UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA
GRUPOCONTEXT PERÚ. (2019 – 2023)**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios – Executive MBA**

ERIKA IVHONNE ALFARO QUIROGA

PERCY ENRIQUE NEYRA ZEGARRA

FRANKLIN IVAN VILCAPOMA SOLIS

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2019

Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad San Ignacio de Loyola por fortalecer las bases de la educación en nuestro país; a nuestro asesor el Dr. Edmundo Casavilca y maestros por sus conocimientos; asimismo a la empresa GrupoCONTEXT Perú por su apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de tesis a Dios, a mis padres, a mi hijo y toda mi familia por ser mi inspiración para la elaboración de este trabajo de investigación y por enseñarme que el éxito no es casualidad, es producto del esfuerzo y de la perseverancia.

Erika I. Alfaro Quiroga

Dedicado a mi familia por darme los mejores consejos, guiarme y formarme como persona; a mi esposa por su apoyo incondicional, estar a mi lado en cada paso de este camino, y ser el motor de mi vida.

Percy E. Neyra Zegarra

Dedicado a mis padres, que me inculcaron sólidos principios y valores para ser cada día una mejor persona. A mi esposa, por darme fortaleza para seguir adelante, su motivación y paciencia fue muy importante para el logro de este objetivo.

Franklin I. Vilcapoma Solis

Resumen

La presente tesis desarrolla el plan estratégico para la empresa GrupoCONTEXT Perú, para el periodo 2019 – 2023.

La propuesta de valor está orientado a fortalecer la unidad comercial y financiera, lo cual de como resultado obtener mayores ingresos, mejorar su productividad, mayor penetración y posicionamiento en el mercado.

GrupoCONTEXT Perú es una empresa de consultoría de proyectos de Gestión de TI y desarrollo de servicios; con más de ocho años de existencia y que se encuentra en un sector económico de constante evolución e inmerso en una era de transformación digital, innovación constante y metodología en la gestión.

Para el desarrollo eficiente del proyecto, se efectuó el estudio de la empresa, tomando en cuenta sus factores internos y externos por medio de entrevistas personalizadas y focus group. Este estudio nos permitió conocer sus principales fortalezas y debilidades, asimismo las oportunidades y amenazas que ofrece el sector de TI.

De acuerdo con la información obtenida, se identificó que los problemas principales son la falta de objetivos y metas en la captación de nuevos clientes, así como el desconocimiento de presupuesto que limita la capacidad de respuesta de la Gerencia General.

Como resultado de dicho estudio, se determinó que la estrategia a implementar será Penetración de Mercado, el cual tendrá como objetivo principal generar mayor valor a la empresa (Financiero), considerando que se deberá mejorar la captación de nuevos clientes, desarrollar la lealtad y con ello posicionar la marca. Por otro lado, se deberá desarrollar reuniones para la presentación del presupuesto económico y financiero, fortaleciendo la comunicación interna, el clima laboral y el optimizar los tiempos de respuesta de los proyectos y/o soportes.

Teniendo en consideración los objetivos explicados anteriormente, se han propuesto indicadores de gestión (iniciativas), a fin de medir el avance y efectuar las correcciones de ser el caso.

Para solventar dicha implementación, se solicitará un presupuesto de S/. 300,000 nuevos soles, con aporte de capital del accionista (S/. 150,000) y la diferencia mediante un crédito con el Banco (S/. 150,000).

GrupoCONTEXT Perú generará un crecimiento incremental en el último año del proyecto de S/. 1'178,452 nuevos soles, con una tasa interna de retorno (TIR) de 48%, y un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 110,690.20 y obteniendo un ROE de 30.5%.

Finalmente, ejecutar este plan estratégico para la empresa GrupoCONTEXT Perú, le va a permitir mejorar su valor económico y financiero, y su imagen ante nuevos y actuales clientes.

Palabras clave:

- Tecnologías de la Información (TI).
- Servicios y soluciones de Tecnologías de la Información.
- Gestión de Tecnologías de la Información.
- Transformación digital.
- BMC Software.
- Procesos ITIL.
- Almacenamiento de datos.
- Licencias y software.

Abstract

This project develops the strategic plan for the company GrupoCONTEXT Peru, for the period 2019 - 2023.

The value proposition is aimed at strengthening trade and financial unit, which gives as result in higher revenues, improve productivity, increased penetration and market positioning.

GrupoCONTEXT Peru is a consulting company for IT Management and service development projects with more than eight years of existence and it is into a constantly evolving economic sector and immersed in a digital transformation era, constant innovation and management methodology.

For the efficient development of the project, the study of the company was carried out considering its internal and external factors through personalized interviews and focus groups. This project allowed us to learn about its main strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats offered by the IT sector.

According to the information obtained, it was identified that main problems are the lack of objectives and goals in attracting new clients, as well as the lack of budget that limits the General Management response capacity.

As a result of this study, it was determined that the strategy to be implemented will be Market Penetration, which will have as its main objective to generate greater value for the company (Financial), considering that it will have to improve the new clients acquisition, develop loyalty and position the brand. On the other hand, meetings should be held to present the economic and financial budget, strengthening internal communication, the working environment and optimizing the response times of projects and/or supports.

Considering above explained objectives, management indicators (initiatives) have been proposed in order to measure progress and make corrections if necessary.

To solve this implementation a budget of S/ 300,000 nuevos soles will be needed, and it will be covered with shareholder capital contribution (S / 150,000) and the difference through a Bank loan (S / 150,000).

In the last year of the project, GrupoCONTEXT Peru will generate an incremental growth of S /. 1,178,452 nuevos soles, with a 48% of internal rate of return (IRR), S /. 110,690.20 as Net Present Value (NPV) and obtaining 30.5%. of ROE.

Finally, executing this strategic plan will allow to GrupoCONTEXT Peru to improve its economic and financial value, and its image before new and current clients.

Keywords:

- Information Technology (IT)
- Information Technology services and solutions
- Information Technology Management
- Digital transformation
- BMC Software
- ITIL processes
- Data storage
- Licenses and software

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	15
Capítulo I. Generalidades.....	18
1.1. Antecedentes	18
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	21
1.3. Justificación del Proyecto	21
1.3.1. Justificación práctica.....	22
1.3.2. Justificación teórica.	22
1.3.3. Justificación metodológica.	22
1.4. Objetivos del proyecto	23
1.4.1. Objetivo general del proyecto.....	23
1.4.2. Objetivos específicos del proyecto	23
1.5. Alcances y limitaciones	23
Capítulo II. La Empresa.....	25
2.1. Antecedentes de la empresa	25
2.2. Descripción del negocio.....	26
2.3. Ciclo de vida del producto	32
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	33
2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria	35
Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa.....	40
3.1. Visión.....	40
3.1.1. Visión actual de la empresa.	40
3.1.2. Análisis de la visión actual.	40
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	41
3.1.4. Visión propuesta.	42
3.2. Misión	42
3.2.1 Análisis de la misión actual	42
3.2.2 Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	44
3.2.3 Misión propuesta.....	45
3.3. Valores actuales de la empresa	45
3.3.1 Análisis de los valores actuales	45
3.3.2 Elementos de los valores propuestos para la empresa	45
3.3.3 Valores propuestos.....	46
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.....	46
Capítulo IV. Análisis Externo.....	48
4.1. Tendencias de las variables del entorno.....	48

4.1.1	Análisis Político-Gubernamental	48
4.1.2	Análisis Económico	51
4.1.3	Análisis Legal	55
4.1.4	Análisis Cultural	56
4.1.5	Análisis Tecnológico	58
4.1.6	Análisis Ecológico	60
4.2.	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	60
4.3.	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	62
4.4.	Oportunidades y Amenazas	64
4.5.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	65
Capítulo V. Análisis de la Industria		67
5.1.	Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	67
5.2.	Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	68
5.2.1	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	69
5.2.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores	70
5.2.3	Poder de negociación de los compradores	72
5.2.4	Poder de negociación de los proveedores	73
5.2.5	Rivalidad entre los competidores existentes	74
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	76
5.4.	Análisis del Grado de atractividad de la industria	80
5.5.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	81
Capítulo VI. Análisis interno		84
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.	84
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	88
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	89
6.4.	Determinar las competencias de la empresa	91
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	96
6.6.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	97
Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias		99
7.1.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	99
7.1.1.	Objetivos Estratégicos	100
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos	100
7.2.	Diseño y formulación de estrategias	101
7.2.1.	Modelo Océano Azul	101
7.2.1.1.	Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	101

7.2.1.2.	Lienzo de la estrategia de la industria.....	102
7.2.1.3.	Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	103
7.2.1.4.	Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	104
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias.....	105
7.2.2.1.	Matriz FODA.....	105
7.2.2.2.	Matriz PEYEA.....	107
7.2.2.3.	Matriz Interna Externa	109
7.2.2.4.	Matriz Boston Consulting Group.....	110
7.2.2.5.	Matriz de la Gran Estrategia	112
7.3.	Resumen de las Estrategias Formuladas	113
Capítulo VIII.	Selección de la estrategia	114
8.1.	Método Factores Estratégicos Claves	114
8.1.1.	Criterios de selección.....	114
8.1.2.	Matriz de Selección.	115
8.2.	Método de Escenarios	116
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados.....	116
8.2.2.	Comparación de estrategias con escenarios.....	117
8.3.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	118
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada.....	120
8.5.	Descripción de estrategia contingente.....	120
Capítulo IX.	Implantación de la estrategia.....	121
9.1.	Mapa de la Estrategia.....	121
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	123
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	123
9.4.	Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	124
9.5.	Iniciativas de acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.	127
9.6.	Responsable de cada una de las iniciativas	135
9.7.	Presupuesto de cada una de las iniciativas	136
9.8.	Cronograma de cada una de las iniciativas	139
Capítulo X.	Evaluación.....	140
10.1.	Evaluación Cualitativa	140
10.1.1.	Criterios de evaluación	140
10.1.2.	Comparación de la estrategia con los criterios	140
10.2.	Evaluación Financiera de la Estrategia	141
10.2.1.	Proyección de estados financieros	141
10.2.2.	Estado de Resultados (situación actual y con la nueva estrategia).	145
10.2.3.	Estado de Situación Financiera (situación actual y con la nueva estrategia).	149

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	151
10.2.5. Proyección de flujos de efectivos sin estrategia y con estrategia	153
10.2.6. Comparativo de los Flujos de efectivo sin estrategia y con estrategia.....	157
10.2.7. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	159
10.2.8. Análisis de sensibilidad y escenarios.....	164
10.2.9. Análisis de matriz de riesgo.....	164
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
Conclusiones	166
Recomendaciones	167
REFERENCIAS.....	168
Apéndice 1. Guía de Pautas	174
Apéndice 2. Entrevista a Experto TICs.....	175
Apéndice 3. Entrevista al Accionista	183
Apéndice 4. Entrevista Cliente Interno - Supervisor	222
Apéndice 5. Entrevista Cliente Interno – Gerencia (1era Entrevista).....	236
Apéndice 6. Entrevista Cliente Interno – Gerencia (2da Entrevista)	252
Apéndice 7. Entrevista Cliente Interno – Gerencia (3era Entrevista).....	265
Apéndice 8. Focus Group Cliente Interno – Colaboradores	269
Apéndice 9. Guía de Pautas para entrevista a Ex Colaboradores	291
Apéndice 10. Primera entrevista a Ex colaborador.....	292
Apéndice 11. Segunda entrevista a Ex colaborador.....	296
Apéndice 13. Encuesta Cliente Externo – GrupoCONTEXT Perú.....	316
Apéndice 14. Guía de Pautas para entrevista a colaboradores de la competencia	321
Apéndice 15. Primera entrevista a colaboradores de la competencia	322
Apéndice 16. Segunda entrevista a colaboradores de la competencia	326
Apéndice 17. Flujos de Soporte de atención de requerimientos / incidentes	330
Apéndice 18. Flujo de procesos de proyectos de GrupoCONTEXT Perú	331

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de Visión Propuesta para la Empresa	42
Tabla 2 Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y valores de la empresa	47
Tabla 3 PBI por Sectores Económicos 2017 – 2019 (Variaciones porcentuales <i>reales</i>)	54
Tabla 4 Resultados por Dimensiones y Componentes para los Países de la Alianza Pacifico	57
Tabla 5 Impacto en clientes y proveedores de la variable Político	60
Tabla 6 Impacto en clientes y proveedores de la variable económica	61
Tabla 7 Impacto en clientes y proveedores de la variable legal	61
Tabla 8 Impacto en clientes y proveedores de la variable cultural	61
Tabla 9 Impacto en clientes y proveedores de la variable tecnológica	62
Tabla 10 Impacto en clientes y proveedores de la variable ecológica	62
Tabla 11 Efecto en la empresa de la variable política.....	62
Tabla 12 Efecto en la empresa de la variable económica	63
Tabla 13 Efecto en la empresa de la variable legal	63
Tabla 14 Efecto en la empresa de la variable cultural	63
Tabla 15 Efecto en la empresa de la variable tecnológica	63
Tabla 16 Efecto en la empresa de la variable ecológica	64
Tabla 17 Oportunidades/Amenazas para la variable política.....	64
Tabla 18 Oportunidades/Amenazas para la variable económica	64
Tabla 19 Oportunidades/Amenazas para la variable legal	64
Tabla 20 Oportunidades/Amenazas para la variable cultural	64
Tabla 21 Oportunidades/Amenazas para la variable tecnológica	65
Tabla 22 Oportunidades/Amenazas para la variable ecológica	65
Tabla 23 Matriz de evaluación de los factores externos ((EFE)	66
Tabla 24 Matriz de Atractividad – Sustitutos	77
Tabla 25 Matriz de Atractividad – Potenciales	77
Tabla 26 Matriz de Atractividad – Clientes	78
Tabla 27 Matriz de Atractividad – Proveedores	79
Tabla 28 Matriz de Atractividad – Competencia	79
Tabla 29 Matriz del Grado de atractividad de la industria.....	80
Tabla 30 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	83
Tabla 31 Cadena de valor GrupoCONTEXT Perú	84
Tabla 32 Indicadores propuestos de cada una de las actividades de la Cadena de Valor	88
Tabla 33 Benchmarking comparación de los líderes de la industria.....	90
Tabla 34 Leyenda del Benchmarking comparación líderes de la industria.....	91
Tabla 35 Bajo nivel de rotación de personal.....	91
Tabla 36 Facilidad para la ejecución de POC	92
Tabla 37 Efectividad en la elaboración de propuestas técnico/ comerciales	93
Tabla 38 Mejor propuesta económica con respecto a la competencia	93
Tabla 39 Efectividad en la prestación de servicios o productos	94
Tabla 40 Proceso efectivo de entrega de documentos	94
Tabla 41 Experiencia de los colaboradores.....	95
Tabla 42 Cumplimiento y calidad en los servicios efectuados	95
Tabla 43 Matriz VRIO	97
Tabla 44 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	98
Tabla 45, Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.....	103
Tabla 46 Matriz FODA	106

Tabla 47 Matriz Peyea	108
Tabla 48 Información para Matriz BCG – GrupoCONTEXT Perú (2018)	111
Tabla 49 Resumen de las Estrategias Formuladas	113
Tabla 50 Matriz de Selección	115
Tabla 51 Leyenda de la Matriz de selección.....	115
Tabla 52 Comparación de estrategias con escenarios	118
Tabla 53 Matriz MPEC.....	119
Tabla 54 Leyenda de la MPEC	119
Tabla 55 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	123
Tabla 56 Indicadores para cada uno de los objetivos.....	124
Tabla 57 Metas para cada uno de los objetivos.....	126
Tabla 58 Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento	134
Tabla 59 Responsable de cada una de las iniciativas.....	135
Tabla 60 Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	136
Tabla 61 Presupuesto de iniciativas que requieren de financiamiento.....	138
Tabla 62 Cronograma de cada una de las iniciativas	139
Tabla 63 Costos y gastos.....	142
Tabla 64 Estado de Resultados del 2015 al 2017 en soles	144
Tabla 65 Estado de Resultados proyectado sin estrategia.....	146
Tabla 66 Estado de Resultados proyectado con estrategia.....	148
Tabla 67 Estado de Situación Financiera sin estrategia 2019-2023 (en nuevos soles)	150
Tabla 68 Estado de Situación Financiera con estrategia 2019-2023 (en nuevos soles).....	151
Tabla 69 Flujo de Efectivo sin estrategia (en nuevos soles)	152
Tabla 70 Flujo de Efectivo con estrategia (en nuevos soles)	153
Tabla 71 Pago IGV Sin Estrategia	154
Tabla 72 Flujo de Efectivo sin estrategia 2019-2023 (en nuevos soles).....	154
Tabla 73 Flujo de Efectivo con estrategia 2019-2023 (en nuevos soles).....	156
Tabla 74 Cuadro de inversiones proyectadas -2019-2023 (en nuevos soles)	157
Tabla 75 Flujo de Efectivo Comparativo 2019-2023 (en nuevos soles)	158
Tabla 76 COK, WACC, VAN Y TIR	161
Tabla 77 Periodo de recuperación descontado.....	162
Tabla 78 Ratios Financieros.....	163
Tabla 79 Análisis de Escenarios	164
Tabla 80 Matriz de Riesgo	165

Lista de Figuras

Figura 1. Facturación anual de GrupoCONTEXT Perú (2011-2017).....	33
Figura 2. Organigrama GrupoCONTEXT Perú, 2018	34
Figura 3. Población de 6 años a más que hace uso de Internet.	36
Figura 4. Perú: Principales indicadores de Tecnologías de Información y Comunicación de las empresas, 2015 (Porcentaje).....	36
Figura 5. Perú: Empresas que invierten en Ciencia y Tecnología, según actividad económica, 2015 (Porcentaje).....	37
Figura 6. Perú: Empresa que invierten en Ciencia y Tecnología, según segmento empresarial, 2015 (Porcentaje).....	38
Figura 7. Inversión de TI en el Perú.....	38
Figura 8. Sistema Nacional de Inversión Pública - Proyección de gastos de inversión pública en Ciencias Tecnología e Innovación (2018 – 2020).....	49
Figura 9. Distribución del Congreso de la República del Perú para el periodo 2016 – 2021	49
Figura 10. Indicadores de Riesgo.....	51
Figura 11. Proyección de la Inflación, 2015 - 2019 (Variación porcentual últimos 12 meses).....	53
Figura 12. Tasa de Interés de referencia Nominal y Real (en porcentaje).	55
Figura 13. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.	69
Figura 14. Matriz Atractivo de la Industria vs Posición competitiva del negocio	80
Figura 15. Lienzo de la empresa GrupoCONTEXT Perú.	102
Figura 16. Lienzo de la industria.	103
Figura 17. Lienzo con la nueva estrategia.....	105
Figura 18. Matriz Interna- Externa	110
Figura 19. Matriz Boston Consulting Group - BCG.....	111
Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia – GE.....	112
Figura 21. Balanced Scorecard	121
Figura 22. Mapa de la Estrategia	122