente y el envío de la cotización	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
	Implementar encuesta de satisfacción vía web y telefonía móvil.	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
	Establecer estándares de calidad de atención al cliente	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
	Contratar un personal responsable del monitoreo	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.2,600	S/.6,200
Procesos	Desarrollar un sistema de gestión de pendientes con métricas	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
	Contratar a empresa que de mantenimiento a grupos electrógenos	S/.250	S/.0	S/.250	S/.0	S/.500
	Registrar en un documento el proceso definido y validar su cumplimiento en ejecución	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
	Archivar las actas de conformidad y llenar el reporte en excel de los servicios realizados con acta de conformidad	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Aprendizaje y crecimiento	Otorgar medio día libre a dos personas del equipo que mas proyectos alcancen el indicador	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
	Brindar un coffee break durante la revisión de cursos on line gratuitos	S/.80	S/.90	S/.100	S/.100	S/.370
	Revisar el perfil del puesto por cada nueva persona en la empresa	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 2161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

Tabla 31

Presupuesto detallado de las Iniciativas

Concepto de la inversión			Fuente de la estimación			PRESUPUESTO										TOTAL		
						2019			2020			2021			2022			
						Costo unit.	Cant.	Por año	Costo unit.	Cant.	Por año	Costo unit.	Cant.	Por año	Costo unit.		Cant.	Por año
Finanzas	Contratar una empresa de comercialización que cobre por contactar.	Empresa de Comercialización	S/.80	S/.1,500	S/.120,000	S/.80	S/.1,500	S/.120,000	S/.90	S/.1,500	S/.135,000	S/.90	S/.1,500	S/.135,000	S/.510,000			
	Contratar una empresa de comercialización que cobre por nuevo cliente.	Empresa de Comercialización	S/.250	S/.90	S/.22,500	S/.250	S/.102	S/.25,500	S/.250	S/.115	S/.28,750	S/.250	S/.129	S/.32,250	S/.86,750			
Clientes	Implementar un sistema que permita medir el tiempo entre un pedido realizado por el cliente y el envío de la cotización	Estimación del área de desarrollo de Ecomp	S/.0	S/.120	S/.0	S/.0	S/.20	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.10	S/.0	S/.0			
	Implementar encuesta de satisfacción vía web y telefonía móvil.	Estimación del área de desarrollo de Ecomp	S/.0	S/.4	S/.0	S/.0	S/.4	S/.0	S/.0	S/.4	S/.0	S/.0	S/.4	S/.0	S/.0			
	Establecer estándares de calidad de atención al cliente	Administración	S/.0	S/.60	S/.0	S/.0	S/.80	S/.0	S/.0	S/.80	S/.0	S/.0	S/.80	S/.0	S/.0			
	Contratar un personal responsable del monitoreo	Cotización de profesionales del sector	S/.1,200	S/.1	S/.1,200	S/.1,200	S/.1	S/.1,200	S/.1,200	S/.1	S/.1,200	S/.1,300	S/.2	S/.2,600	S/.6,200			
Procesos	Desarrollar un sistema de gestión de pendientes con métricas	Área de sistemas	S/.0	S/.80	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.10	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0			
	Contratar a empresa que de mantenimiento a grupos electrógenos	Cotización de empresa	S/.250	S/.1	S/.250	S/.0	S/.0	S/.0	S/.250	S/.1	S/.250	S/.0	S/.0	S/.0	S/.500			
	Registrar en un documento el proceso definido y validar su cumplimiento en ejecución	Secretaria	S/.0	S/.20	S/.0	S/.0	S/.8	S/.0	S/.0	S/.10	S/.0	S/.0	S/.15	S/.0	S/.0			
	Archivar las actas de conformidad y llenar el reporte en excel de los servicios realizados con acta de conformidad	Secretaria	S/.0	S/.20	S/.0	S/.0	S/.25	S/.0	S/.0	S/.20	S/.0	S/.0	S/.10	S/.0	S/.0			
Aprendizaje y crecimiento	Otorgar medio día libre a dos personas del equipo que mas proyectos alcancen el indicador	Área de sistemas	S/.0	S/.8	S/.0	S/.0	S/.8	S/.0	S/.0	S/.8	S/.0	S/.0	S/.8	S/.0	S/.0			
	Brindar un cofee break durante la revisión de cursos on line gratuitos	Área de sistemas	S/.40	S/.2	S/.80	S/.45	S/.2	S/.90	S/.50	S/.2	S/.100	S/.50	S/.2	S/.100	S/.370			
	Revisar el perfil del puesto por cada nueva persona en la empresa	Jefe directo	S/.0	S/.5	S/.0	S/.0	S/.5	S/.0	S/.0	S/.5	S/.0	S/.0	S/.5	S/.0	S/.0			

Nota. Empresa de comercialización: empresa encargada de gestionar el contacto con la base de clientes. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

Cada iniciativa se ha programado en un trimestre específico a fin de implementarlas a cabalidad. Algunas de estas iniciativas se ejecutarán durante todos los trimestres debido a que se requiere su cumplimiento cada mes, en otros casos trimestralmente, en algunos casos se ha programado un trimestre específico donde se revisa la implementación a fin de revisar las incidencias ocurridas, poder afinar la iniciativa y su alcance, como se ve en la Tabla 32.

Tabla 32

Cronograma de las Iniciativas

Iniciativas		CRONOGRAMA															
		2019				2020				2021				2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Finanzas	Implementar Área de Ventas con metas específicas	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Utilizar la base de prospectos de clientes que cuenta la empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Clientes	Medir el tiempo de espera para una cotización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Realizar encuesta de satisfacción al término de la orden de servicio	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	Establecer proceso de atención al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Implementar un programa de monitoreo continuo a los clientes	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Implementar sistema de monitoreo de plazos a cumplir en los proyectos y gestión de riesgos	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Procesos	Poner operativo el grupo electrógeno y adquirir una línea de internet de respaldo	-	-	-	-	X	X	-	-	X	X	-	-	X	X	-	-
	Elaborar un proceso considerando todas las variantes que incrementan el tiempo de ejecución del mantenimiento de un equipo informático	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-
Aprendizaje y crecimiento	Elaborar un reporte que permita conocer la cantidad de informes de servicio realizado (Hardware y software)	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Recompensar trimestralmente al equipo de proyecto que alcanzaron el indicador	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	-
	Implementar cursos on line gratuitos con cantidad de horas mínimas al año	-	-	-	-	X	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X
	Elaborar un programa de inducción sustentada en horas de capacitación por perfil de puesto	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X

Nota. Cronograma por trimestre de las iniciativas correspondientes a la estrategia. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

Capítulo X: Evaluación

En el presente capítulo, se describe la evaluación cuantitativa y cualitativa de la estrategia seleccionada, para fines de la elaboración del plan estratégico es necesario considerar distintas perspectivas por lo que se ve desde el punto de vista cualitativo aplicando los criterios de evaluación mientras que para la evaluación financiera se considera la proyección de los estados financieros con y sin estrategia desde el 2015 al 2022, terminado en los flujos de caja proyectados insumo necesario en la evaluación del VAN y la TIR, así como los ratios de gestión y el impacto de la estrategia en ellos.

10.1. Evaluación Cualitativa

Es necesario evaluar la estrategia que obtuvo mayor puntaje en la matriz MCPE. A fin de conocer cualitativamente si es aplicable, consistente, adaptable y genere una ventaja resaltante y duradera para la empresa Ecomp, asimismo debe corresponder con los objetivos de la empresa, para ello se ha decidido aplicar los criterios propuestos por Rumelt para la evaluación de la estrategia. Cabe resaltar que una estrategia no solo debe ser viablemente económicamente sino también permita mantener o generar una mejor posición para la empresa tomando en consideración todo lo evaluado en el presenta plan, en beneficio de la empresa Ecomp.

Tabla 33

Criterios de Evaluación de Estrategias

Criterio	Descripción
Consistencia	La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes
Consonancia	La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran
Ventaja	La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad
Factibilidad	La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

Nota. Adaptado del libro *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, (p.411), por F. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson 2013.

10.1.1. Criterios de Evaluación

Los criterios de Rumelt, que recoge D'Alessio (2013, p 411) en su libro *El Proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, logrando así validar cualitativamente la estrategia

seleccionada, identificando que sea la más adecuada, respetando los 4 criterios. A fin de continuar con la siguiente etapa, la evaluación financiera, de la viabilidad de la implementación de la estrategia y su impacto en la empresa en ventas, rentabilidad y margen de contribución (Ver Tabla 33). Con cada uno de estos criterios se procederá a evaluar a la estrategia.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Para la comparación de la estrategia se toma como base los criterios definidos por Rumelt que muestra D'Alessio (2013, p 411) en su libro El proceso estratégico, un enfoque de gerencia donde los criterios son:

- Consistencia, La estrategia no debe presentar objetivos y políticas inconsistentes
- Consonancia, La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran
- Ventaja, La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad
- Factibilidad, La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

A continuación, en la Tabla 34 se listará las estrategias obtenidas en las distintas matrices FODA, MCPE, para contrastarlas con los criterios definidos por Rumelt, así poder seleccionar la estrategia o las estrategias que permitan a Ecomp lograr sus objetivos a mediano plazo.

Tabla 34.

Matriz de Rumelt

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
Penetración de Mercado	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de Mercado	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de Producto	Si	Si	Si	No	No
Integración hacia adelante	No	No	Si	No	No
Integración hacia atrás	No	No	Si	No	No
Integración Horizontal	No	No	Si	No	No

Nota. Tomado de Proceso estratégico (p.305), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson 2013 por Pearson educación de Perú S.A.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

En el presente capítulo, se presentará, en primer lugar, la situación financiera actual de la empresa, desde el 2015 hasta el 2018. Para los meses finales de 2018, se ha tenido que

proyectar el valor de las ventas, así como las compras y demás cuentas, a fin de estimar como terminaría el año la empresa Ecomp. Con dicha información se ha procedido a proyectar los estados financieros con estrategia y sin estrategia desde el año 2019 hasta el 2022. Una diferencia importante entre ambos estados financieros, es que, en el 2019 se incluirá el préstamo necesario, para implementar la estrategia en toda su dimensión, esto se ve reflejado en los estados financieros con estrategia en cuentas por pagar y como gasto de ventas el cual impacta en el resultado del ejercicio 2019.

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).

“Los estados financieros son informes contables estandarizados que ponen en evidencia la situación financiera y contable de la empresa, ya sea durante un periodo determinado o en un momento específico en el tiempo”. como menciona Beltrán y Cueva (2014, p 192). Para la elaboración de los estados financieros, se ha tomado como base la información contable, entregada por la empresa Ecomp siendo este el inicio para poder reconstruir la información, distribuyendo los ingresos y egresos por línea de negocio. Para la implementación de la estrategia se ha considerado los distintos costos asociados con su implantación, implementación y ejecución a fin de evaluar no solo el beneficio para la empresa Ecomp sino también el costo asociado para generar dicha utilidad.

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

Para la elaboración del Estado de Resultados, se ha tomado en consideración la venta total, a fin realizar de una distribución entre lo que le corresponde a Hardware y Software. En el caso de hardware, se ha diferenciado la venta comercial, de la venta de servicio. Para el software, se ha contemplado la venta por el tipo de servicio, software a medida y arrendamiento de software, debido a que actualmente son las modalidades existentes en la empresa.

Para la proyección del Estado de Resultados con estrategia, se ha realizado la valoración de la estrategia, como se puede observar en la tabla. El listado de prospectos de clientes que maneja la empresa Ecomp, asciende a 6000 empresas, las mismas que han sido captadas mediante visitas a empresas, asistencia a eventos de la cámara de comercio de Lima y ferias de tecnología. Se estima que dicha base sea contactada en el lapso de 4 años del 2019 al 2022 por una empresa que se encargará del área comercial de la empresa, tal como se ve en la Tabla 35.

Tabla 35

Valores estimados para la propuesta

	2019	2020	2021	2022
Listado clientes	6000	6000	6000	6000
Listado clientes contactados	1500	1500	1500	1500
gasto unitario x contactar	S/. 80	S/. 80	S/. 90	S/. 90
gasto unitario x venta concretada	S/. 250	S/. 250	S/. 260	S/. 260
ingreso mensual mantenimiento	S/. 70	S/. 70	S/. 80	S/. 80
ingreso anual (mantenimiento + implementación)	S/. 1,540	S/. 1,540	S/. 1,660	S/. 1,660
% venta lograda de los contactados	4.0%	4.8%	5.7%	6.7%
Cientes contactados con venta realizada	60	72	85	99
Gasto total por contactar	S/. 120,000	S/. 120,000	S/. 135,000	S/. 135,000
Gasto total x venta concretada	S/. 15,000	S/. 18,000	S/. 22,100	S/. 25,740
GASTO TOTAL por contactar y vta concretada	S/. 135,000	S/. 138,000	S/. 157,100	S/. 160,740
Venta anual de los nuevos clientes	S/. 92,400	S/. 110,880	S/. 141,100	S/. 164,340
Cantidad de clientes actuales	8	68	140	225
Venta x clientes actuales (mantenimiento)	S/. 6,720	S/. 57,120	S/. 134,400	S/. 216,000
VENTA ANUAL TOTAL c/estrategia	S/. 99,120	S/. 168,000	S/. 275,500	S/. 380,340
UTILIDAD	S/. (35,880)	S/. 30,000	S/. 118,400	S/. 219,600

Nota. Gasto unitario = precio unitario obtenido de la empresa que presta el servicio de contactar al cliente. Adaptado de los valores remitidos por la empresa especializada.

La empresa encargada del área comercial se encarga de contactar a los prospectos, por realizar dicho servicio cobrará a la empresa Ecomp el valor de S/ 80 por contacto realizado y S/ 250 de concretarse una venta. El ingreso percibido por esa venta será de S/ 1540 el cual incluye el pago de 12 cuotas mensuales de S/ 70 y un pago de instalación de S/ 700. Se estima que de la base entregada de 1500 empresas se logre la venta de un 8% en el escenario pesimista, 10% en el conservador y 12% en el optimista, para la proyección se ha usado el escenario conservador que se muestra en la tabla.36.

Tabla 36

Estimación de Gastos y Ventas de la propuesta

	2019	2020	2021	2022
% venta lograda de los contactados	6.0%	6.8%	7.7%	8.7%
Cientes contactados con venta realizada	90	102	115	129
Gasto total por contactar	S/. 120,000	S/. 120,000	S/. 135,000	S/. 135,000
Gasto total x venta concretada	S/. 22,500	S/. 25,500	S/. 29,900	S/. 33,540
GASTO TOTAL por contactar y vta concretada	S/. 142,500	S/. 145,500	S/. 164,900	S/. 168,540
Venta anual de los nuevos clientes	S/. 138,600	S/. 157,080	S/. 190,900	S/. 214,140
Cantidad de clientes actuales	8	98	200	315
Venta x clientes actuales (mantenimiento)	S/. 6,720	S/. 82,320	S/. 192,000	S/. 302,400
VENTA ANUAL TOTAL c/estrategia	S/. 145,320	S/. 239,400	S/. 382,900	S/. 516,540
UTILIDAD	S/. 2,820	S/. 93,900	S/. 218,000	S/. 348,000

Nota. Estado de resultados proyectado posterior a la estrategia.

En la actualidad, la empresa Ecomp cuenta con ocho clientes en el sistema de arrendamiento de software por lo que se va aumentando la base año a año, en el primer año se incluye con la implementación y a partir de los demás años solo se incluye el mantenimiento mensual. Como podemos observar en la Tabla 30 se pasa de contar con ocho clientes a 158, luego 315 y terminando el plan con 480 empresas afiliadas al sistema de arrendamiento. Independientemente de ello, también se estima el crecimiento de los servicios de desarrollo de software a medida que en la actualidad se brinda.

En el caso de la proyección del estado de resultados sin estrategia se puede observar en la Tabla 37, como año a año la venta del hardware va cayendo en el monto de venta anual.

Tabla 37

Resumen del Estado de Resultados proyectado

	A1 31/12/19	Hardware venta	Hardware soporte	Software	A1 31/12/20	Hardware venta	Hardware soporte	Software	A1 31/12/21	Hardware venta	Hardware soporte	Software
Ventas Netas	S/231,050	S/85,650	S/57,100	S/88,300	S/225,013	S/81,368	S/54,245	S/89,400	S/223,232	S/77,299	S/51,533	S/94,400
(-) Costo de Ventas	-S/128,626	-S/62,525	-S/32,547	-S/33,554	-S/124,290	-S/59,398	-S/30,920	-S/33,972	-S/121,674	-S/56,428	-S/29,374	-S/35,872
Utilidad (o Pérdida) Bruta	S/102,425	S/23,126	S/24,553	S/54,746	S/100,723	S/21,969	S/23,325	S/55,428	S/101,558	S/20,871	S/22,159	S/58,528

Nota. Resumen del estado de resultados en la situación actual por cada línea de negocio.

Asimismo, se puede resaltar que el margen de contribución va decreciendo, debido principalmente al aumento de la competencia en el sector y porque los clientes con los que cuentan no rescatan el valor agregado que la empresa pueda brindar, sino que prima el menor precio. Por esa razón, a fin de continuar la comercialización, se renuncia al margen.

A continuación, se muestra el Estado de Resultado desde el 2015 al 2108, los últimos dos meses proyectado y de ahí en adelante hasta el 2022. Se puede observar que la venta se encuentra fluctuando en los S/ 220,000. En líneas anteriores se menciona la baja en las ventas de hardware, tanto en comercialización de equipos como en servicios, a pesar de que en la empresa Ecomp, la línea de software se encuentra en ascenso, sin una inversión adecuada, no se pueden aplicar estrategias de crecimiento por lo que su tendencia no genera un impacto real en las ventas, tal como se ve en la Tabla 38.

Tabla 38

Estado de Pérdidas y Ganancias sin estrategia, expresado en Soles

	al 31/12/15	al 31/12/16	al 31/12/17	al 31/12/18 (Proy.)	al 31/12/19 (Proy.)	al 31/12/20 (Proy.)	al 31/12/21 (Proy.)	al 31/12/22 (Proy.)
Ventas Netas	437,028.30	209,967.59	225,272.73	229,368.17	231,050.01	225,012.51	223,231.88	230,290.29
(-) Costo de Ventas	-293,350.88	-135,397.98	-131,043.30	-130,135.17	-128,625.51	-124,289.93	-121,674.03	-122,513.93
Utilidad (o Pérdida) Bruta	143,677.42	74,569.61	94,229.43	99,233.00	102,424.50	100,722.58	101,557.85	107,776.36
(-) Gasto de Venta	-26,221.70	-13,248.76	-16,222.46	-16,926.29	-17,395.00	-17,076.75	-17,169.91	-18,133.42
(-) Gasto de Administración	-26,220.00	-51,120.00	-61,080.00	-61,080.00	-62,220.00	-62,640.00	-62,640.00	-62,640.00
(+) Ingreso de Venta								
Utilidad (o Pérdida) de la Operación	91,235.73	10,200.85	16,926.97	21,226.71	22,809.50	21,005.83	21,747.94	27,002.94
(-) Gastos financieros	-10,809.00	-11,866.00	-8,300.00	-6,600.00	-4,800.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00
(+) Ingresos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00
Utilidad (o Pérdida) antes de Particip. E Imp.	80,426.73	-1,665.15	8,626.97	14,626.71	18,010.50	17,007.83	17,750.94	23,006.94
(-) Distribución legal de la renta								
(-) Distribución legal de la renta	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00
Resultado antes del impuesto	80,426.73	-1,665.15	8,626.97	14,626.71	18,011.50	17,009.83	17,753.94	23,010.94
(-) Impuesto a la Renta	-24,128.02	0.00	-2,588.09	-4,388.01	-5,402.85	-5,101.75	-5,324.38	-6,900.88
RESULTADO DEL EJERCICIO	56,298.71	-1,665.15	6,038.88	10,238.70	12,608.65	11,908.08	12,429.55	16,110.06

Nota. Estado de resultados proyectados para el periodo 2018 – 2022, sin haber aplicado la estrategia.

En la elaboración del Estado de Resultado cuando se ha aplicado la estrategia, podemos observar un claro crecimiento en las ventas. El préstamo necesario para asegurar la implementación de la estrategia se materializa como gasto de venta en el 2018. Se puede resaltar, que en el año 2016 se siente el impacto de la creación de la línea del software sobre todo en el incremento en el gasto administrativo. El costo de venta es proporcional a la venta y es del 38% para la línea de software y para hardware entre 60% y 75%, como se ve en la Tabla 39.

Tabla 39

Estado de Pérdidas y Ganancias con estrategia, expresado en Soles

	al 31/12/15	al 31/12/16	al 31/12/17	al 31/12/18 (Proy.)	al 31/12/19 (Proy.)	al 31/12/20 (Proy.)	al 31/12/21 (Proy.)	al 31/12/22 (Proy.)
Ventas Netas	437,028.30	209,967.59	225,272.73	229,368.17	348,370.01	452,412.51	572,131.88	706,830.29
(-) Costo de Ventas	-293,350.88	-135,397.98	-131,043.30	-130,135.17	-149,955.91	-172,397.93	-192,992.03	-220,952.73
Utilidad (o Pérdida) Bruta	143,677.42	74,569.61	94,229.43	99,233.00	198,414.10	280,014.58	379,139.85	485,877.56
(-) Gasto de Venta	-26,221.70	-13,248.76	-16,222.46	-16,926.29	-157,095.00	-161,376.75	-178,669.91	-182,673.42
(-) Gasto de Administración	-26,220.00	-51,120.00	-61,080.00	-61,080.00	-62,220.00	-62,640.00	-62,640.00	-62,640.00
(+) Ingreso de Venta								
Utilidad (o Pérdida) de la Operación	91,235.73	10,200.85	16,926.97	21,226.71	-20,900.90	55,997.83	137,829.94	240,564.14
(-) Gastos financieros	-10,809.00	-11,866.00	-8,300.00	-6,600.00	-16,800.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00
(+) Ingresos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00
Utilidad (o Pérdida) antes de Particip. E Imp.	80,426.73	-1,665.15	8,626.97	14,626.71	-37,699.90	51,999.83	133,832.94	236,568.14
(-) Distribución legal de la renta								
(-) Distribución legal de la renta	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00
Resultado antes del impuesto	80,426.73	-1,665.15	8,626.97	14,626.71	-37,698.90	52,001.83	133,835.94	236,572.14
(-) Impuesto a la Renta	-24,128.02	0.00	-2,588.09	-4,388.01	0.00	-15,599.35	-40,148.98	-70,969.24
RESULTADO DEL EJERCICIO	56,298.71	-1,665.15	6,038.88	10,238.70	-37,698.90	36,402.48	93,686.95	165,602.90

Nota. Estado de resultados proyectados para el periodo 2018 – 2022, posterior a la estrategia.

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

Para la elaboración del estado financiero de Balance General se ha considerado la información proporcionada por el área contable de la empresa Ecomp. Es importante resaltar que, en el activo fijo, se refleja un aumento importante en el año 2016, debido a que la empresa Ecomp realizó la adquisición de los equipos necesarios para implementar la línea de software y diseño.

Para que la empresa Ecomp pueda implementar la estrategia planteada, por el presente plan estratégico, es necesario que la empresa Ecomp realice un préstamo de S/ 60,000 a fin de tener la liquidez necesaria para poder cumplir con las obligaciones generadas por los gastos de implementación como son el pago por contacto y el pago por venta realizada. Como parte de la estrategia, se plantea la reducción de la cuenta mercadería, a fin de volver liquido un activo que es muy elevado, para la baja en ventas que tiene la línea de hardware.

En ambos escenarios del estado de situación actual, con estrategia y sin estrategia, se proyecta para el 2021, una actualización de los equipos que emplea la empresa en su operatividad. En el caso del estado de situación actual con estrategia, se define una segunda adquisición en el año 2022, debido principalmente a que la línea de software requiere de nuevos equipos para el nuevo personal, así como implementar un área de pruebas. Área que será responsable de evaluar la calidad del software implementado. Con dicha iniciativa, el activo no corriente, específicamente en la cuenta de Inmuebles, Maquinarias y Equipos, alcanza un total de S/80,496 en el año 2022.

En la presentación de los Estados de Situación Actual, se va a exponer en primer lugar, el Estado de Situación Actual sin estrategia, continuando con el Balance General con estrategia desde el 2015 al 2022. Desde el 2018 en adelante se ha realizado una proyección donde se refleja las iniciativas mencionadas.

En el Balance General sin estrategia, se puede observar en el activo fijo, la implementación del área de software en el 2016. La cuenta de mercadería es una cuenta que tiene un valor considerable, por lo que se propone o se espera que aún sin estrategia esta se vea reducida en los próximos años llegado en el 2022 a S/143,210. Otro hecho importante a resaltar es la escasa caja en los años anteriores, se considera que se ira revirtiendo esta tendencia en los próximos años. A pesar de no aplicar la estrategia se estima que por un concepto de obsolescencia se proceda a adquirir nuevos equipos en el 2021, como se muestra en la Tabla 40

Tabla 40

Balance General sin estrategia, expresado en Soles (Activos)

	2015	2016	2017	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	5,876.00	7,423	9,341	25,000	23,089	22,597	25,525	31,181
Ctas por cobrar comerciales relacionadas	23,012.00	3,654	6,561	20,000	19,841	16,841	14,421	12,460
Ctas por cobrar per, acc, soc, dir y ger	179,895.00	179,989	229,406	207,096	199,406	216,406	239,601	236,366
Otras cuentas por cobrar	0.00		0	0	0	.	0	0
Mercadería	135,000.00	141,506	180,000	141,190	159,179	157,245	132,400	143,210
Otros activos corrientes			0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente	343,783.00	332,572	425,308	393,286	401,515	413,089	411,947	423,217
ACTIVO NO CORRIENTE								
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	14,956.00	43,622	39,956	43,622	43,622	43,622	50,000	50,000
Depreciación de Inmuebles, Maquinaria y Equipos	-9,039.00	-14,230	-16,421	-18,921	-25,000	-38,622	-43,622	-44,898
Activo Diferido	12,840.21	6,265	2,329	2,329	2,729	3,029	2,135	2,329
Total Activo No Corriente	18,757.21	35,657	25,864	27,030	21,351	8,029	8,513	7,431
TOTAL ACTIVOS	362,540.21	368,228.910	451,172	420,315.91	422,866	421,118	420,460	430,648

Nota. Proyección de los Activos en la situación actual, sin estrategia

En el Pasivo del Balance General sin estrategia, podemos observar claramente que las cuentas por pagar, se ven incrementadas considerablemente en la empresa Ecomp sin una inversión clara, en la entrevista a profundidad con gerencia, se reconoce que es para poder compartir el financiamiento con las otras empresas del grupo, mencionadas anteriormente.

Es importante destacar que, para el nivel de resultados acumulados, el capital no es proporcional, de la misma forma la utilidad es muy reducida para el nivel de operaciones de la empresa, como se puede visualizar en la Tabla 41.

Tabla 41

Balance General sin estrategia, expresado en Soles (Pasivos y Patrimonio)

	2015	2016	2017	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
Cuentas por pagar comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar	85,187.00	97,727	172,151	129,500	117,332	106,082	97,332	88,332
Tributos por Pagar	9,422.51	2,687	2,618	2,618	2,618	2,418	2,618	2,618
Provisiones	18,227.00	19,776	22,326	20,216	22,326	20,120	19,248	22,326
TOTAL PASIVOS	112,836.51	120,190	197,095	152,334	142,276	128,620	119,198	113,276
PATRIMONIO								
Capital	44,000.00	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000
Resultados Acumulados	149,405.00	205,704	204,039	210,077	220,316	232,925	244,833	257,262
Utilidad (o Perdida) del ejercicio	56,298.71	-1,665	6,039	10,239	12,609	11,908	12,430	16,110
TOTAL PATRIMONIO	249,703.71	248,039	254,077	264,316	276,925	288,833	301,262	317,372
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	362,540.21	368,228.910	451,172	416,650	419,200	417,452	420,460	430,648

Nota. Proyección de los Pasivos y Patrimonio en la situación actual, sin estrategia.

En el siguiente estado de situación actual con estrategia, podemos mencionar que una de las iniciativas es reducir la cuenta mercaderías pasando de S/135,000 en el 2015 a S/ 110,000 en el 2022. En el monto de la cuenta de Caja y bancos se proyecta un crecimiento sostenido sustentado en el crecimiento general de la empresa. Al enfocarse la empresa Ecomp, en el arrendamiento de software, se debe contemplar un

incremento en las cuentas por cobrar, es importante resaltar, que, si una empresa no realiza el pago, de acuerdo a las políticas que defina la empresa puede cortar el servicio hasta la regulación del pago pendiente, como se puede ver en la Tabla 42.

Tabla 42

Balance General con estrategia, expresado en Soles (Activos)

	2015	2016	2017	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
ACTIVOS								
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	5,876	7,423	9,341	25,000	16,903	29,300	69,940	109,801
Ctas por cobrar comerciales relacionadas	23,012	3,654	6,561	20,000	28,000	20,459	55,000	95,000
Ctas por cobrar per, acc, soc, dir y ger	179,895	179,989	229,406	207,096	206,604	249,137	260,446	312,018
Otras cuentas por cobrar	0		0	0	0	0	0	0
Mercadería	135,000	141,506	180,000	141,190	130,000	120,000	115,000	110,000
Otros activos corrientes			0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente	343,783	332,572	425,308	393,286	381,507	418,897	500,386	626,819
ACTIVO NO CORRIENTE								
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	14,956	43,622	43,622	43,622	43,622	43,622	50,000	80,496
Depreciación de Inmuebles, Maq. y Equipos	-9,039	-14,230	-16,421	-18,921	-25,000	-38,622	-43,622	-44,898
Activo Diferido	12,840	6,265	2,329	2,329	2,329	2,329	2,329	2,329
Total Activo No Corriente	18,757	35,657	29,530	27,030	20,951	7,329	8,707	37,928
TOTAL ACTIVOS	362,540.00	368,229	454,838	420,316	402,458	426,226	509,093	664,747

Nota. Activos Proyectados posterior a la estrategia.

En las cuentas de Pasivo, como se ve en la Tabla 43, podemos mencionar el préstamo solicitado en el 2018, necesario para solventar la implementación de la estrategia. El siguiente punto a resaltar, es la utilidad que genera la aplicación de la estrategia, en el 2017 la utilidad alcance un valor de S/ 6,039, de cumplirse la proyección del escenario moderado, la utilidad alcanzará a S/ 165,603 en el 2022. Otra ventaja obtenida del

plan estratégico, es la reducción de las cuentas por pagar, en el 2018, alcanzan a tener un valor de S/ 207,386, en su punto más alto, a partir de ese año se ve una clara reducción hasta el 2022, donde alcanza su punto más bajo en S/ 114,031.

Tabla 43

Balance General con estrategia, expresado en Soles (Pasivos y Patrimonio)

	2015	2016	2017	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
Cuentas por pagar comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar	85,187.00	97,727	175,817	133,166	140,000	130,000	120,000	114,031
Tributos por Pagar	9,422.51	2,687	2,618	2,618	13,326	13,000	17,060	19,169
Provisiones	18,227.00	19,776	22,326	20,216	22,514	20,206	15,326	9,238
TOTAL PASIVOS	112,836.51	120,190	200,760	156,000	175,840	163,206	152,386	142,438
PATRIMONIO								
Capital	44,000.00	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000
Resultados Acumulados	149,405.00	205,704	204,039	210,077	220,316	182,617	219,020	312,707
Utilidad (o Perdida) del ejercicio	56,298.71	-1,665	6,039	10,239	-37,699	36,402	93,687	165,603
TOTAL PATRIMONIO	249,703.71	248,039	254,077	264,316	226,617	263,020	356,707	522,310
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	362,540.21	368,229	454,838	420,316	402,458	426,225.71	509,093	664,747

Nota. Proyección de los Pasivos y Patrimonio posterior a aplicar la estrategia.

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

Para la elaboración del flujo de efectivo sin estrategia se ha considerado el periodo de tiempo comprendido desde el año 2015 al año 2022, todos los ingresos por ventas y los costos asociados a la operación de la empresa Ecomp. Asimismo, podemos identificar que en el 2016 y el 2021 se refleja la adquisición de Activo Fijo. Esto genera flujos de efectivo que van disminuyendo conforme sigue el tiempo, habiendo logrado alcanzar su mejor desempeño en el 2015 con un flujo de caja efectivo de S/56,299, si la empresa no aplica ninguna estrategia y el punto máximo estimado es alcanzado a fin del año 2021 llegando a ser de S/22,468, como se puede ver en la Tabla 44.

Tabla 44

Flujo de Efectivo sin estrategia (en S/.)

	2015	2016	2017	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
Ventas	437,028	209,968	225,273	229,368	231,050	225,013	223,232	230,290
Costos	-380,730	-211,633	-219,234	-219,129	-218,443	-213,108	-210,808	-214,188
Flujo Caja Operativo	56,299	-1,665	6,039	10,239	12,607	11,904	12,424	16,102
Inversiones								
Activo fijo		28,666					10,044	
Intangible								
Capital de trabajo								
Flujo Caja Efectivo	56,299	27,001	6,039	10,239	12,607	11,904	22,468	16,102

Nota. Flujo de efectivo proyectado a partir de las Ventas en la situación actual sin estrategia.

En el caso de la elaboración del Flujo de Efectivo con estrategia se ha considerado las ventas proyectadas de la empresa Ecomp, así como todos los gastos administrativos, de ventas y financiero, que conlleva su operatividad. Asimismo, se refleja la adquisición de activo fijo en el 2016, 2021 y 2022. Se puede comparar rápidamente que si bien la diferencia entre ambos flujos en el 2019 es de S/100,000 en el 2022 alcanza los S/500,000. Esto se encuentra sustentado en el nuevo formato de negocio propuesto para la empresa Ecomp, el cual es la comercialización del arrendamiento de software, donde se pasa de ganar por proyecto a generar un ingreso mensual asegurado, lo que permitirá sustentar nuevos desarrollos dentro de la empresa, toda vez que sus costos fijos se logren cubrir por los ingresos generados mes a mes, de los softwares que se encontrarán en modalidad de arrendamiento de software. Es importante mencionar que, en el 2018, se refleja el préstamo necesario para la ejecución de la estrategia el cual se ha estimado en S/60,000, como se visualiza en la Tabla 45.

Tabla 45

Flujo de Efectivo con estrategia (en S/.)

	2015	2016	2017	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
Ventas	437,028	209,968	225,273	229,368	348,370	452,413	572,132	706,830
Costos	-380,730	-211,633	-219,234	-274,741	-386,071	-416,014	-478,451	-541,235
Flujo Caja Operativo	56,299	-1,665	6,039	-45,373	-37,701	36,398	93,681	165,595
Inversiones								
Activo fijo		28,666					6,378	30,496
Intangible								
Capital de trabajo				-60,000				
Flujo Caja Efectivo	56,299	27,001	6,039	-105,373	-37,701	36,398	100,059	196,091

Nota. Flujo de efectivo proyectado a partir de las Ventas luego de aplicar la estrategia.

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

Para la proyección de flujos con y sin estrategia se ha considerado el periodo comprendido entre 2018 y 2022, en el caso de la proyección del flujo sin estrategia (o situación actual) observamos que se proyecta un flujo de efectivo que fluctúa entre los S/10,000 y los S/ 18,000, alcanzado dicho monto hacia el 2021, como se puede observar en la Tabla 46.

Tabla 46

Flujo de efectivo proyectado en situación actual

	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
Flujo Caja Efectivo	S/. 10,239	S/. 12,607	S/ 11,904	S/. 18,802	S/. 16,102

Nota. Resumen del Flujo de efectivo proyectado sin aplicar la estrategia seleccionada.

En el caso de la proyección con la nueva estrategia se le incluye el préstamo en el 2018. En el primer año no se obtiene flujo de efectivo positivo situación similar se proyecta para el 2019, este flujo negativo se revierte a partir del año 2020, alcanzando su punto máximo en el 2022 a S/ 196,091.34, como se puede observar en la Tabla 47.

Tabla 47

Flujo de efectivo proyectado con la nueva estrategia

	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
Flujo Caja Efectivo	S/. (49,761.30)	S/. (37,700.90)	S/. 36,398.48	S/. 100,058.95	S/. 196,091.34

Nota. Resumen del Flujo de efectivo proyectado habiendo aplicado la estrategia seleccionada.

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

Para el cálculo del VAN, se ha considerado la inversión inicial de S/ 60,000, monto que se ha calculado como necesario, así la empresa Ecomp tenga el respaldo financiero suficiente, para que pueda ir cumpliendo con las obligaciones que se irán generando por cada contacto realizado, así como por la venta lograda. En el punto anterior, flujo de efectivo, se pudo calcular los valores netos a considerar para el cálculo del VAN, alcanzando un valor actual neto máximo de S/86,329, con ese valor se puede definir la TIR, la misma que alcanza el valor de 56%. Para la tasa de interés se está considerando una tasa estándar que maneja la empresa en préstamos de capital de trabajo y campañas trimestrales.

Inversión	S/.	60,000.00
Tasa de préstamo de capital de trabajo		20%
VAN	S/.	86,329
TIR		56%

Se puede observar que existe un ligero crecimiento en los diferentes indicadores de la empresa, sin aplicar la estrategia, como se puede ver en la Tabla 48. Pero en general la variación no es muy significativa.

Tabla 48

Indicadores financieros sin estrategia

INDICADORES FINANCIEROS	2015	2016	2017	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
RAZONES DE LIQUIDEZ								
Liquidez General	3.05	2.77	2.12	2.52	2.75	3.12	3.46	3.74
Prueba Acida	1.85	1.59	1.22	1.62	1.66	1.93	2.35	2.47
Prueba Defensiva	0.05	0.06	0.05	0.16	0.16	0.17	0.21	0.28
RAZONES DE ACTIVIDAD								
Periodo Promedio de Cobro	0.05	0.02	0.03	0.09	0.09	0.07	0.06	0.05
Periodo Promedio de Pago	-104.54	-259.84	-483.00	-368.38	-338.65	-317.88	-287.98	-259.56
RAZONES DE APALANCAMIENTO								
Solvencia Patrimonial	0.45	0.48	0.79	0.59	0.53	0.46	0.40	0.36
Apalancamiento Financiero	0.31	0.33	0.44	0.37	0.35	0.31	0.28	0.26
Multiplicador del Capital	1.45	1.48	1.79	1.59	1.53	1.46	1.40	1.36
RAZONES DE COBERTURA								
Cobertura de INTERESES	-8.44	-0.86	-2.04	-3.22	-4.75	-5.25	-5.44	-6.75
RAZONES DE RENTABILIDAD								
Margen Bruto	0.33	0.36	0.42	0.43	0.44	0.45	0.45	0.47
Margen Operativo	0.21	0.05	0.08	0.09	0.10	0.09	0.10	0.12
Margen Neto	0.13	-0.01	0.03	0.04	0.05	0.05	0.06	0.07
ROE	0.23	-0.01	0.02	0.04	0.05	0.04	0.04	0.05

ROA	0.16	0.00	0.01	0.02	0.03	0.03	0.03	0.04
-----	------	------	------	------	------	------	------	------

Nota. Indicadores financieros obtenidos sin aplicar la estrategia seleccionada.

En cambio, luego de aplicar la estrategia los indicadores de la empresa muestran un crecimiento como se puede en la Tabla 49. En los indicadores de liquidez se pasa de tener un resultado de 3.74 a poder contar con un ratio de 4.4 en el 2022, es decir cuenta con mayor activo corriente para hacer frente a las deudas con vencimiento menor a un año, debido principalmente, a que se ha proyecta ir cancelando la deuda adquirida a lo largo de los años, para empezar a solventar las operaciones en base a la caja que genera la empresa, la cual en correspondencia a la aplicación de la estrategia ha ido incrementándose gracias al ingreso generado, lo cual guarda relación con la baja del ratio de endeudamiento o solvencia patrimonial de ratio de 36% a un ratio de 27% en el 2022. Uno de los indicadores más importantes es el de margen neto, el cual se ha determinado como objetivo estratégico, a fin de alcanzar por lo menos un margen neto de 15%, en la proyección podemos observar que en el año 2021 se llega a lograr el 16%, para el año 2022 en un escenario conservador se puede llegar a 23%, sino se considera la implementación de la estrategia el ratio se mantiene en 7%.

Tabla 49

Indicadores financieros con estrategia

INDICADORES FINANCIEROS	2015	2016	2017	2018 (Proy.)	2019 (Proy.)	2020 (Proy.)	2021 (Proy.)	2022 (Proy.)
RAZONES DE LIQUIDEZ								
Liquidez General	3.05	2.77	2.12	2.52	2.17	2.57	3.28	4.40
Prueba Acida	1.85	1.59	1.22	1.62	1.43	1.83	2.53	3.63
Prueba Defensiva	0.05	0.06	0.05	0.16	0.10	0.18	0.46	0.77
RAZONES DE ACTIVIDAD								
Periodo Promedio de Cobro	0.05	0.02	0.03	0.09	0.08	0.05	0.10	0.13
Periodo Promedio de Pago	-104.54	-259.84	-483.00	-368.38	-336.10	-271.46	-223.84	-185.79
RAZONES DE APALANCAMIENTO								
Solvencia Patrimonial	0.45	0.48	0.79	0.59	0.78	0.62	0.43	0.27
Apalancamiento Financiero	0.31	0.33	0.44	0.37	0.44	0.38	0.30	0.21
Multiplicador del Capital	1.45	1.48	1.79	1.59	1.78	1.62	1.43	1.27
RAZONES DE COBERTURA								
Cobertura de INTERESES	-8.44	-0.86	-2.04	-3.22	1.24	-14.00	-34.46	-60.14
RAZONES DE RENTABILIDAD								
Margen Bruto	0.33	0.36	0.42	0.43	0.57	0.62	0.66	0.69
Margen Operativo	0.21	0.05	0.08	0.09	-0.06	0.12	0.24	0.34
Margen Neto	0.13	-0.01	0.03	0.04	-0.11	0.08	0.16	0.23
ROE	0.23	-0.01	0.02	0.04	-0.17	0.14	0.26	0.32
ROA	0.16	0.00	0.01	0.02	-0.09	0.09	0.18	0.25

Nota. Indicadores financieros obtenidos luego de aplicar la estrategia seleccionada.

Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo como parte final de la investigación se describen las conclusiones que se derivan posterior a la etapa de decisión de acuerdo al modelo de F. David, luego de haber implementado la estrategia seleccionada para Ecomp. De la misma manera se listarán las recomendaciones que se consideran pertinentes tomar para asegurar una mejor operatividad de la empresa que permita alcanzar los objetivos específicos al igual que los objetivos estratégicos.

11.1. Conclusiones

A continuación, se presentará las conclusiones a las que se ha podido llegar, luego de culminar con la elaboración de todo el plan estratégico para a la empresa Ecomp, para el periodo de 2019 al 2022. Se concluye que:

Los resultados anuales y las condiciones de mercado indican que es necesario un giro en el negocio porque la línea de hardware, a largo plazo no es sostenible en el tiempo, dado que muestra una continua caída en demanda y rentabilidad.

El ejercicio de haber ejecutado una propuesta de Plan estratégico ha demostrado que la empresa Ecomp necesita a corto plazo tomar conciencia que, si sigue el curso actual de sus operaciones, solo merma su potencial de crecimiento, sino que, además evitará poder tomar medidas correctivas a tiempo para continuar en el mercado, es necesario innovar y una orientación hacia el servicio.

El desorden administrativo y financiero dificulta conocer a ciencia cierta la rentabilidad de cada línea de negocio, asimismo se desconoce en qué forma se están distribuyendo los gastos y en los ingresos reales. Se insta a que la empresa Ecomp independice las acciones tanto financieras como administrativas con respecto a las demás empresas del grupo.

11.2. Recomendaciones

Como parte final del trabajo se procederá a plantear las recomendaciones que se derivan de los diferentes aspectos analizados, es probable que las recomendaciones que a continuación se plantearan son pasibles de mejora o adecuación según como la empresa considere conveniente implementar, en su totalidad o por etapas. Por lo que se recomienda:

Desarrollar e implementar a cabalidad el Plan Estratégico de la empresa Ecomp, así como las propuestas de Visión, Misión, Valores y Estrategias. Formando parte de la cultura organizacional de la empresa, a fin de lograr un clima laboral acorde a las nuevas tendencias buscando mejorar la posición actual en el ámbito empresarial.

Reforzar la comunicación en la interna y externa, de manera interna para que los diversos niveles operativos se sientan involucrados y parte participativa de la organización, así como alentar las propuestas de los colaboradores que representen mejoras en la empresa Ecomp, en el plano externo mejorar la comunicación referente a publicidad aprovechando el ingreso del área de Diseño, mostrando los diversos servicios y productos que la empresa puede ofrecer.

Transformar la gestión autocrática actual hacia una nueva gestión que prime la meritocracia con sucesión de poderes, dado que el Gerente General aún no se ha planteado una sucesión ordenada, por lo que la sucesión de manera imprevista es demasiado riesgosa para cualquier empresa, más aún en una empresa del rubro de tecnología, donde los cambios e innovaciones se suscitan en el corto plazo.

Separar la gestión de la empresa Ecomp, de las otras empresas del grupo, con el objetivo de administrar eficientemente los recursos y obligaciones contables, además de poder evaluar la gestión de cada una, con ello tomar las medidas correctivas necesarias, así poder enrumbar las operaciones del grupo.

Implementar los documentos necesarios para una correcta operatividad, como: reglamento interno, normativa necesaria, desarrollo de puestos, manuales y directivas, adicionalmente desplegar una campaña para que los colaboradores conozcan lo necesario para el desarrollo de sus labores, que permita una correcta operatividad en todos los niveles jerárquicos.

Por todo lo expuesto, es necesario definir un plan de sucesión que ordene y permita el monitorear a la empresa Ecomp, la transferencia de funciones y poderes dentro de la organización. Esto permitirá realizar una transición que permita que la experiencia, relaciones y decisiones trasciendan a la organización actual. Se recomienda recurrir a organizaciones especializadas en planes de sucesión, por ejemplo, la cámara de comercio de lima tiene un programa para empresas familiares donde se debe contemplar el plan de sucesión.

Referencias

- Barney, J. & Hesterly, W. (2015) *Strategic Management and Competitive Advantage*. 5ta edición. Boston: Editorial Pearson Education.
- Beltrán, A & Cueva, H (2014) *Evaluación privada de proyectos*. 3ra edición. Perú: Editorial Pearson Educación de Perú S.A.
- CIOPERU. HPHC (2015) *Software: Solo el 45 % de las empresas medianas peruanas usa software de gestión*. Recuperado de: <https://cioperu.pe/articulo/19422/phc-software-solo-el-45-de-las-empresas-medianas-peruanas-usa/#googleplus>
- Computerworld (2003). *Un futuro más allá del hardware*. Recuperado de <http://www.computerworld.es/tendencias/un-futuro-mas-alla-del-hardware>
- Congreso Constituyente Democrático (1993) *Constitución Política del Perú*. Perú Imprenta La Portada.
- D'Alessio, F. (2015) *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. 3ra edición. Perú: Editorial Pearson Educación de Perú S.A.
- David, F. R. (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ta edición. México: Pearson Educación.
- Gestión (2016) *¿Por qué se compran cada vez menos computadoras personales?* Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/compran-vez-computadoras-personales-117586>
- Gestión (2018) *Martín Vizcarra, un forastero con pocas balas que debe restaurar la política peruana* Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/politica/martin-vizcarra-forastero-balas-debe-restaurar-politica-peruana-230133>
- INEI (2016) *Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2015*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/Libro.pdf

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009a). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. 2da edición. España: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009b). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard: Convirtiendo la estrategia en acción*. 3ra edición. España: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009b). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard: Convirtiendo la estrategia en acción*. 3ra edición. España: Harvard Business Press.

Kim, W. Ch. & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. España: Prentice Hall.

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Marco Macroeconómico Multianual para el periodo 2019-2022. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Porter, M. E. (2009) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Editorial Pirámide.

OBS Business School (2015). *Project Management: Tipos de estructuras organizativas.Cuál es la mejor para tu empresa*. Recuperado de: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/tipos-de-equipos-de-trabajo/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>

Statista (2018). *Porcentaje de hogares con ordenadores personales de sobremesa en España entre 2007 y 2018*. Recuperado de:

<https://www.statista.com/statistics/745020/household-equipment-percentage-of-homes-with-desktop-pcs-in-spain/>

Statista (2018). *Ingresos de Microsoft a nivel mundial 2002 a 2018 (miles de millones de dólares)*. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/267805/microsofts-global-revenue-since-2002/>

Thompson, A. & Peteraf, M. (2018) *Administración estratégica: teoría y casos*. 2da edición. México: McGraw-Hill Education.

Apéndice

Entrevistas a Profundidad

Para el desarrollo del presente trabajo, se revisaron los distintos métodos para realizar la Investigación de Mercado, entre ellas podemos mencionar: Focus Group, entrevista a profundidad y encuesta.

Luego de revisar cada uno de los métodos, se identificó que, para la investigación de mercado, necesaria para la elaboración del Plan Estratégico de la empresa Ecomp, se ha seleccionado como método la entrevista a profundidad, considerando que la empresa Ecomp brinda servicios en el rubro de tecnología de la información a otras empresas específicas, dado que el universo de los Stake Holders (accionistas, clientes, proveedores y personal propio) es muy reducido y desconfiado de compartir información.

Se estimo que, para el desarrollo del plan estratégico, se requería realizar distintos tipos de cuestionario en las entrevistas a profundidad, de acuerdo a la necesidad de información que se requería de cada Stake Holder, por lo que podemos mencionar:

- Entrevista a Profundidad de Cliente (EPC)
- Entrevista a Profundidad a Experto (EPE)
- Entrevista a Profundidad a Potencial Cliente (EPP)
- Entrevista a Profundidad a Nivel Gerencia (EPNG)
- Entrevista a Profundidad a Nivel Operativo (EPNO)

Con respecto, a la selección de las personas que participaron de las entrevistas a profundidad de expertos de Software se ha buscado seleccionar distintos perfiles que permitan completar los capítulos 4 (Externo), 5 (Industria) y 6 (Interno). Hasta el momento hemos podido realizar 3 entrevistas las cuales son:

Competencia: Aldo Canales quien es el Gerente General de la empresa PROEMSA, la misma es competencia directa de la empresa Ecomp. Aldo cuenta con más de 30 años de

experiencia y ha manejado distintos proyectos en el sector Público como Privado. Su aporte más resaltante ha sido sobre las distintas estrategias de marketing en el rubro de software, factores críticos de éxito y Análisis de rentabilidad.

Especialista: Fedor Morales es un consultor que ha participado de distintas implementaciones por lo cual conoce sobre todo la evolución de los sistemas desde los sistemas en modos texto, a Windows, a aplicaciones web y móviles. Su aporte más valioso ha sido los factores críticos de éxito y su conocimiento sobre la industria.

Potencial Cliente: Jaime Montenegro es el jefe de T.I. de la Cámara de Comercio de Lima. Tiene mucha experiencia en evaluación de proveedores, implementación de soluciones y las necesidades de software de su empresa. Su aporte más valioso ha sido para definir la demanda de software de las empresas y el poder de negociación de los clientes.

Tomando en cuenta, los capítulos definidos para el plan estratégico, podemos mencionar que en el Capítulo 3 Visión, Misión y Valores, se ha empleado dos tipos de entrevistas: Entrevista a Profundidad a Nivel Gerencial, quienes tienen un enfoque y creencia distinta sobre la cultura interna con respecto al Nivel Operativo, a este nivel, en el enfoque de las respuestas se percibe una notable diferencia, sobre todo para validar la vigencia y concientización acerca de la Visión, Misión y Valores que la empresa debe poseer, asume que tiene o espera tener.

Respecto al Capítulo 4, es necesario conocer las Oportunidades y Amenazas por ende para esta parte del trabajo utilizamos la Entrevista a Profundidad del Cliente y a los expertos, donde nuestros clientes han tomado servicio de otras empresas y así podemos comparar lo ofrecido por nuestros competidores, tomando aquello que no tenemos como una oportunidad de desarrollo y a la vez como una amenaza, en cuanto a la posibilidad de ingreso de nuevos competidores o incluso el despliegue de ellos mismos. Los expertos también proporcionan información valiosa, porque conocen como se mueven las necesidades futuras y que oportunidades y amenazas son las más próximas y su impacto en la industria.

Para el Capítulo 5, Mercado e Industria, donde también se analiza las Fuerzas competitivas, hemos considerado emplear la Entrevista a Profundidad de los Clientes, nuestros clientes nos proporcionan una perspectiva externa sobre los aspectos existentes ofrecidos en el Mercado y las distintas variedades de la Industria así como los productos o servicios sustitutos y el poder de negociación de los clientes y en que se sustenta; en la Entrevista a Profundidad a los Expertos, nos proporcionan una perspectiva y enfoque propio de un conocedor del rubro en cuestión, adicionando también la perspectiva de un potencial Cliente, que nos ofrece las posibles necesidades, las posibles barrera de entrada y conocer una necesidad no satisfecha hasta el momento y con la Entrevista a Profundidad a Nivel Gerencial, hemos podido descubrir el nivel de conocimiento que poseen la plana gerencial de la empresa Ecomp en cuanto al mercado e industria.

Para el Capítulo 6, se ha utilizado los cuatro tipos de entrevistas elaboradas, la Entrevista a Profundidad a Cliente, nos proporciona el benchmarking con los líderes, las ventajas competitivas que posee la empresa y los competidores; de la misma manera nos proporciona información sobre las debilidades y fortalezas de la empresa Ecomp, así como las debilidades y fortalezas de nuestros competidores; la Entrevista a Profundidad a Experto, además de lo mencionado anteriormente también nos ofrece información sobre la Cadena de Valor correspondiente al rubro. En cuanto a las Entrevistas a Profundidad Internas, nos proporciona mayor información sobre la Cadena de Valor existente en la empresa Ecomp, desde dos puntos de vista, nivel Gerencial y a nivel Operativo. De la misma manera el nivel Gerencial nos proporciona la ventaja competitiva de la empresa Ecomp.

Formato de Entrevista a Profundidad a Clientes

Buenos días,

Por favor, dedique unos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario.

DATOS GENERALES. Todas las preguntas se encuentran asociadas a su Empresa, y la información requerida es puntual.

Empresa: Darderas (Posta médica)

Ubicación: Ventanilla

Persona: Hna. Angelica (responsable de adquisiciones)

Cargo: Administradora

Sobre Ecomp:

Tiempo trabajado (Años o Meses): dos años

Cantidad de Proyectos: nueve proyectos de hardware y uno de software

CUESTIONARIO. Sobre las preguntas realizadas a continuación, se deberá ser lo más específico y detallado posible

INDUSTRIA. Cabe mencionar que todas las preguntas a continuación, hacen referencia al rubro donde se desarrolla la empresa Ecomp.

Indicar la importancia al momento de elegir un proveedor de software, según los siguientes aspectos:

Conocimiento de la industria

Si o No (Marque con una X) ¿Por qué?

Es muy importante que la empresa que se contrate, conozca la industria o el sector. En trabajos anteriores, solicitamos a la empresa Ecomp, la instalación de cámaras de seguridad, impresoras y computadoras, cada vez nos prestaron un buen servicio y soporte, por lo que no dudamos en comentarles sobre la necesidad que teníamos de un software, según nuestras necesidades, al conocer que también ofrecían dicho servicio.

Antigüedad comercial

Si o No (Marque con una X) ¿Por qué?

Al inicio de las operaciones, si es un factor a considerar, pero no el más importante, teníamos conocimiento que la empresa Ecomp tiene tiempo en el mercado y que su personal contaba con experiencia.

Herramientas y tecnologías

Si o ~~No~~ (Marque con una X) ¿Por qué?

Solo requerimos que el sistema tenga la funcionalidad que estamos necesitando, el tema de tecnología no es primordial para nosotros.

Referencias Personales

~~Si~~ o No (Marque con una X) ¿Por qué?

Inicialmente solicitamos referencia, en la cual resalto el servicio brindado por la empresa Ecomp.

Costo

Si o ~~No~~ (Marque con una X) ¿Por qué?

No es un factor definitivo, somos una ONG que administra partidas presupuestales de una matriz extranjera, que debe sustentar su gasto a la matriz y se solicitó aprobación y estuvieron de acuerdo con el costo.

CALIDAD.

¿Cuál es su opinión sobre la calidad general de nuestros servicios? ¿Por qué?

En los requerimientos que se trabajaron con la empresa, considero que he quedado satisfecha, ya que han cumplido con todo lo acordado y más de lo planteado inicialmente.

¿Cuál es su opinión sobre nuestro nivel de comprensión de las necesidades empresariales? ¿Por qué?

Excelente, debido a que contándoles los problemas que teníamos, nos proporcionaron diversas soluciones, así pudimos seleccionar la mejor, conjuntamente entre los analistas, los doctores, el personal de laboratorio y nosotros.

ECOMP. Sobre las preguntas realizadas a continuación, se deberá ser lo más específico y detallado posible.

¿Cómo describiría nuestras comunicaciones con usted? ¿Por qué?

Toda la comunicación fue bastante clara y acorde a mi disponibilidad horaria, fueron bastante considerados al respecto y cuando se les solicitó que nos visiten lo hicieron, pues le hacíamos hincapié que no sabíamos manejar tal o cual caso, porque antes todo era a mano.

¿Qué tan informado estuvo sobre el progreso del servicio? ¿Por qué?

El proyecto de software duro 2 meses, las reuniones eran cada 2 semanas, donde se me informo y enseñó las pantallas del sistema, para visualizar como estaba quedando, permitiéndome dar mi opinión y revisar detalladamente lo solicitado.

Con respecto al nivel de eficacia del servicio. ¿Cómo considera nuestro nivel de eficacia? ¿Por qué?

Muy bueno, considero que hicieron un excelente trabajo, no solo en el desarrollo del sistema, sino sobre todo en la velocidad para realizar modificaciones, como, por ejemplo, el hecho de que no se contempló una opción de priorizar a las personas que pedían atención, se nos pasó de mencionar, que se hacían ciertas excepciones, debido a que este proceso lo hacía la hermana que realizaba la primera atención o triaje. Cuando era manual la atención, ella decidía, al ser automática las cosas cambiaron y en la atención vimos necesario, que ese orden respetará las excepciones, que pueden darse ante una emergencia con niveles distintos de prioridad de atención.

Con respecto al tiempo de atención. ¿Cómo lo calificaría? ¿Por qué?

Cualquier inconveniente fue absuelto en un tiempo no mayor a un día. En una ocasión se dio el caso de que no contamos con sistema durante todo un día, debido a un problema con el internet, asumo que es externo a su control; sin embargo, ellos estuvieron ahí para apoyarnos en este inconveniente y nos notificaron cuando se restableció el servicio.

Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo ¿Por qué?

Accesible, el pago fue económico, para un software hecho a medida, considero que ha sido una buena inversión, además que pagamos de acuerdo al avance.

¿Cómo calificaría nuestro desempeño en comparación con los servicios brindados anteriormente?

(X) Mejor () Peor () Igual () No he realizado actividades comerciales antes ¿Por qué?

Mejor, Ecomp siempre ha resuelto cualquier necesidad de la Empresa y su atención ha sido bastante rápida, proporcionando el valor de los costos adicionales, si eran necesarios, antes de realizar el servicio. Con ello tener claro las implicancias de lo solicitado. En software además de ello, resolvieron muchos problemas que no consideramos al inicio, por nuestra poca experiencia definiendo requerimientos.

¿Cuáles son las probabilidades que realice actividades con nosotros en el futuro, ante una nueva necesidad? ¿Por qué?

Muy probable he tenido una buena experiencia con sus servicios.

¿Cuáles son las probabilidades que nos recomiende a otras personas? ¿Por qué?

Muy probable. Como comenté en la pregunta anterior, estoy muy contenta con el trabajo realizado.

¿Qué es lo que más le gusta del servicio que Ecomp brinda?

La atención y la paciencia para abordar nuestras dudas.

Según su experiencia, ¿Qué podría mejorar Ecomp, en los servicios que brinda?

Debería tener más variedad de productos y servicios, sería bueno que cuenten con una oficina cerca de nosotros.

¿Qué valores reconoce en el servicio que brinda la empresa Ecomp?

Calidad de atención, profesionalismo, amabilidad y responsabilidad.

¿Qué servicios adicionales sugiere que Ecomp debe brindar?

Brindan servicios de software que incluyan el hardware, por ejemplo, te vendemos el sistema y dos equipos, también puede ser otros servicios de hardware y software, quizás el dictado de cursos de capacitación sería una buena opción.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por dicho servicio y que características debería tener?

Con respecto a los cursos, un costo moderado por alumno, considerando que nosotros podríamos pagar una parte y la otra lo pagarían los que asistirían al curso.

¿Cuál fue el principal beneficio que logro en su empresa al contar con el sistema desarrollado por Ecomp?

Gracias al sistema, ya contamos con la información más fácil y ordenada que nos piden en las auditorias de nuestra sede principal, adicionalmente el doctor está informado de las alergias, recetas y puede ver la evolución del paciente, nos ha reducido el tiempo de espera porque encontrar la historia clínica tomaba de 15 a 20 minutos por paciente y muchas veces el doctor no entendía lo que el otro doctor había puesto, era difícil saber si había variado alguno de los valores del triaje, ya que estos estaban en varias hojas y no en un resumen.

CALIFICACIÓN GENERAL. Cabe mencionar que todas las preguntas hacen referencia a la empresa ECOMP.

Conocimiento del sector MYPE

() Excelente (X) Muy Bueno () Bueno () Regular () Deficiente

Innovación en tecnología

(X) Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Deficiente

Entrega a tiempo de los proyectos

(X) Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Deficiente

Calidad del servicio prestado

(X) Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Deficiente

Competitividad en los precios

☒ Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente

Equipo de trabajo altamente calificado y especializado

☒ Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente

Servicio postventa

☐ Excelente ☐ Muy Bueno ☒ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente

Garantía, soporte y mantenimiento del servicio

☐ Excelente ☒ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente

Garantía en la confidencialidad de información

☒ Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente

Formato de Entrevista a Profundidad a Experto

Entrevistado: Fedor Morales

Empresa: Consultor Externo

Factores críticos de éxito:

Conocimiento de los requerimientos del cliente

Competitividad en los precios

Cumplimiento de los plazos

Calidad de los servicios

Equipo de trabajo calificado y especializado

Brief:

Profesional con más de 35 años de experiencia en diseño, desarrollo e implantación de Sistemas de Información para Bancos y para empresas de Servicios tanto del Sector público como privado. Más de nueve años gerenciando proyectos de infraestructura vial desde la fase de Pre inversión (perfil, prefactibilidad, factibilidad) hasta la fase de ejecución y puesta en marcha (Administrando inversiones por 1,450 millones de Soles entre los años 2008-2016).

Introducción:

Buenos días/tardes, mi nombre es..... Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

Las preguntas son las siguientes:

Generales

¿Cuánto tiempo de experiencia Ud. tiene en este rubro?

Tengo más de 35 años de experiencia, en el rubro de tecnología, específicamente en software, todo lo que es desarrollo, implementación o despliegue de sistemas de información a todo lo que es el sector público y privado.

Análisis externo

Tendencias

¿Cuáles son las tendencias del entorno en la industria de software?

Bueno, el ambiente donde me he desarrollado es el de sistemas de información para empresas, no en sistemas de información para aplicaciones para celulares o aplicaciones de acceso individual, he desarrollado sistemas para que sean el Core de soporte de procesamiento de datos de empresas grandes, por eso es que la tendencia; comencé trabajando con equipos multiusuarios, los servidores o mainframes que tenían los equipos en los años 70 IBM para

luego pasar al procesamiento distribuido con pequeñas computadoras unidos a través de una red, luego para arquitectura cliente servidor donde había un procesador central que tenía toda la capacidad o inteligencia para el sistemas y los estaciones sin inteligencia (dummy); en el cliente servidor se compartió la inteligencia del servidor dándole inteligencia a las estaciones de trabajo para que ayuden a mejorar su proceso, eso era cliente servidor y ahora trabajan aplicaciones con arquitectura web, a través del internet puedes tener aplicaciones que trabajen similar a la forma de trabajar de antes tienes un computador central potente y una estación inteligente pero que no requiere esa inteligencia para trabajar mejor sino a través de internet puedo llegar a cualquier sitio hasta la aplicación.

¿Cuál es el impacto de estas tendencias en su empresa, proveedores, competencia y clientes?

(El impacto) son los costos, antes los costos de mainframe eran altos solamente las empresas grandes podían tenerlos, costos y tiempos, además del personal, antes los lenguajes eran de muy bajo nivel porque había que hacer programas en assembler (El lenguaje ensamblador es el lenguaje de programación utilizado para escribir programas informáticos de bajo nivel, y constituye la representación más directa del Código máquina específico para cada arquitectura de computadoras legible por un programador. Aun hoy se utiliza en la programación) la memoria era cara por lo tanto había que optimizar, la memoria donde almacenábamos la información luego fue haciéndose barata, también el desarrollo y uso de herramientas que eran mucho más fáciles y tenías muchos técnicos en el mercado para poder contratarlos y ahora ha vuelto a ser un poco difícil, porque las aplicaciones que utilizan Web requieren de Java o lenguaje C#, que son lenguajes también de muy bajo nivel que optimicen tiempos de respuesta.

Industria

Demanda

¿Considera usted que existe un crecimiento en la demanda de la Industria del software?

Si, si es un rubro que crece porque si no te actualizas tecnológicamente sales del mercado, las empresas grandes, las empresas triunfadoras destinan más del 10% de su presupuesto a tecnología si no haces no puedes competir.

¿El potencial de crecimiento del mercado puede ser aprovechado por empresas peruanas?

No, no peruanas ¿el crecimiento en cuanto a desarrollo o al uso? En cuanto al desarrollo acá hay profesionales de mucha capacidad y que hacen sistemas de aplicaciones que compiten con cualquiera en el mundo, sin ningún problema. En cuanto a equipos también (pueden competir con cualquiera en el mundo).

¿El mercado del desarrollo de software es rentable y por qué?

Es rentable, es rentable lo único que hay que tener en cuenta, lo que comentábamos antes de la reunión, para hacer un contrato con un cliente que espera un sistema debo ponerme de acuerdo que es lo que espera él y que es lo que le voy a dar yo, sino existe un acuerdo entre las partes él va a estar insatisfecho, porque, va a decir que no le he entregado lo que me ha pedido y yo voy a estar insatisfecho porque le voy a decir que me ha pedido más de lo que inicialmente me pidió, debe haber un acuerdo entre las partes para que el cliente este satisfecho y yo también este satisfecho.

Análisis interno

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

RRHH

¿El mercado peruano cuenta con suficiente personal calificado y capacitado en Tecnologías de la Información?

Si, y la muestra la dan, los muchachos de la Universidad (Nacional) de Ingeniería (UNI) van y compiten en un mundial y resultan en los primeros puestos o ganan las competencias de desarrollo de software, lo que nos falta es el recursos para sostener y garantizar los ingresos a los profesionales para que desarrollen toda su capacidad, también es importante la confianza y la confiabilidad, debe haber una combinación entre la experiencia y juventud en cuanto a desarrollo, para desarrollar programas los jóvenes lo hacen más rápido que los mayores, por lo tanto ellos (los jóvenes) deben ser la máquina de producción y los mayores deben ser los que analizan y plantean las soluciones.

Mercadotecnia

¿Qué estrategia de marketing considera más efectiva para una empresa de software?

Publicidad en línea, bueno ahora dependiendo a que segmento voy a ir, segmento de grandes empresas, medianas empresas o pequeñas empresas, para el caso de medianas y pequeñas empresas siempre la revista local es un medio que consultan a menudo porque se suscriben a revistas de tecnología, yo consulto “América Tecnología” no es por hacerle propaganda, así como América hay varias revistas donde puedo publicitar mis artículos y llegar a través de las páginas Web también aplicaciones móviles y marketing digital, puedo hacer llegar a hacer conocer mis productos.

Los medios también pueden ayudar, quien no tiene un teléfono o un Smartphone para poder conseguir información puedes usar ese canal de información.

MPC

Factores críticos de éxito

¿Indique los factores de éxito en el servicio de implementación de desarrollo de software?

Los factores de éxito, viéndome como desarrollador entre los principales es cumplir los tiempos (plazos), tener un costo competitivo y razonable, y calidad en la funcionalidad de lo que entregas, conocer la necesidad del cliente; al inicio del desarrollo de sistemas habían etapas muy marcadas: una etapa de análisis, una etapa de diseño y una etapa de desarrollo, de programación y por ultimo etapa de implementación ahora se hace todo de un solo golpe descuidando el análisis que es importante, si no conozco el problema no voy a plantear la solución, tengo que tener un tiempo especial para analizar el problema y poder darle soluciones.

¿Qué otros factores son importantes para el éxito de un proyecto de desarrollo de software?

Tener una base de datos donde pueda tener desarrolladores, donde pueda tener las empresas que requieran hacer inteligencia de negocios para saber que empresas requieren de mis servicios y poder centrarme en ellas. Una base de datos con desarrolladores por rubros.

Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Sustitutos

¿Cuáles son los productos sustitutos para el servicio de desarrollo de software?

En el caso de desarrollo de software a medida versus lo que actualmente el mercado ofrece que es una aplicación hecha, un paquete, el paquete va a ser de menor costo porque es masivo la colocación de esos productos en el mercado, en cambio software a medida es como un terno, un terno a la medida cuesta mucho más que un terno hecho de forma masiva entonces debo conocer que es lo que necesita mi cliente para poder ofrecerle un buen producto

Potenciales

¿Cuáles son las barreras de entradas para los competidores en el mercado del software?

La inversión, la inversión en equipos (hardware), tener una base de equipos que permitan a mi gente desarrollar las aplicaciones, las diversas plataformas que hay, hay plataformas con herramientas de visual Net o como Java o como Assembler o como él (Lenguaje) C que algunos de mis clientes pueden requerir soluciones de ese tipo, tengo que tener la gama completa esa es una inversión que hay que tener en cuenta para comenzar este negocio.

Clientes

¿Cuánto poder de negociación tienen los clientes?

Bueno como son los conocedores del sistema, han usado o saben que es lo que tienen que pedir pueden solicitar sistemas que desde su punto de vista necesita menor tiempo de desarrollo

que lo que tú le puedes ofrecer, por lo tanto, uno debe tener esas alternativas de acortar caminos, funciones para poder ofrecer un producto que compita con el mercado.

Es bueno separar dos segmentos: el público y el privado; en el segmento público voy por el precio en el sector público gana quien te ofrece el menor precio porque hay la Ley de Adquisiciones y Contrataciones que te dice las especificaciones técnicas, debe tener todo lo necesario pero el que tiene el menor precio gana, en el sector privado no, en el sector privado yo puedo adquirir el que se necesita o veo que funciona no el que tiene menor precio.

Proveedores

¿Son importantes los proveedores de equipos informáticos para el desarrollo Software?

Son importantes, son importantes porque de acuerdo al nivel tecnológico que te ofrece un proveedor tú vas a garantizar menores tiempos de desarrollo y mejores herramientas para tu desarrollo, sobre todo los tiempos de respuesta para las aplicaciones que ya hayas desarrollado.

Entre los principales proveedores, antes el proveedor más importante era IBM, después seguía UNYSIS con Burroughs con sus equipos, luego vinieron los equipos LAN, pero ahora HP, XEROX y empresas que ofrecen soluciones de menor envergadura, son las que están vigentes en el mercado.

¿Qué otros proveedores son necesarios para el desarrollo de software?

Para el tema del trabajo cooperativo, es decir, si yo tengo empresas con las cuales mantengo relaciones y ellos tienen fortaleza de personal que está especializado en una aplicación y yo la necesito, puedo establecer convenios para tener ese personal a mi disposición por un tiempo y ofrecer ese producto a mi cliente, ese tipo de relaciones es bueno para el desarrollo de software.

¿Cómo es el nivel de dependencia de servicios externos para su operación?

Bueno sin conexión a internet ya ninguna aplicación puede trabajar sin conexión a internet como vía de acceso a la información, en cuanto al cableado hay alternativas como los enlaces inalámbricos que son competencia de los cableados físicos, los cableados físicos te ofrecen un mejor performance que un cableado inalámbrico, por lo tanto, si hay ventaja al utilizar uno u otro.

Competencia

¿Existen muchos competidores en el mercado local?

Hay competidores, hay bastantes competidores, un profesional que recién sale (de la universidad) y que se especializa en algo es un competidor porque ofrece sus servicios, a lo

mejor compite en forma ventajosa porque ofrece menores costos para los productos que tú estás ofreciendo como una alternativa.

¿Conoce a sus principales competidores? ¿Cómo obtiene dicha información?

En mi caso al prestar servicio a una empresa de transporte, hay pocas empresas que brindan soluciones a empresas de este rubro, no pueden entrar porque no conocen, el know-how lo conocen pocas empresas, existen, pero a nivel mundial, acá en el Perú muy poco, pueda que exista uno o dos empresas que son sucursales de otras empresas de afuera.

Se llega a conocer a los competidores en base a la cantidad de clientes, también puede ser en base a las aplicaciones que han colocado en el mercado, si es una empresa fuerte es porque es una empresa que ha colocado mayores aplicaciones que mi empresa.

¿Qué tipo de inversión y cuánto invierte en mantener sus contactos (clientes, proveedores, competidores)?

Como yo ya cuento con experiencia y una cartera de clientes, mi inversión es poca en la actualidad, al inicio si se necesita de inversión para mantener y hacerse de una buena relación con los clientes.

En el caso de los proveedores, en mi caso son ellos los que invierten en mantener una buena relación con mi empresa.

¿Qué tipo de información le proporcionan sus contactos?

Siempre existe la manera de conocer alguna nueva tendencia o aplicación que se esté usando, en muchas ocasiones mis clientes y proveedores son los que me informan de alguna novedad en el mercado.

Adicionales:

¿En nuestro país las pequeñas y medianas empresas están familiarizadas con las ventajas de implementar software en sus empresas?

Dependiendo del nivel de la empresa, hay pequeñas empresas que ya parecen grandes, pero, las que están consideradas como pequeñas empresas, todavía no hay la cultura de adquirir software a un proveedor, ellos prefieren hacer su propio software o manejar con aplicaciones gratuitas, con las que ellos obtienen resultados que buscan sin mayor inversión, ahora las herramientas como Excel, para mencionar una de ellas, te ofrece las tablas dinámicas o las macros para poder hacer aplicaciones, que te sirvan para las pequeñas o medianas empresas.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del desarrollo de software a medida?

Un software a medida tiene como ventaja que va a satisfacer mis requerimientos, la funcionalidad del aplicativo va a ser la que yo esperaba.

Como desventaja es que me va a costar más, me va a costar más que un software, el mantenimiento también, es importante porque si no voy a asegurarle que se va a sostener en el tiempo mi software, no voy a recuperar mi inversión.

¿En qué etapa del ciclo de vida del servicio se encuentra el desarrollo de software?

Son olas, una tecnología como la del mainframe ya se extinguió, ya han sido reemplazadas, la segunda, cliente servidor también se extinguió, ahora estamos en la plataforma, la arquitectura Web que está en plena vigencia, unos años más. Está en el apogeo porque comenzó hace algunos años y todavía tiene para muchos años más de funcionamiento, existe un futuro a quienes vayan por esa forma de desarrollar sistemas tiene un horizonte de muchos años, para una empresa de desarrollo de software a medida.

Formato de Entrevista a Profundidad a Experto

Entrevistado: Aldo Canales

Empresa: PROEMSA

Factores críticos de éxito:

Conocimiento de los requerimientos del cliente

Cumplimiento de los plazos

Equipo de trabajo calificado y especializado

Brief:

Profesional con más de 30 años de experiencia en la gestión y dirección de una empresa de desarrollo e implantación de Sistemas de Información para empresas de servicios, comerciales e industriales tanto del sector público como privado. Su empresa representa a la tecnología de la empresa Artech, herramientas como Genexus, Gx Query, Gx Flow, las cuales se especializan en ser herramientas case para unificar el lenguaje de programación con la base de datos.

Introducción:

Buenos días/tardes, mi nombre es..... Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

Las preguntas son las siguientes:

Generales

¿Cuánto tiempo de experiencia Ud. tiene en este rubro?

30 años

Análisis externo

Tendencias

¿Cuáles son las tendencias del entorno en la industria de software?

Tecnología

- Todo va a la Nube
- Abundancia de datos
- Todo va a móviles

Usuario final va a desarrollar o moldear sus aplicaciones, va a participar muchísimo más en el desarrollo de sus aplicaciones, se van a necesitar herramientas de desarrollo mucho más potentes ya no orientadas a tipo desarrollador sino usuario final, con lo cual se va a eliminar una capa de desarrolladores.

Económico

La industria del software está relacionada a todo lo que es inversión

Si compran software es porque esa invirtiendo, está creciendo

Si a la economía le va bien a la industria del software le va bien, si le va mal igual

Político

No veo ninguna correlación

Legal

Se van a romper varias cosas, por ejemplo, la facturación electrónica te pide un certificado digital, pero si somos un grupo económico necesitamos por cada empresa, ¿por qué? Si yo soy la empresa que lleva la contabilidad de las empresas yo soy el responsable no, solo yo debería requerir el certificado, imagínate todo se va a tercerizar, así como yo le digo tu encárgate otras empresas igual van a hacer, el responsable es el, porque todo está en línea, se rompen esos esquemas de uno a uno. Otro ejemplo será la movilidad de las personas, ya se va a poder trabajar a distancia, yo puedo trabajar desde mi casa para Proemsa o para abab, entonces se rompe el esquema de la planilla.

¿Cuál es el impacto de estas tendencias en su empresa, proveedores, competencia y clientes?

Los proveedores van a, por ejemplo, todo va a servicio, que significa, para los que venden herramientas de software, los distribuidores de software desaparecen, porque todo va a estar en la nube, yo me suscribo y pago por internet, ya no necesito distribuidores, así vas a encontrar en diversos rubros. Ya no necesito comprar una computadora, necesito alquilarla, el impacto en los proveedores porque tienen que cambiar su modelo, de repente el que te alquila ya no es un distribuidor sino hp, Lenovo, el que esté de moda. Terminales tontos, en el fondo es eso, porque toda la lógica se da en la nube, en tu maquina solo requieres un browser. Pero claro es para tu proceso, todo va a ser así, pero tú también vas a querer hacer cosas, si ya te acostumbraste que tu maquina tenga procesador, de repente que procese acá, pero la memoria que este en la nube. En el futuro para bajar costos de repente te van a decir conecta tu televisor, tu teclado, o micrófono para comandos de voz, como será.

Industria

Demanda

¿Considera usted que existe un crecimiento en la demanda de la Industria del software?

La demanda va a seguir creciendo, todos los negocios están casados con el software, la demanda va a crecer, pero es una demanda especializada. Todos los grifos van a estar super

conectados, todos van a consumir un software, ahora ese software habrá tres o cuatros empresas en el mundo, todos pasan a ser soluciones mundiales, porque los negocios son así.

Quien te brinda el office 365, Microsoft, directo lo compras por la web.

¿El potencial de crecimiento del mercado puede ser aprovechado por empresas peruanas?

Si y no

Sí, porque tienes empresas que desarrollan software especializado,

No, porque por eso hay empresas extranjeras, muchas empresas vienen de afuera y traen su software. Por ejemplo, Audi, tengo que llevarlo a un servicio especializado Audi, no puedo llevarlo a otro taller, porque el servicio especializado Audi, tiene un software que monitorea y diagnostica el auto, pero la computadora está en Alemania y el único que tiene acceso son los distribuidores especializados.

¿El mercado del desarrollo de software es rentable y por qué?

Yo lo veo complicado, digamos el gran problema es fijar los límites, donde terminas según el cliente, nunca has terminado según tú, has terminado hace rato. Es diferente de un carro, ponle guardafango, o píntale esta franja de rojo. Son cosas delimitadas, en el software no, por ejemplo, el cliente te dice “todo software tiene un balance de comprobación de 25 columnas”, le respondes “no mira yo tengo de 8”, “te falta pues”, “primera vez que me piden un reporte de 25 columnas”, “pues, yo si lo uso”, quien tiene la razón, te das cuenta.

Ese es el problema del desarrollo de software, no sabes cuándo terminar. Tu rentabilidad se pierde, tienes que seguir haciendo para quedar bien con el cliente, hasta que llega un punto en que le dices que ya no más.

Nosotros vemos la rentabilidad por proyecto – producto. Si tú te pones a pensar en un cliente – producto, imagínate nunca harías nada, porque digamos tú haces un software te cuesta 100 pero tu cobraste 20, al siguiente cliente le vuelve a cobrar 20, pero a ti ya te costó 5, empiezas a recuperar, si lo vez desde el primer cliente pierdes plata.

El primer proyecto ni siquiera lo cubre, entonces si tú quieres crear productos, tienes que perder plata al inicio, ese es el dilema no, si tú le quieres cargar todo el costo a un solo cliente, no te lo va a pagar.

Tendrías que tener un inversor que te de la plata, desarrolla y de ahí vas e implementas, pero las empresas peruanas son diferentes al resto, cada compañía tiene su propio tema.

Entonces, sobre la rentabilidad, por proyecto puedes perder, por producto puedes perder, digamos la mira en que en un instante ese producto te haga ganar plata. Después de la quinta implementación un producto empieza a ser rentable.

Análisis interno

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

RRHH

¿El mercado peruano cuenta con suficiente personal calificado y capacitado en Tecnologías de la Información?

Si y No, como son plataformas, nunca encuentras alguien que esté acorde a tu plataforma, a parte que tú mismo tienes tus cosas de tu propio desarrollo, entonces ponte, mira yo te puedo decir yo voy a hacer tu desarrollo en PHP y las rutinas especializadas en Python. Busca alguien que conozca las dos tecnologías, de repente no hay, entonces tú vas a escoger el que más sabe de Python o al que más sabe de PHP y lo entrenas en el otro, todo va cambiando. Lo capacitaste en Python y ahora el que está de moda es R, empiezas de nuevo, es tiempo que esperas al personal para que dé resultados. Entonces no vas a encontrar personal capacitado nunca, porque esto cambia muy rápido.

Nosotros estamos en una línea de inteligencia de negocios, analítica, big data, cuando empezamos, pusimos un aviso de reclutamiento, contestaron ocho ninguno sabía, la segunda oportunidad se presentó ocho la mitad ya sabía, el tercer año contestaron 8, de los cuales 7 ya sabían del tema. Pero cuando comienzan a profundizar esto en particular. que es la diferencia del resto de herramientas, no lo conocen, entonces tienes que asumir la capacitación. Las empresas terminan capacitando al personal. Por ejemplo, la persona que estaba se fue y yo me he sentido tranquilo de ir a una presentación después de dos meses de entrenamiento al nuevo, son dos meses a punche nuestro. Teniendo clientes, no íbamos, porque simplemente no podíamos ir. Pero ahora la brecha se ha ido reduciendo, porque hay mucho más material, todo está por video, hay webinar, se graban los webinar, entonces ya no es como antes que tenía que ser más presencial. Puedes obtener el curso del mejor. Hay una web que te dan cursos que lo dictan los más tops del mundo y tiene toda una serie de cursos, digamos que un presidente te enseña a ser presidente, los tops en su materia te dictan el curso, pagas un fee al año y tienes todos los cursos que quieras.

La oferta de capacitaciones ha subido, entonces todo cambia, el proveedor dice yo te doy un aval siempre y cuando me apruebas un examen en línea o la otra es ya no hay certificaciones. Todo está en la web el que quiera aprender que aprenda.

Mercadotecnia

¿Qué estrategia de marketing considera más efectiva para una empresa de software?

Depende del producto que tengas. Depende del producto mercado. La que uso para mis sistemas es publicidad en las redes sociales. No hay otro medio, tú me dices periódico, ni yo compro periódico, el único que leo es gestión. La gente ya no lee periódicos, las páginas amarillas ya ni existen. Solo te quedan las redes sociales, nada más, o un periódico especializado. Nosotros fuimos a capacitarnos en grupo en comercio electrónico y marketing digital. Nosotros mismos gestionamos nuestra propia cuenta. Depende del mercado y del producto. No hay regla fija, algunas cosas hacemos con LinkedIn, otras cosas con Google AdWords, Facebook, mandamos correos a la web de la matriz o a la web de nosotros, es toda una mezcla, no hay regla fija. No dejamos de lado nuestro marketing tradicional de la llamada. Participamos en algunas licitaciones, vamos a eventos (expo capital humano, expo textil, Expotic). Es un año duro, este año no participaremos en ningún evento, ahorita es más nuestra web.

MPC

Factores críticos de éxito

¿Indique los factores de éxito en el servicio de implementación de desarrollo de software?

Que tengan usuarios que conozcan y que definan. Que conozcan el proceso y que sea concreto. Porque si no, es difícil, pueden conocer y no definir y tienen que pedir autorización a su jefe y él no sabe entonces no avanza. Porque el que sabe no define. El factor de éxito es que el que sepa, pueda aprobar.

¿Qué es más fácil? vender a una pyme o al Scotiabank, al Scotiabank, es gente preparada y una pyme puede tener gente no necesariamente preparada.

El tiempo del proyecto no debe exceder 30% más del estimado y a veces me voy de lejos de esa meta. Si se excede el tiempo tienes que apostar a la madurez de tu producto. La otra es que tienes competencia que se tira al piso, la competencia es el que viene y hace todo por muy poco y luego se están quejando. Hace semana y media estuve en una empresa que quiere comprar un ERP, porque el que tiene funciona, pero ya no tiene mantenimiento, el chico que estaba consiguió trabajo y se fue. Competencia hay, empresas que te venden muy barato y luego no te hacen cambios o te cobran demasiado, ya gastaron, ahora justifica que compraron mal. Por ejemplo, Defontana, no hay adecuaciones. Muchos no te entregan tu data. Por ejemplo, yo el día que terminamos te entrego tu modelo de datos y un diccionario y tú mismo eres, le da mayor seriedad, me parece que está mal que se queden con tu información, pero claro todo está en la nube.

¿Qué otros factores son importantes para el éxito de un proyecto de desarrollo de software?

La capacidad de definición, el gran problema es que a veces dices vamos a codificar, entonces ¿cómo es el código? numérico alfa numérico, remplaza a tal y cual, y ahí vienen los problemas, por ejemplo, un año implementamos un sistema que tenía una restricción que no permitía crear más rubros entonces que pasaba, reusaban el mismo código, pero salió otro problema, que entraba gente para codificar a los trabajadores y se reingresaban personas y se armaba el bolondrón. Entonces un tema de codificación mal hecho trae problemas o practicas antiguas que son difíciles de cambiar, entonces ahí entra la gerencia para cambiar las cosas.

Observamos que algunos clientes piden documentación otros no eso varía mucho

Ahora creo que los usuarios piden menos documentación por que los procesos ya son web y están más orientados al usuario final. Esa es la tendencia y ya no hay manual, porque es masivo y ya nadie lee los manuales.

Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Sustitutos

¿Cuáles son los productos sustitutos para el servicio de desarrollo de software?

En que consiste la solución sea en modalidad compromise o sea en modalidad alquiler, la otra es que hagas un desarrollo in-house tipo Excel, he visto gente que maneja mucho su Excel y le funciona bien para cosas sencillas, funciona bien, pero ya cuando lo ven como algo más grande, ya no funciona bien, porque se complica mucho la funcionalidad. Y se pueden cometer errores que no se detectan y cambian por ejemplo el tema de pagos sin que nos demos cuenta.

Entonces sería un desarrollo informal, un sistema ya armado o uno alquilado.

Potenciales

¿Cuáles son las barreras de entradas para los competidores en el mercado del software?

Bueno la madurez de las aplicaciones, si yo te digo el sistema que recién voy a desarrollar, contra un sistema que ha sido probado ya con cinco clientes, con cinco realidades, entonces ahí hay un tema.

Lo otro son los precios y el tiempo ya que tú le dices a un cliente que vas a desarrollar un sistema desde cero, que va a tomar dos años, contra alguien que viene con una solución ya lista. Por estas soluciones también la otra empresa cobra 80 y tu cobra 100 no hay forma. Las empresas que ahora desarrollan se han vuelto informales, el otro día fui a una empresa que

alquila sistemas en la nube y ahora que tiene que hacer su facturación electrónica esta complicado.

Clientes

¿Cuánto poder de negociación tienen los clientes?

Un montón, uno hace una propuesta de sistemas y al cliente le aparecen infinidad de soluciones, el problema es que uno termina un software y ya lo puede entre comillas “regalar” El tema con eso es que complica mucho las ventas por que el cliente ve opciones muy baratas, como mejores opciones.

Proveedores

¿Son importantes los proveedores de equipos informáticos para el desarrollo

Software?

No, yo solo necesito darle a mi personal una máquina que se conecte a internet, me es indiferente si es Lenovo, Toshiba o Hp.

¿Qué otros proveedores son necesarios para el desarrollo de software?

En función a la plataforma de desarrollo que utilices necesitarías otros equipos para que te faciliten la vida, por ejemplo, tú dices, ya voy a desarrollar con java y voy a terminar Java normal, pero si dices ya voy a trabajar con Python y hare todo con Python debo suministrarme para eso. Mas depende de la plataforma para desarrollar que se desee utilizar.

¿Cómo es el nivel de dependencia de servicios externos para su operación?

Solo en el caso del proveedor de nube, pero yo puedo cambiar de proveedor muy fácil. Depende de cómo cierres el trato con tu proveedor, porque si eres uno de muchos dentro del servidor tu información es parte de un lote más grande, en cambio es mejor si alquilas un servidor en la nube, como tal en el que solo se encuentre tu información.

Actualmente puedes acceder a la nube de muchas empresas de distinto calibre entre las grandes como Amazon o Google o las de las empresas de telecomunicaciones como Movistar o en las más pequeñas que pueden ser empresas locales pequeñas.

Competencia

¿Existen muchos competidores en el mercado local?

Tu competencia es el mundo, compites con proveedores que con la nube pueden venir desde Francia, Italia, Estados Unidos, Chile, Argentina etc.

¿Conoce a sus principales competidores? ¿Cómo obtiene dicha información?

Sí, pero son muchos, de vez en cuando te das cuenta que estas compitiendo en software con alguien nuevo, es una competencia dura cada día aparecen nuevos competidores.

Yo los conozco, por mis clientes y por la web, por ejemplo, compito con Christian Espinoza, entonces debo ver quien es Christian Espinoza, y saber todo de el para poder conocerlo.

¿Qué tipo de inversión y cuánto invierte en mantener sus contactos (clientes, proveedores, competidores)?

Claro que hay que invertir, hay que invitarlos, hay que hacer seminarios, nosotros les enviamos noticias de cosas nuevas que estamos haciendo. Nosotros tenemos nuestra página de Facebook y nuestro blog entonces debemos pagar por publicidad por ahí.

Adicionales:

¿En nuestro país las pequeñas y medianas empresas están familiarizadas con las ventajas de implementar software en sus empresas?

Ya viene con el chip, ahora todos saben que al empezar su empresa lo tienen que hacer con facturación electrónica porque ya no lo pueden hacer manual.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del desarrollo de software a medida?

La ventaja para el cliente es que se le da una solución que calza a la medida, la desventaja para el proveedor es que puedes estar construyendo un Volkswagen y nadie más te va a pedir un Volkswagen. El software toma su tiempo en el desarrollo.

¿En qué etapa del ciclo de vida del servicio se encuentra el desarrollo de software?

Madurez, por la cantidad de competidores y por qué los usuarios están más informados sobre otras opciones.

Formato de Entrevista a Profundidad a Experto

Entrevistado: Jaime Montenegro - jefe de TI

Empresa: CCL - Cámara de Comercio de Lima

Factores críticos de éxito:

Equipo de trabajo calificado y especializado

Conocimiento de los requerimientos del cliente

Garantía, soporte y mantenimiento del servicio

Inversión en Publicidad

Brief:

Profesional con más de 10 años de experiencia en la gestión y dirección de áreas de sistemas, actualmente es jefe de Tecnologías de la Información, en la cámara de comercio de Lima. Se declara un apasionado por el E-commerce y las Tecnologías de la Información. Responsable de la Gestión Comercial de los servicios del Área de Productos TI y Comercio Electrónico. Responsable de la estrategia de Marketing, Gestión Comercial y Operación de dicho servicio

Introducción:

Buenos días/tardes, mi nombre es..... Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

Las preguntas son las siguientes:

¿Cuánto tiempo de experiencia Ud. tiene en este rubro?

Desde que egrese ya hace 10 años

¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Jefe del área de tecnologías de la información

Análisis externo

Tendencias

¿Cuáles son las tendencias del entorno en la industria de software?

Bueno en las tendencias, básicamente el hecho de que ahora debe ser responsiva, debe ser bueno online también, toda la conexión a través de internet, debe ser perfectamente accesible desde un smartphone, debe ser sencilla y rápida para la toma de decisiones

En el caso de la cámara ¿hay un manejo de servidores o lo tienen en la nube?

Hay un área de servidores

¿Piensa que la economía afecta la industria del software?

Si afecta, pero también el software evoluciona más, con soluciones más asequibles a adaptarse a la realidad de las pequeñas y medianas empresas.

¿El ambiente político afecta?

Cuando hay ruido político, afecta de manera indirecta ya que las empresas se retraen y guardan su inversión, ósea si tienen proyectos que ya estaban por empezar los postergan por estas tensiones.

¿Y en el ambiente legal? Por ejemplo, sobre la protección de datos

Claro, es un tema de normativa y hay que tener mucho cuidado porque vivimos tiempos en los que el usuario toma cada vez más poder por las herramientas que le brinda internet y también porque la norma los protege, así que si de todas maneras hay un efecto.

¿Cuál es el impacto de estas tendencias en su empresa, proveedores, competencia y clientes?

Bueno, la cámara es una institución relativamente grande, líder en el rubro empresarial, así que adopta nuevas tecnologías, la gente que trabaja aquí en la cámara debe tener un hábito constante de investigar, de capacitarse, porque de repente te dicen estamos proyectando un nuevo ERP, un nuevo CRM, podrían decir cosas así, porque bueno la cámara cuenta con un ERP y un CRM y son herramientas super potentes.

¿Y estos sistemas lo han hecho su área de sistemas?

No, es tecnología adquirida, tecnología Microsoft.

Industria

Demanda

¿Considera usted que existe un crecimiento en la demanda de la Industria del software?

Yo creo que si, en la medida que sigan apareciendo más Pymes en el mercado, va a haber de todas maneras, una voluntad de invertir más.

¿El potencial de crecimiento del mercado puede ser aprovechado por empresas peruanas?

Si, no son la mayoría, pero progresivamente van adaptando el uso de las tecnologías, las empresas siempre van a buscar soluciones que les faciliten sus tareas diarias y que les reduzcan sus inversiones sus costos, en ese sentido si es una oportunidad que la gente puede encontrar a precios bajos.

¿El mercado del desarrollo de software es rentable y por qué?

Definitivamente, porque al ser un intangible, su valor representa una promesa de un buen servicio y la empresa que lo provee no requiere de adquirirlo cada vez que se requiera vender, sino más bien, una vez desarrollado es un servicio con stock virtual indefinido, que se va implementando, a mayor cantidad de implementaciones, más es reconocido en el mercado por un servicio de calidad.

Análisis interno

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

RRHH

¿El mercado peruano cuenta con suficiente personal calificado y capacitado en Tecnologías de la Información?

No yo creo que hace falta, hace falta que el perfil de los ingenieros peruanos apunte más al desarrollo de software.

Arequipa es un ejemplo interesante, Arequipa exporta soluciones de software, yo creo que si hace falta elevar el nivel de tal manera que como país, como mercado se pueda tener un mejor perfil de Ingenieros, como ocurre en algunos casos aislados en los que empresas de software peruano compiten en Europa con otras empresas

Mercadotecnia

¿Qué estrategia de marketing considera más efectiva para una empresa de software?

Bueno creo que el tema de desarrollo de software o las soluciones informáticas, necesitan que acompañe a la estrategia de marketing, una labor educativa, notas educativas, de tal

manera, que eso sirva para que la persona o la empresa que lo va a adquirir sepa como lo va a utilizar y para que le va a ser realmente útil, eso es super importante.

MPC

Factores críticos de éxito

¿Indique los factores de éxito en el servicio de implementación de desarrollo de software?

Bueno, que haya recogido todas las necesidades de tal manera que se ajuste al perfil que tienen los trabajadores en la institución, que sea fácil de usar, que sea eficiente en el cumplimiento de los objetivos que se tienen en la impresión que se tiene para adquirirlos.

¿Qué otros factores son importantes para el éxito de un proyecto de desarrollo de software?

La garantía que las empresas de software y hardware pueden y deben ofrecer y especificar. Otro factor muy importante es la inversión en publicidad que hace la empresa, como mencione se pueden dictar charlas informativas, educando sobre los beneficios a los empresarios

Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Sustitutos

¿Cuáles son los productos sustitutos para el servicio de desarrollo de software?

El contar con un área de desarrollo in house, o el adquirir paquetes internacionales o usar software gratuito.

Potenciales

¿Cuáles son las barreras de entradas para los competidores en el mercado del software?

La principal, es la idiosincrasia, el poco valor que le puede dar al software una pequeña o mediana empresa, que de repente tiene un relativo éxito en su negocio, le cuesta asumir los límites mentales, que no le dejan ver la potencialidad que estos factores de éxito les brindarían, al utilizar soluciones de software, entrar en una primera etapa proceso de transformación digital del negocio. La otra serían los montos de inversión que son necesarios para adquirir una solución de software.

Clientes

¿Cuánto poder de negociación tienen los clientes?

Bueno si hoy en día hay una tendencia, que, aunque es bueno, pero ahora a mí me pasa mucho, por ejemplo, yo no tengo directamente soluciones de software; pero, si brindo algunos servicios, donde está metida la tecnología, un desarrollo, y algunas empresas están muy muy ceñidas, algunas de forma literal, al tema numérico, “oye, yo adquiero esta solución; pero, cuál va a ser mi retorno, de inversión” cómo lo pondero, en cuanto tiempo recupero mi inversión. Ver el impacto y los resultados, antes de, es difícil, les puedes dar proyectados, normalmente se muestra casos de éxito.

Proveedores

¿Son importantes los proveedores de equipos informáticos para el desarrollo Software?

Pues eso está en la medida de cómo se contemple el desarrollo de la solución, de los equipos que se requieran, de hecho, hoy en día la tecnología se ha democratizado y existen soluciones para medianas y pequeñas empresas que no quieren hacer inversiones demasiado altas. Yo creo que no, porque cuando se hace incluso desarrollo a medida, se va tratando de adecuarlo a las necesidades y al presupuesto que tenga la empresa.

¿Qué otros proveedores son necesarios para el desarrollo de software?

¿Cómo es el nivel de dependencia de servicios externos para su operación?

Competencia

¿Existen muchos competidores en el mercado local?

No, no existe muchas empresas

¿Conoce a sus principales competidores? ¿Cómo obtiene dicha información?

Stats Digital, que ha asumido una parte de la plataforma web

Adicionales:

¿En nuestro país las pequeñas y medianas empresas están familiarizadas con las ventajas de implementar software en sus empresas?

No, de hecho, cuando se realizan ventas en TI debemos hacer una venta, aunque no se quiera muy consultiva, muy de asesoría.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del desarrollo de software a medida?

La desventaja es que no tiene esa facilidad que tiene una solución standard de ofrecer el mismo producto a todos sus clientes, sino que debes dedicar tiempo de producción a la necesidad de cada empresa.

Si usted tuviera que elegir entre software modular y software a medida ¿Cual elegiría? y ¿Por qué?

Todo depende de la necesidad hay negocios que no requieren más que una solución standard, pero también hay otras que requieren soluciones muy particulares que solo puede ofrecer el desarrollo a medida. Yo diría 50 y 50

¿En qué etapa del ciclo de vida del servicio se encuentra el desarrollo de software? En el Perú

Crecimiento

Encuesta

Usted al evaluar una empresa como proveedor de software ¿Que peso le da al conocimiento de la industria que esta tenga?

Totalmente, cuando yo voy a contratar un proveedor de software lo primero que hago es pedir los casos de éxito que tenga la marca, eso se valora mucho.

¿Las referencias personales?

También, pero valoro más que tengan experiencia, habiendo desarrollado soluciones similares en otras empresas

¿Y el costo?

Claro, también es un factor, pero en orden de prioridad los casos de éxito priman.

¿Su opinión, con respecto a los proveedores de software con los que ha trabajado a lo largo de su experiencia?

Entre buena y muy buena. Me mantuvieron informado, en parte, pero uno a veces debe estar insistiendo. Me agrado que fue un buen producto, lo que no me agrado fue que no cumplió en fecha.

Formato de Entrevista a Profundidad a Experto

Entrevistado: Luis Enrique Haro Tineo – Gerente de Experiencia de Usuario

Empresa: Update Global Marketing

Factores críticos de éxito:

Cumplimiento de los plazos

Comunicación efectiva

Competitividad en los precios

Garantía, soporte y mantenimiento del servicio

Conocimiento de los requerimientos del cliente

Equipo de trabajo calificado y especializado

Inversión en Publicidad

Brief: Especialista en marketing estratégico y ligado a empresas de tecnología por más de 13 años, con experiencia en grandes ERP nacionales y extranjeros, así como en proyectos a medida de desarrollo de software de portales y plataformas educativas interactivas.

Introducción:

Buenos días/tardes, mi nombre es..... Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

Las preguntas son las siguientes:

Experiencia Previa

Bueno nosotros desarrollamos ya hace bastante tiempo todo lo que es interacciones web, más que todo orientado a la experiencia del usuario. Las empresas vienen a nosotros y quieren crear una experiencia, valga la redundancia, y nosotros los ayudamos en el proceso.

Generales

¿Cuánto tiempo de experiencia Ud. tiene en este rubro?

13 años

Análisis externo

El tema de todo el entorno digital, el desarrollo digital que se está dando ahora nos favorece porque ese es donde nos movemos. Lo que no nos favorece es el desconocimiento que hay en el público, eso nos afecta por que la gente no valora el trabajo de uno, creen que todas las cosas son muy sencillas. Nosotros hacemos parecer la parte del front muy sencilla, pero lo que hay en el back es otra cosa. Hay todo un trabajo que por desconocimiento creen que es todo barato.

¿Considera usted que existe un crecimiento en la demanda de la Industria del software?

Sí, claro, ha crecido bastante la demanda, sobre todo por las nuevas generaciones que están entrando a trabajar algunos ya salen con ese chip, de querer invertir en software, ese tipo de herramientas que favorecen su trabajo.

¿El potencial de crecimiento del mercado puede ser aprovechado por empresas peruanas?

Claro, sí, si bien es cierto que hay mega empresas europeas y hasta asiáticas, incluso estadounidenses. Aquí hay buen mercado, aquí conocemos nuestros propios clientes, ¿no? Nuestro propio usuario. A comparación de la gente foránea que viene con sus soluciones ya desarrolladas, pero tiene que adaptarlas mucho.

Hay oportunidades solo que a veces los desarrolladores no lo aprovechan, ¿no?

¿El mercado del desarrollo de software es rentable y por qué?

Por supuesto, porque hay bastante mercado para esto, hay herramientas lo suficientemente hábiles para optimizar tiempo y trabajo, organizarse en empresas de servicio puro, sin incurrir en mucho costo, solo es cerebro y análisis lógico, horas hombre, pero con metodologías todo se hace. SCRUM, hay formas en que puedes trabajar varios proyectos en paralelo.

RRHH

¿El mercado peruano cuenta con suficiente personal calificado y capacitado en Tecnologías de la Información?

Sí, conozco egresados de San Marcos que son muy buenos, de la UNI misma ¿no?, bastante, hay profesionales calificados que trabajan en empresas top tipo: El Comercio, COSAPI, Falabella, trabajando software chileno incluso.

Mercadotecnia

¿Qué estrategia de marketing considera más efectiva para una empresa de software?

Tienen que ver con el contenido, una buena web, una buena línea gráfica, si pueden conceptualizar el software, llevar el marketing digital. Tienen que hacer algún tipo de acciones ¿no? Más presenciales, mucho trabajo de campo. Algunos empresarios de software creen que todo es con la parte digital, pero, con el marketing digital no se logra el posicionamiento esperado ¿no? Es distinto hacer una campaña integral que solo marketing digital, muy distinto.

MPC

Factores críticos de éxito

¿Indique los factores de éxito en el servicio de implementación de desarrollo de software?

Para empezar, siempre tiene que haber un líder de proyecto, y eso tiene que estar en el contrato, designado porque si no, ahí la comunicación ya se hace muy gaseosa, y eso retrasa los proyectos,

Ya cuando un software está terminado el aspecto de mantenimiento es importantísimo, muchas de las empresas creen que el desarrollo se quedó ahí y ya no hay nada más que hacer, pero no es así.

Hoy en día las plataformas son más vivas. Cobran prácticamente vida propia y comparten tiempo con la gente son plataformas, muchas llevadas al entorno web y ahí hay que darle mantenimiento constante, ver la parte de experiencia del usuario.

Mientras uno tenga bien mapeado quien es el usuario, tu software va a tener vigencia siempre, pero si le quitas valor a eso, ese software va quedando obsoleto y otros te van a ganar, eso es verdad.

La parte económica, por que como te digo, son horas de desarrollo, el desarrollo puede quedar ahí por falta de fondos, porque ya no hay más recursos. Mira toda empresa puede invertir aproximadamente el 30% de su ingreso anual en el desarrollo de un software, eso está comprobado por estadística, pero algunas no tienen ese mapa, le restan la importancia de lo que es el control a través de un sistema. En el INEI están esas estadísticas.

La experiencia del personal es muy importante para gestionar proyectos de implementación o desarrollos nuevos porque repercute en el poder entender y capturar los requerimientos del usuario de manera correcta.

El cumplimiento de los plazos crítico, porque normalmente se extienden los plazos y genera incomodidad.

El soporte es importante para la implementación y capacitación del software.

La garantía es relevante, porque si no se hizo un correcto listado de empresas las empresas de software buscan venderte un paquete de asesorías que incrementan el costo o te cobran por visita.

La comunicación efectiva es vital en las empresas de software, que brinden canales de comunicación. Hay empresas que no te contestan el teléfono, que te dicen saque un ticket. Eso es obsoleto, la gente se frustra porque el usuario llega con una carga emocional, tiene un problema, y no se lo resuelven.

Competitividad en precios, es relevante pero no determinante si una empresa me brinda un mejor soporte y comunicación se valora hasta en un 10% más del valor

¿Qué otros factores son importantes para el éxito de un proyecto de desarrollo de software?

Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Sustitutos

¿Cuáles son los productos sustitutos para el servicio de desarrollo de software?

Los enlatados, los softwares estándar, que ya están empaquetados, que en teoría han logrado han hecho un análisis de procesos de diversas actividades y han logrado que se hagan las actividades en base a lo que está en ese marco lógico. Pero si quieres hacer algo extra, no vas a poder.

Hay algunos que sirven, y otros que no.

Potenciales

¿Cuáles son las barreras de entradas para los competidores en el mercado del software?

El respaldo, porque uno inicia y no tienes clientes, pero ahí uno lo puede contrarrestar con un poco de inteligencia de marketing, es cuestión de enfoque. En el mundo digital no hay empresa chica ni grande, es solo la percepción. Yo puedo tener clientes de freelance y los puedo poner en mi nueva web, pero barreras no le veo muchas, solamente podría ser el capital para invertir, porque en realidad todo desarrollador depende de su intelecto y su computadora. Toda empresa debe invertir en publicidad, tener un presupuesto designado para el marketing.

Clientes

¿Cuánto poder de negociación tienen los clientes?

Eso depende, si una empresa es pequeña y quiere entrar, va a tener menos poder de negociación que una empresa ya tiene un nombre ganado. Todo va depender del escenario

Proveedores

¿Son importantes los proveedores de equipos informáticos para el desarrollo Software?

Sí, son importantes. Pero pueden ser reemplazados.

¿Qué otros proveedores son necesarios para el desarrollo de software?

Los de la nube, los data center, han salido varios pero cada uno se empieza a diferenciarse por tecnologías. Una que estábamos viendo en Defontana era adquirir un servicio llamado Acamayo que mueve la información de sus servidores en varios servidores por temas de seguridad, para evitar hackers. Pero ya esos son más específicos, son para niveles de software más avanzados, para bancos o sistemas contables.

¿Existen muchos competidores en el mercado local?

Hay de todo, está el líder de mercado peruano o el más popular es Concar y bueno de ahí ya vienen todos hacia abajo, tenemos SICON, SAP, COSAPI, hay de todo. Hay software de todo tipo, Defontana, Genesis. Han venido bastantes empresas extranjeras, portuguesas, colombianas, brasileras, El ERP Totus es de las más conocidas.

De desarrollo hay bastante, hay una tendencia, el desarrollo se está orientado bastante a entornos web, ya no se está requiriendo mucho el tema del instalado. Ya no es tendencia, más que todo por la comodidad, mira aquí no hay ningún cable. La cámara de comercio no ves ni un cable porque todo está en web, todos entran a través de eso. Eso te da primero seguridad, por que las empresas no valoraban lo que era tener un servido y lo tenían abandonado, la nube viene a suplir eso. Ya no hay cableado, bajas costos, hay más seguridad comodidad. Otra tendencia es que salen miles de egresados todos los años se agrupan y trabajan de freelance. El trabajo en equipo en desarrollo toma más fuerza.

Adicionales:

¿En nuestro país las pequeñas y medianas empresas están familiarizadas con las ventajas de implementar software en sus empresas?

Cada vez se ve más, algunos dependen del liderazgo que hay en las empresas, de la visión que tenga el empresario. Por ejemplo, hace rato me he comunicado con un Cetpro, que es una empresa, un centro de educación de bajo costo, y están buscando una intranet para darle a sus alumnos una plataforma para sus cursos online. Eso dice mucho porque siendo una empresa chiquita quiere apostar ya por el mundo digital, que antes solo las universidades lo tenían, después pasaron a los institutos y eso es bueno, cada vez más, se ve que quieren invertir, les crea valora los alumnos.

En los profesionales hay algo profundo, hay contadores que todavía trabajan a mano y hay que meterle la idea de un software en la cabeza es un poco inconsistente. No te van a comprar nada porque ven al desarrollador de software como un enemigo, pero en sí, el empresario siempre va a buscar menos costos, solo tienen que entender que con software uno puede ahorrar muchos costos. Tiempo mayor productividad en la empresa.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del desarrollo de software a medida?

La principal ventaja es la economía y el tiempo. Lo que viene en un empaquetado es que te está imponiendo el proceso tal como es, y lo que viene en el proceso es la capacitación que es fundamental. En el desarrollo de medida se tiene que adaptar al proceso del cliente. La desventaja del desarrollo a medida es el tiempo y el costo de desarrollarlo y mantenerlo también. El SAP es muy potente y se puede personalizar, pero es muy costoso.

¿En qué etapa del ciclo de vida del servicio se encuentra el desarrollo de software?

Estamos en crecimiento, lo bueno es que la industria del software no cumple un ciclo o estacionalidad. Si hay crisis la gente quiere ahorrar, entonces buscan reducir pasos. Es lo que las empresas de desarrollo deben aprovechar

Formato de Entrevista a Profundidad Interna Gerencial

Entrevistado: Percy Espinoza Ipanaqué

Introducción

Buenos días/tardes, mi nombre es Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

Sobre el Entrevistado

¿Cuál es su puesto en la organización?

Gerente General

¿A qué área pertenece?

Administración

Describa sus funciones

Defino las políticas comerciales, me encargo de la captación de prospectos, mantener las buenas relaciones con los clientes actuales, entrevistas con diferentes representantes de otras empresas, cierre de negocios, gestión de compras y gerencia de proyectos. Pago de planillas y manejo de finanzas.

Respecto a los procesos en su área, ¿conoce los procesos de su área? ¿Están documentados?

Si conozco los procesos a detalle, muchos los he definido en base a mi experiencia, de la empresa, con los clientes y de manejar los proyectos, es mi línea de trabajo. Pero lamentablemente, no están documentados porque son muchas cosas no tangibles o definidas, sino, en tener la mejor reacción ante lo eventual, rápida respuesta, resolución de problemas y criterio.

¿Cómo cree que “crea valor” Ud. y su área en la empresa Ecomp? Explique.

Buscando que mi empresa le brinde un buen servicio al cliente, dejando de lado la simple comercialización para realmente involucrarnos con nuestros clientes y sus necesidades. No abandonándolos cuando más nos necesitan. En el 80% de los casos nuestros clientes no tienen un área de sistemas a quien consultar.

Visión

¿Cómo ves a la empresa en el año 2022?

Como una empresa posicionada en el mercado privado, de reconocida trayectoria, dejando la dependencia actual que tiene la empresa, con clientes específicos, se debe migrar a un nuevo mercado, mucho más exigente y más grande.

Actualmente ¿Cómo define a la empresa ECOMP?

Empresa comercializadora de bienes y servicios del rubro de tecnología, que interactúa directamente con sus clientes para poderlos orientar en sus reales necesidades tecnológicas.

Siempre se busca ofrecerles a nuestros clientes las soluciones más efectivas a sus problemas sin buscar una venta impulsiva o de una sola vez.

Por ejemplo, si el cliente pide una Core i7 de última generación con tarjeta de video externa, etc. Porque alguien así la definió, y quien la va a usar es una secretaria que solo usa office básico, se le asesora y se busca una solución más adecuada al requerimiento se le muestra ambas propuestas al cliente, para que tome una decisión informada.

¿Cuál considera que es la diferencia principal entre el servicio que brinda Ecomp y otras empresas?

El compromiso que tenemos con la satisfacción de nuestros clientes, que llega incluso a no importar si se requiere ir varias veces con el cliente, porque más nos importa refrendar la calidad de nuestro servicio y que este cliente sienta que, en la empresa Ecomp se puede confiar, en su servicio y en que no se le dejará a la deriva. Todo aquello que escape a lo estimado servirá como una lección aprendida.

¿Qué tipo de clientes tiene la empresa ECOMP?

Exigentes, empresas o instituciones que priorizan la pronta respuesta y aprecian nuestra asesoría. Son en su mayoría dependencias de las distintas fuerzas armadas en lima y en provincias como Iquitos y Chimbote. En general, todos estos clientes requieren que los productos o servicios se entreguen lo más rápido posible muy similar a las mineras, como comúnmente suelen decir “Para Ayer”.

¿Cuál según su opinión debería ser la Visión de la empresa Ecomp?

Una empresa que sea socio estratégico de sus clientes.

En algún momento se acuño la frase: “Nuestros clientes ven por sus negocios, nosotros por su informática”

Misión

¿Quiénes son los clientes de la empresa ECOMP?

Pequeñas y Medianas Empresas

Agencias pequeñas de aduanas

Comercializadoras

Minimarket

¿Cuándo los clientes acuden a ECOMP, ¿qué tan eficaz o eficiente puede ser la respuesta, citar ejemplos?

Nuestra respuesta es rápida y eficiente, brindamos más de una solución, de acuerdo al nivel de atención que requiere el cliente, a fin de que sea la solución más idónea. Cuando nos convocan para cualquier necesidad, nosotros nos enfocamos en ver la real necesidad del cliente.

Una vez un cliente pidió una súper computadora, porque le habían pagado una fuerte cantidad de dinero, y quería darle a su hijo esta máquina para que estudiara, pero resulta que su hijo tenía cinco años. Entonces se conversó con el cliente y se le explico que se le podría brindar el equipo, pero que su necesidad real era otra.

Necesitamos difundir la idea a las PYMES de que deben concentrarse en su actividad y tercerizar todo aquello que no agrega valor a su negocio como, por ejemplo, ir a Wilson a comprar ellos mismo sus equipos o servicios informáticos, no es la mejor solución, ya que pueden terminar adquiriendo productos que no necesitan, cuando con nosotros pueden evitar perder tiempo y dinero de manera innecesaria. Lo que necesitan es dejar su inversión en manos de nuestros expertos. Considerando que la brecha de precios se cubre por la comodidad y el servicio que brinda la empresa.

¿Qué producto o servicio vende la empresa ECOMP?

Venta de equipos y suministros

Mantenimientos de pc e impresoras

Cableado estructurado, voz y data

Cámaras de seguridad

Desarrollo de Software

Arrendamiento de software

diseño

¿En qué segmento o mercado compite la empresa ECOMP?

Mype

¿La empresa ECOMP está actualizada en el aspecto tecnológico?

Si, Ecomp cuenta con productos y servicios actualizados y en los rubros en los que no lo está, cuenta con socios estratégicos que se los pueden proporcionar y complementar su oferta.

¿La empresa ECOMP está comprometida con el crecimiento financiero?

Si, a la empresa le interesa poder participar en proyectos de mayor envergadura que requieren un mayor nivel de financiamiento y de tener un respaldo económico suficiente para sus operaciones e invertir en desarrollo e innovación.

¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa ECOMP ofrece a sus clientes?

El respaldo y la asesoría tecnológica que engloba sus servicios.

¿La empresa ECOMP valora a los empleados?

Definitivamente, el principal capital de la empresa son las personas, se cuida mucho su identidad con la empresa, a más de uno se les ha ofrecido irse a otra empresa, pero han preferido quedarse con nosotros. Exigimos, pero también comprendemos momentos y situaciones donde nuestros colaboradores requieren sentir que no están solos.

¿Cuál creen que es la aceptación de ECOMP en los clientes?

Es muy buena nuestra relación, muchos de ellos no nos llaman por el precio de nuestros productos, sino por el servicio postventa que ofrecemos, ya que se les brinda la tranquilidad de que lo que adquieren es de calidad y siempre con el respaldo de que Ecomp responde por este producto.

En algunos casos, por un problema en el equipo entregado, les hemos entregado un producto nuevo al instante y nos hemos quedado con el inoperativo, para que el cliente no tenga que hacer todo el trámite de devolución que suele ser en extremo tedioso y de un tiempo prolongado evitando afectar su operatividad.

¿Cuál según su opinión debería ser la Misión de la empresa Ecomp?

Estar a la vanguardia de la tecnología, con un equipo de trabajo especializado para ser nosotros el mayor apoyo tecnológico de nuestros clientes.

En su opinión ECOMP ¿cumple con sus clientes al brindar sus servicios?

Si, buscamos superar las expectativas de nuestros clientes.

De los servicios o productos que ofrece ECOMP ¿Qué hace bien?, ¿Qué hace mal?

Bien

El seguimiento de los productos o servicios es lo primero para la marca.

Mal

Tal vez un problema es no informar de manera contundente que cualquier producto o servicio tecnológico requiere, transcurrido un tiempo, un mantenimiento preventivo para mantener y extender un rendimiento óptimo. Son como un auto siempre se le debe hacer mantenimiento y no solo esperar a que se malogre.

Valores

¿Qué tan importante es tener valores en tu empresa?

Básico, nosotros no tenemos la cultura de tener bajo llave nuestros artículos, confiamos en nuestro personal. Además, siempre se cuidan los intereses de los clientes, evitando brindar

servicios innecesarios, buscando no la venta de una sola vez, sino una venta frecuente sustentada en confianza.

¿Podrías decirme cuales de los siguientes valores están presentes en la empresa ECOMP: integridad, eficiencia, responsabilidad, orientación al cliente, ¿enfoque a resultados y calidad?

Todos

¿Considera que hay coherencia entre las acciones de la empresa ECOMP y los valores que mencionó?

Si

¿Qué otros valores conocen usted?

Puntualidad

De estos últimos valores, ¿qué valores deberían estar presentes en la empresa ECOMP?

Si, la empresa necesita que todo nuestro personal sostenga este valor. En nuestro día a día no se sabe cuándo se requerirá una emergencia por lo que debemos estar a la hora o antes, debido también a que, si se coordina que un cliente requiere algo para una hora específica, se debe prevenir cualquier incidente con tal de esta fecha y hora se cumplan.

¿Qué otros valores Ud. pondría en la empresa Ecomp?

ninguno

¿Qué diferencia a nuestros trabajadores de las demás empresas?

El espíritu de superación, la constante capacitación y la colaboración en nuestros proyectos.

¿Qué acciones realiza ECOMP para mejorar la calidad de los servicios brindados?

Seguimiento de las soluciones ya desarrolladas o implementadas. Así como, ofrecer servicios complementarios.

Para proyectos más grandes ¿ECOMP requiere contar con personal más capacitado?

Sí, tenemos en cartera varios proyectos para distintas instituciones, que requieren personal más especializado, para esos proyectos, contamos con varios socios comerciales, que cuentan con personal que integramos para cubrir esta necesidad.

¿Se toma en consideración sus propuestas?

Si, porque soy quien determina las acciones a realizar.

¿Qué cambiaría Ud. en su área?

Empoderar más al personal para que asuman un rol más activo en la empresa y tome decisiones.

¿Qué necesita para hacer mejor su trabajo?

Poder delegar algunas cosas para poder aprovechar mejor mi tiempo para enfocarme en el futuro de la empresa.

Fuerzas

¿Cuáles son los productos sustitutos para el servicio de desarrollo de software?

Consultoras que venden sistemas hechos

El Excel o el cuaderno donde los dueños manejan sus cosas

¿Cuáles son las barreras de entradas para las nuevas empresas en el mercado del software?

Que las Pymes vean como una necesidad el uso del software y no que usen software de Wilson como proveedor de soluciones informáticas.

¿Son importantes los proveedores de equipos informáticos para el desarrollo Software?

No Son los que determinan nuestro trabajo, porque es inversión de una vez para el software, pero en cuanto a productos trabajamos con los mejores proveedores, cuando ellos no cuentan con lo que necesitamos, debemos recurrir a proveedores más pequeños que encarecen nuestros costos.

¿Qué otros proveedores son necesarios para el desarrollo de software?

Genexus, las licencias tienen un costo alto

¿Conoce a sus principales competidores? ¿Cómo obtiene dicha información?

No, desconocemos de nombres o de empresas por la zona, pero si nos llega las quejas del servicio que ofrecen y nos sorprende su falta de consideración o dejadez en el soporte que brindan.

¿Cuánto poder de negociación tienen los clientes?

Mucho, porque ellos definen sus condiciones, por ejemplo, muchas veces cotizamos y pensamos que no salió el proyecto pasan los meses y luego nos llaman y necesitamos que internes esto para mañana y tenemos que correr para solucionar el problema. En otro momento puede ser que por un tema de costos optan por otro proveedor, a la primera falla el proveedor no responde porque normalmente dicen usted solo me contrato para la instalación si esta falla no está considerada, entonces nos llaman para que resolvamos la situación.

Formato de Entrevista a Profundidad Interna Gerencial

Entrevistado: Christian Espinoza Paredes

Introducción

Buenos días/tardes, mi nombre es Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

Sobre el Entrevistado

¿Cuál es su puesto en la organización?

Gerente de administración y Finanzas

¿A qué área pertenece?

Administración

Describa sus funciones:

Administración

Gestionar los proyectos principales de la organización

Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas a las jefaturas

Dirigir las estrategias comerciales

Diseñar los nuevos productos y servicios

Mejorar los procesos de la empresa

Evaluación de proveedores

Calculo de comisiones para vendedores

Calculo de pago al personal

Finanzas

Gestionar líneas de créditos con los bancos

Gestión de los recursos

Costeo de servicios y productos nuevos

Gestionar la asignación de los recursos económicos

Sistemas

Seleccionar los nuevos proyectos a desarrollar

Participar activamente del análisis y soluciones propuestas por el área de sistemas.

Aprobación de las cotizaciones.

Respecto a los procesos en su área,

¿Conoce los procesos de su área?

Si, considero que definir y documentar un proceso hace que este pueda asegurar, con una alta probabilidad de éxito, un mismo nivel de calidad en el servicio brindado.

¿Están documentados?

Se crean formatos de sustento, pero los mismos no tienen documentación de tipo explicativa.

¿Cómo cree que “crea valor” Ud. y su área en la empresa Ecomp? Explique.

Logrando que los objetivos trazados se cumplan

Tomando decisiones que aligeran las labores de la gerencia general.

Analizando las repercusiones de las decisiones gerenciales y de ser necesario mitigar el impacto.

¿Cómo ves a la empresa en el año 2022?

Como una empresa que se destaca por el servicio que ofrece, ordenada y que aplica gestión estratégica en sus funciones, con un organigrama más estructurado y sustentado en personas capaces y en constante capacitación. Una empresa que es reconocida por implementar soluciones que se adaptan a los procesos de negocio de sus clientes.

Actualmente ¿Cómo define a la empresa ECOMP?

Como una empresa que tiene muchos frentes, que no permiten enfocarse en su negocio principal, con personal cansado y acostumbrado al ritmo de trabajo. Como una empresa que vive muy en el corto plazo y no apuesta realmente por el largo plazo. El desorden prima en sus operaciones; sin embargo, se esfuerza mucho porque el cliente reciba un gran servicio. Sus valores están cimentados muy fuerte, los clientes saben que Ecomp es una empresa en quien confiar y que siempre brindará la solución más adecuada.

¿Cuál considera que es la diferencia principal entre el servicio que brinda Ecomp y otras empresas?

Hoy más que nunca la tecnología es parte fundamental de nuestras vidas, tanto en lo personal y más aún en lo laboral, ahora en las empresas necesitarán más y mejor información, tomando decisiones en base a dicha información. El software se vuelve más especializado y las organizaciones requerirán, cada vez más soluciones de software. Ecomp considera que el servicio que brinda debe permitir que las organizaciones sientan que confiaron en un proveedor que los acompaña en su negocio, como si fuera su área de desarrollo externa y no una empresa que entrega una solución puntual, que termina cuando se entrega, sino que permite que a la par que crece la empresa, el sistema acompañe ese crecimiento.

¿Qué tipo de clientes tiene la empresa ECOMP?

En tamaño empresas medianas y pymes

Tiene dos tipos de clientes. El que premia la velocidad de atención y que por lo tanto genera desorden o que se le brinde la solución más próxima, no la más adecuada. El segundo tipo son empresas que buscan un proveedor en quien confiar y que les brinde el mejor servicio posible.

¿Cuál según su opinión debería ser la Visión de la empresa Ecomp?

Proporcionar soluciones informáticas que se adapten y potencien los procesos de negocios de nuestros clientes.

¿Quiénes son los clientes de la empresa ECOMP?

CEMENA, SIMA, centro naval, escuela naval, Universal textil, Robot, Take Eat, Darderas, Gitano, ASAMUT, innovación y operadores logísticos.

¿Cuándo los clientes acuden a ECOMP, ¿qué tan eficaz o eficiente puede ser la respuesta, citar ejemplos?

Siempre encuentran una respuesta adecuada, se analiza para que se requiere y no solo lo que están solicitando, porque normalmente el cliente no tiene un área que evalúe sus necesidades de tecnología, normalmente llegan con una solución, nosotros buscamos el problema que quieren resolver. Ejemplos:

ASAMUT: requerían un sistema que gestione sus asociados querían que el sistema agregue una categoría de 20 a 30 años, de 31 a 40 años, para así buscarlos cuando requieren hacer una campaña, nosotros sugerimos colocar el año de nacimiento y así no restringir la búsqueda así si en algún momento requerían buscar a los asociados de 25 a 35 no tenían que volver a cambiar toda su información.

Take Eat: querían que más de un encargado pueda vender en la tienda, pidieron que tanto las compras, la caja y las ventas sea por usuario, cuando revisamos el detalle notamos que era suficiente con la venta porque en compras y caja era información que se compartía por tienda y eso ya existía, reduciendo el costo del cambio.

CEMENA: querían reparar una impresora, luego de revisarla por la antigüedad se iba a colocar un repuesto de segunda, ya que estaba descontinuada y con una garantía de 3 meses el valor era de 500 soles y una nueva estaba en 760, recomendamos la nueva, que venía además con escáner y ahorra tinta.

¿Qué producto o servicio vende la empresa ECOMP?

Productos: todo lo que son equipos de cómputo y suministros

Servicios:

Hardware

Cámaras de seguridad (Instalación y mantenimiento)

Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos

Software

Desarrollo a medida: se observa una necesidad que automatizar

Implementación de software modulares

Productos o Servicio

¿En qué segmento o mercado compite la empresa ECOMP? Mercados

Mercado: Mype

Segmento: hardware y software

¿La empresa ECOMP está actualizada en el aspecto tecnológico?

Si, el personal está en constante actualización por la empresa y por motivación propia.

En software usa software de alto nivel como es el Genexus que permite que sean menos personas las que participen del desarrollo, reduciendo la pérdida de información y que los cambios sean menos costosos en tiempo de desarrollo.

¿La empresa ECOMP está comprometida con el crecimiento financiero?

Supervivencia

Si porque requiere cada vez mayor capital para participar de proceso más importantes. No porque el desorden administrativo hace que se desconozca la verdadera rentabilidad

¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa ECOMP ofrece a sus clientes?

Concepto propio

Que nos tomamos las necesidades del cliente como propias, como si fuéramos parte de la organización

¿La empresa ECOMP valora a los empleados?

Sí, porque recae en ellos la responsabilidad de realizar el mejor servicio posible

¿Cuál creen que es la aceptación de ECOMP en los clientes?

Muy alta, normalmente los clientes una vez que encuentran a Ecomp, ya no buscan mas porque tienen el servicio que necesitan.

¿Cuál según su opinión debería ser la Misión de la empresa Ecomp?

Ser una empresa que entiende los procesos de negocio de sus clientes y el rumbo que desean tomar para brindar la mejor solución informática posible, siendo un aliado que participe activamente implementando, mejorando lo ya proporcionado.

En su opinión ECOMP ¿cumple con sus clientes al brindar sus servicios?

Si, busca cubrir y sobrepasar la expectativa del cliente

De los servicios o productos que ofrece ECOMP

¿Qué hace bien?

El servicio

¿Qué hace mal?

Mala comunicación, muchas veces por brindar la mejor solución posible no compite en precios y no se logra comunicar de manera eficiente el porqué del costo, por ejemplo, siempre que se ofrece un equipo se cotiza con estabilizador, porque alarga la vida útil del equipo, pero otros proveedores eliminan ese gasto y se hacen ver más baratos.

¿Qué tan importante es tener valores en tu empresa?

Muy importante, los clientes nos entregan su confianza.

¿Podrías decirme cuales de los siguientes valores están presentes en la empresa ECOMP: integridad, eficiencia, responsabilidad, orientación al cliente, enfoque a resultados y calidad?

Todos, en eficiencia aún falta mejorar.

¿Considera que hay coherencia entre las acciones de la empresa ECOMP y los valores que mencionó?

Si

¿Qué otros valores conoce usted?

Honradez, puntualidad

De estos últimos valores, ¿qué valores deberían estar presentes en la empresa ECOMP?

Los dos lo están, pero no se mencionan.

¿Qué otros valores Ud. pondría en la empresa Ecomp?

Orden

¿Qué diferencia a nuestros trabajadores de las demás empresas?

Son trabajadores orientados al servicio al cliente, se sienten respaldados cuando toman decisiones que van acorde con ello.

¿Qué acciones realiza ECOMP para mejorar la calidad de los servicios brindados?

Evaluar que se omitió, para que en el siguiente servicio se considere, informar o considerarlo para no fallar.

Para proyectos más grandes ¿ECOMP requiere contar con personal más capacitado?

Si, es un hecho que se requiere contar con personal capacitado en distintas áreas.

¿Se toma en consideración sus propuestas?

La mayoría, pero se evita invertir en terceros porque se piensa que se puede lograr haciendo todo uno mismo, muchas veces no haciendo actividades que son necesarias.

¿Qué cambiaría Ud. en su área?

Empoderar más a las personas y aumentar el presupuesto para contratar personal capacitado que aporte a la empresa.

¿Qué necesita para hacer mejor su trabajo?

Un mayor equipo que libere de algunas funciones que no debería tener asignado porque agregan poco, pero deben hacerse.

¿Cuáles son los productos sustitutos para el servicio de desarrollo de software?

Los softwares modulares, las áreas de desarrollo internas y los profesionales independientes.

¿Cuáles son las barreras de entradas para las nuevas empresas en el mercado del software?

Inversión inicial, experiencia y contactos.

¿Son importantes los proveedores de equipos informáticos para el desarrollo Software?

Si, porque sin el equipo adecuado la aplicación no puede realizarse ni aprovecharse.

¿Qué otros proveedores son necesarios para el desarrollo de software?

Cloud, soporte del servidor.

¿Conoce a sus principales competidores? ¿Cómo obtiene dicha información?

Si, consultoras como PROEMSA, Defontana, cuando llegamos a un cliente normalmente nos dicen tal empresa nos dijo esto u ofreció esto, buscando por internet y asistiendo a eventos

¿Cuánto poder de negociación tienen los clientes?

Mucho poder, ya que son cada vez más informados, exigentes y al ser un intangible dependemos de su aprobación para dar por terminado un trabajo.

Formato de Entrevista a Profundidad a Interna Operativa

Entrevistado: Saul Cuzcano

Introducción

Buenos días/tardes, mi nombre es..... Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

¿Cuál es su puesto en la organización?

Analista Desarrollador

¿A qué área pertenece?

Sistemas

Describa sus funciones

Desarrollar los requerimientos funcionales, de las aplicaciones que me son encargadas, con la mejor performance posible, siguiendo los lineamientos que me fueron entregados en el momento que ingrese.

Respecto a los procesos en su área, ¿conoce los procesos de su área? ¿Están documentados?

El proceso de Desarrollo, se encuentra especificado en el PMBOK. Adicionalmente tengo plantillas para la documentación y lineamientos en la programación.

¿Cómo cree que “crea valor” Ud. y su área en la empresa Ecomp? Explique.

Creando y diseñando nuevas soluciones usando tecnologías de última generación en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de fallas posible. Colaborando con mis compañeros, cuando existe algún problema o inconveniente en el cronograma de atención.

Documentación de todos los requerimientos, esto ayuda a generar Lecciones aprendidas, Buenas prácticas y especialmente saber qué es lo que no funciona y lo que no se debe hacer.

¿Cómo ves a la empresa en el año 2022?

Ecomp al 2022, se convertirá en una empresa reconocida a nivel de todo el Perú, por la calidad de software desarrollado.

¿Cómo define a la empresa Ecomp?

Ecomp es una empresa de tecnología orientada al Cliente. Que se preocupa en personalizar y facilitar el uso de los sistemas para sus usuarios finales y que los mandos medios y gerenciales puedan tomar decisiones lo más informado posible.

¿Cuál considera que es la diferencia principal entre el servicio que brinda Ecomp y otras empresas?

La diferencia principal es que la gente que trabaja en Ecomp, se preocupa realmente porque el cliente use los sistemas desarrollados, esa es la ideología de la empresa.

¿Qué tipo de clientes tiene la empresa Ecomp?

Público y PYMES

¿Cuál según su opinión debería ser la Visión de la empresa Ecomp?

Ser la empresa líder en soluciones tecnológicas, con sistemas de alta calidad empresarial para las empresas del sector público y privado.

¿Quiénes son los clientes de la empresa Ecomp?

Público: Hospital Naval, SIMA, CEMENA

Privado: ASAMUT, Robot Hydroclean, Take Eat, Darderas, PC TEC

¿Cuándo los clientes acuden a Ecomp, ¿qué tan eficaz o eficiente puede ser la respuesta, citar ejemplos?

La empresa Ecomp, está orientado al servicio de calidad para sus clientes, las respuestas deben ser lo más pronto posible, diría que el 90% la respuesta ha sido menor de 1 día.

Ejemplo: En la implantación del Sistema Darderas, al ser una posta médica, las respuestas debían ser inmediatas, cualquier inconveniente lo solucionábamos en la primera hora.

¿Qué producto o servicio vende la empresa Ecomp?

Hardware y Software (Aplicaciones a medida y Modulares)

¿En qué segmento o mercado compite la empresa Ecomp?

PYMES y empresas como las consultoras no llegan por ser muy pequeñas, pero todos los negocios necesitan Sistemas.

¿La empresa Ecomp está actualizada en el aspecto tecnológico?

Ecomp, debido a alianzas estratégicas, nos provee de capacitaciones con las últimas actualizaciones en tecnología.

¿La empresa Ecomp está comprometida con el crecimiento financiero?

No tengo conocimiento de esos temas.

¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa Ecomp ofrece a sus clientes?

Concepto propio, es decir, se busca plantear el escenario adaptado al negocio que se atiende. Enfoque en el cliente, se busca que este sea viable

¿La empresa Ecomp valora a los empleados?

Sí.

¿Cuál creen que es la aceptación de Ecomp en los clientes?

90%

¿Cuál según su opinión debería ser la Misión de la empresa Ecomp?

Proveer de soluciones innovadoras tecnológicamente que generan la satisfacción del cliente.

Finalmente, Ecomp ¿cumple con sus clientes al brindar sus servicios?

Si

¿Qué hace bien?

El desarrollo de los sistemas. Permitiendo a las empresas ordenarse y tener información.

¿Qué hace mal?

Debido a que los Cliente son PYMES, no requieren tanta documentación formal, usualmente solo nos solicitan manuales de usuario, bajo este punto no nos ha ido bien, porque a pesar de que la información se encuentra en el manual, nos siguen consultando al respecto, hay un punto débil ahí.

¿Qué tan importante es tener valores en tu empresa?

Importante

¿Podrías decirme cuales de los siguientes valores están presentes en la empresa Ecomp: integridad, eficiencia, responsabilidad, orientación al cliente, ¿enfoque a resultados y calidad? Todos los indicados.

¿Considera que hay coherencia entre las acciones de le empresa Ecomp y los valores que mencionó?

Si.

¿Qué otros valores conocen usted?

Respeto, Lealtad, ganas de superarse.

De estos últimos valores, ¿qué valores deberían estar presentes en la empresa ECOMP?

Todos se encuentran

¿Qué otros valores Ud. considera que debe estar presente en la empresa Ecomp?

Cercanía, ya que es un trato más cercano, pero no figura como valor

¿Qué diferencia a nuestros trabajadores de las demás empresas?

Somos como una familia, nos apoyamos todos para cumplir con todos los temas que nos son encargadas.

¿Qué acciones realiza Ecomp para mejorar la calidad de los servicios brindados?

Capacitaciones y los jefes siempre están pendientes de cualquier inconveniente que tengamos, siempre nos sentimos apoyados y se nota el compromiso de todas las partes.

Para proyectos más grandes ¿Ecomp requiere contar con personal más capacitado?

Si tiene personal capacitado, pero solo somos 2 programadores, requerimos más personal, de preferencia capacitada, porque existe una curva de aprendizaje.

¿Se toma en consideración sus propuestas?

Sí. Discutimos al respecto en algún momento del día.

¿Qué cambiaría Ud. en su área?

La oficina es pequeña, no hay mucho espacio.

¿Qué necesita para hacer mejor su trabajo?

Tener 2 horas al día, para realizar Investigaciones de nuevas funcionalidades que podría compartir con mis compañeros.