


**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 pais; 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 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
Capitulo 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 *reales)* ..... 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

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan estratégico para la empresa GrupoCONTEXT Perú es una empresa dedicada a la consultoría e implementación de software alineado a la Gestión de Tecnologías de la Información.

El Plan estratégico desarrollado se encuentra dividido en diez capítulos, los mismos que se detallan a continuación.

Capítulo I. Generalidades.

En este capítulo se realiza los antecedentes, determinación del problema u oportunidad, justificación del proyecto, objetivos generales y específicos, alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II. La Empresa.

En el presente capítulo se analiza los antecedentes de la empresa, descripción del negocio, ciclo de vida del producto, estructura organizacional actual de la empresa, situación de mercado y financiera actual de la industria.

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la empresa

En dicho capítulo se examina la misión, visión y valores actuales de la empresa, se analizará los elementos señalados y se propondrán las mejoras correspondientes a la visión, misión y valores de la empresa.

Capítulo IV. Análisis Externo

Para el presente capítulo se analiza las tendencias de las variables del entorno, análisis político-gubernamental, análisis económico, análisis legal, análisis cultural, análisis tecnológico, análisis ecológico, impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno, y el efecto en la empresa de cada una, así como las oportunidades y amenazas según la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

Capítulo V. Análisis de la Industria

En este capítulo se desarrolla la descripción del mercado (demanda) e industria (oferta), además de las cinco fuerzas competitivas de la industria, matriz de atractividad de cada una, análisis del grado de atractividad de la industria, y finalmente la matriz de perfil competitivo MPC.

Capítulo VI. Análisis Interno

En el presente capítulo se desarrolla la descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa, indicadores, la cadena de valor, benchmarking y comparación con los líderes de la industria, determinar las competencias de la empresa, identificación y determinación de las ventajas competitivas, fortaleza y debilidades, matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

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

En este capítulo se desarrolla el alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos, el diseño y formulación de estrategias, así como, el resumen de las estrategias formuladas.

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia.

En el presente capítulo se realiza los siguientes métodos factores estratégicos claves, de escenarios, matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC, descripción de estrategia seleccionada, descripción de estrategia contingente.

Capítulo IX. Implantación de la Estrategia

En este capítulo se desarrolla el mapa de la estrategia, objetivos específicos, indicadores, metas, iniciativas para cada uno de los objetivos específicos, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos, selecciona al responsable, generar el presupuesto y cronograma de cada una de las iniciativas.

## Capítulo X. Evaluación

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación cualitativa, criterios de evaluación, comparación de la estrategia con los criterios, evaluación financiera de la estrategia, proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia), estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia), el estado de situación financiera (situación actual y con la nueva estrategia), flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia), proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia), evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

Conclusiones y Recomendaciones, contiene las conclusiones resultantes de todo lo realizado en este trabajo y se señalan recomendaciones en la etapa de implementación.

# Capítulo I. Generalidades

## 1.1. Antecedentes

El hombre ha tenido la necesidad de comunicarse de diversas formas, es así como nace la tecnología como medio de apoyo para agilizar las actividades y el tiempo, se inicia con las computadoras (PC's), los sistemas operativos (Windows, Mac Os, etc.) y al corto tiempo llegó el Internet (Ginga, 2014).

La evolución de la tecnología ha cumplido un papel determinante en la sociedad, según explica Cabero (2007):

"La historia de las civilizaciones es en cierta medida la historia de sus tecnologías, y nunca hasta la fecha había existido una relación tan estrecha entre las tecnologías y la sociedad, y nunca la sociedad se ha visto tan influenciada por las diferentes tecnologías que están apareciendo; siendo estas, las tecnologías de información (TI), las que más destacan sobre todas las tecnologías".

Las TI son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios. (Galo, 2018)

En el discurso inaugural de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (2003) el Secretario General de la ONU, índico que las tecnologías de la información puedan contribuir a mejorar la vida de las personas:

"Las tecnologías de la información y la comunicación no son ninguna panacea ni fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se disponen de herramientas para llegar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia, y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua". (Annan, 2003)

Las empresas dependerán de la tecnología y de la gestión del ciclo económico de extremo a extremo. Al mismo tiempo, se centrarán cada vez más en los costos económicos de

la responsabilidad social corporativa para las ubicaciones en las que operan. En consecuencia, es probable que aumente la colaboración entre las empresas, porque las empresas querrán vincularse con sus proveedores para garantizar que sus empresas sean sostenibles a largo plazo. (PricewaterhouseCoopers, 2018)

INEI (2015) informó que, en los últimos años, se presentó un crecimiento acelerado del sector de servicios de las TICs, básicamente en la generación de riqueza, la creación de empleo calificado, la mejora de la productividad, la estabilidad económica y el desarrollo de nuevos servicios.

Las empresas que brindan servicios tecnológicos aparecen como fuente facilitadora de administración y entrega de tecnología, de esa forma las empresas contratantes del servicio puedan dedicarse al modelo del negocio.

Antecedentes Internacionales:

Montanares (2016) refiere en su estudio “Plan de Negocios para brindar servicios de tecnología de la información y comunicaciones para la industria financiera” que las empresas que desarrollan TI cuentan con empresas representantes como medios de distribución para los productos que comercializan. Estas empresas se encargan de efectuar la distribución a las compañías de TI quienes expiden los productos a los clientes finales.

García (2018), en su investigación titulada “Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia” reconoce la efectividad de la introducción de herramientas tecnológicas de gestión de la información y las comunicaciones para introducir mejoras productivas o para la integración de la cadena de suministro con proveedores y clientes en empresas medianas en España.

Gutiérrez (2014) en su investigación titulada “Estrategias para el uso de las TIC en los procesos de Enseñanza y Aprendizaje en el área de economía y empresas en la educación

secundaria" señala que se debe considerar a que las TIC ayudan a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Emiliano (2016) en su investigación denominada "El uso de las TIC como herramienta de comunicación empresarial" indica que las empresas y organizaciones deben estar a la merced de las innovaciones tecnológicas para ser eficientes en la prestación de sus productos y servicios.

Ginga (2014) en su investigación titulada "La importancia de las TIC para la empresa y su entorno", señala que la factibilidad de invertir en las Tecnologías de la información y la Comunicación son un aspecto clave en un mundo globalizado, y cuyo dominio y uso eficiente puede suponer la base para generar ventaja competitiva, tanto a nivel de empresa, como de la economía en general.

Antecedentes nacionales:

Ruiz y Trinidad (2017) señalan en su estudio "Efecto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la competitividad internacional de las Pymes Agroexportadoras de Espárragos frescos en Lima Metropolitana y Callao" que la evolución de las TICs impacta en el entorno competitivo de las empresas. Por muchos años, los adelantos tecnológicos han ayudado a la mejora de la competitividad del entorno empresarial, esto ha conllevado a poder generar oportunidades de desarrollo de prácticas empresariales para diversos tipos de organizaciones. No obstante, el avance tecnológico requiere que las organizaciones incorporen sistemas tecnológicos de forma paulatina, caso contrario va a generar dificultades en las organizaciones que no se adapten.

La Rosa, Panduro, Pretell y Valdivia (2017) en la investigación sobre "Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de la Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC)" señalan que el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones como su uso a nivel mundial, han generado cambios en hábitos y costumbres de las personas y han

abierto las puertas de la creatividad al generar nuevas formas de hacer negocios a nivel global.

Peña (2018) en su trabajo de investigación “Plan Estratégico 2018 - 2020 para la empresa Tendencias Tecnológicas S.A.C.” establece que viene creciendo los servicios de TI en los segmentos MYPES y PYMES, esto debido al crecimiento de este segmento de empresas y a las políticas de formalización por parte del estado.

Espinoza (2017) en su investigación denominada “Las TIC como factor clave en la gestión académica y administrativa de la universidad”, concentró su perspectiva en la dimensión del desarrollo tecnológico, este es un fenómeno de rápida acumulación de información de conocimiento. Las nuevas tecnologías de información y de las telecomunicaciones ofrecen un potencial enorme de transformación de los sistemas educativos y de difusión de sus aplicaciones productivas.

Torres (2015) en su artículo denominado “Las TIC y su impacto en el desarrollo del Perú”, pretende que la empresa demuestre con cifras cómo el uso de estas tecnologías innovadoras puede impactar significativamente el desarrollo nacional.

### 1.2. Determinación del problema u oportunidad

Actualmente, GrupoCONTEXT Perú cuenta los siguientes problemas: (1) Falta de objetivos y metas en la captación de nuevos clientes. (2) Desconocimiento de presupuesto que limita la capacidad de respuesta de la Gerencia General. Ante lo expuesto, se debe efectuar un plan estratégico para la empresa GrupoCONTEXT Perú el cual garantice aumento en sus ventas y sostenibilidad en el tiempo.

### 1.3. Justificación del Proyecto

La elaboración del plan estratégico permitirá tener un panorama más amplio de cómo trabajar de forma organizada y ordenada pudiendo establecer puntos de control con revisiones periódicas que aporten al crecimiento de la empresa.

### 1.3.1. Justificación práctica.

La justificación práctica de la investigación del planeamiento estratégico de GrupoCONTEXT Perú, en el periodo 2019-2023 es el desarrollo del futuro de la empresa, el cual puede ser cambiante en base a su entorno.

### 1.3.2. Justificación teórica.

La justificación teórica del presente trabajo aportará a la entrega de información sobre el sector de servicios tecnológicos, debido a que dicho modelo de negocio en Perú cuenta con poca información y no se encuentra clasificada. Además, el propósito del estudio es generar reflexión sobre el conocimiento existente.

### 1.3.3. Justificación metodológica.

Con la justificación metodológica, la presente investigación propone marcar un hito para la replicabilidad de futuras investigaciones relacionadas al sector de las TICs desde un punto de vista del emprendimiento.

Por otra parte, haciendo uso de las herramientas de análisis estratégico y financiero proporcionadas por la escuela de negocios, se propone marcar una pauta para que futuros lectores o investigadores puedan hacer uso de nuestros métodos en aras de lograr resultados fehacientes.

La justificación metodológica del presente trabajo de investigación tendrá dos tipos (1) documental e (2) investigación de campo. En el caso del primero se realiza efectuando la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, registros, etc.); mientras que la segunda se realizará en la empresa GrupoCONTEXT Perú (entrevista a profundidad y focus group) y sus principales clientes internos y externos.

En cuanto a los resultados de esta investigación permitirá a la empresa GrupoCONTEXT Perú dar solución a problemas que afectan a la organización, y mediante esta manera se beneficien tanto el accionista como a los colaboradores y en general a los

grupos de interés, logrando de esta manera un posicionamiento, reconocimiento y expansión de la empresa.

## 1.4. Objetivos del proyecto

### 1.4.1. Objetivo general del proyecto.

El objetivo principal del presente plan estratégico es el fortalecimiento de la unidad comercial y financiera, a fin de incrementar las ventas, la rentabilidad y la participación del mercado con el fin de generar valor a la empresa GrupoCONTEXT Perú (2019-2023).

### 1.4.2. Objetivos específicos del proyecto

- Identificar y proponer cambios en los procesos internos.
- Obtener un reconocimiento de marca, que mejore la participación en el mercado.
- Revisar la visión y misión y valores de la empresa; y, alinearlas a la situación actual del mercado.
- Realizar un análisis externo e interno de la empresa para establecer los objetivos estratégicos.
- Plantear y definir los objetivos estratégicos para la empresa.
- Realizar un análisis financiero de la factibilidad y beneficios de la estrategia elegida.

## 1.5. Alcances y limitaciones

El alcance de la presente investigación abarcará en la ciudad de Lima Metropolitana. El plan estratégico del proyecto que tiene como objetivo la planeación en el periodo 2019-2023. En cuanto a la información será recopilada, analizada y estructurada durante el periodo de octubre 2018 a abril de 2019, es decir, sólo se considerará información histórica disponible hasta dicho periodo.

En cuanto a sus limitaciones, no se muestra información actualizada disponible del sector tecnológico, dado que dicha información solo representa a una parte del sector y el limitado acceso de información de los competidores.

# Capitulo II. La Empresa

## 2.1. Antecedentes de la empresa

GrupoCONTEXT Perú es una empresa de consultoría e implantación de software, el cual inició sus actividades en 2010, constituido por un grupo de profesionales con amplia experiencia tanto en la industria TI, como en los procesos de desarrollo, comercialización, consultoría, implementación e integración de sistemas de información.

La empresa posee una cobertura de distribución y soporte autorizado con BMC Software en el Perú.

En Lima, la empresa se encuentra representada por un staff de más de 10 personas. Además, cuenta con reconocidos clientes en el Perú, tales como Telefónica del Perú, Nokia, Americatel, UPC, CMAC Trujillo, CMAC Sullana, Banco GNB, Profuturo AFP, entre otros.

GrupoCONTEXT Perú está dedicada a desarrollar proyectos de implementación sobre herramientas de TI y consultoría de mejora de procesos.

Durante los dos primeros años de creación, la empresa se dedicó a formar bases en Perú, pero no del todo sólidas, es decir, toda la implementación de proyectos era con personal del Ecuador y al final de cada trabajo se transfería conocimientos para la ejecución del soporte post implementación.

La demanda de proyectos creció en 2 años, de tal forma que los clientes requerían respuestas más rápidas y presenciales y a exigencia de ellos, es que se empieza a preocupar el inversionista por capacitar y motivar al equipo local - Perú.

Desde el 2012 se han realizado cambios sustanciales, se crea una supervisión local, quien es responsable del manejo de equipo y la entrega de información hacia Ecuador.

## 2.2. Descripción del negocio

GrupoCONTEXT Perú tiene la facultad, dentro del territorio peruano, de realizar los siguientes actos: revender productos, revender servicios de soporte, vender servicios de consultoría, implementación, migración, administración y operación de los productos.

La empresa GrupoCONTEXT Perú es un representante local de la empresa BMC Software, es decir tiene el derecho de ofrecer, vender, dar servicios y/o soportes en representación de la marca. Los productos que se representan son: BMC Remedy, BMC - Control M, esto permite a GrupoCONTEXT Perú entregar soluciones integrales de tecnología de información para grandes empresas a través de la venta productos, soporte de licencias y su implementación. Dentro de las funciones de trabajo de GrupoCONTEXT, se encarga de analizar, diseñar, implementar soluciones de software acorde con los requerimientos funcionales y técnicos del cliente, con estándares alineados a la metodología Information Technology Infrastructure Library [Biblioteca de Infraestructura de Información Tecnológica, ITIL]. Entregando a disposición el siguiente portafolio de soluciones:

- Capacitación ITIL.
- Consultoría para proyectos de alineamiento de la Gestión de TIC con buenas prácticas ITIL.
- Análisis, implementación y puesta en marcha de proyectos y soportes asociados a las siguientes marcas:

    **A. BMC software**

    Es una compañía americana que desarrolla software y servicios que ayuda a las empresas a llevar sus procesos manuales hacia la automatización de una manera ordenada, dinámica, metodológica y rentable.

    Dentro de la gama de productos con los que cuenta BMC, podemos indicar los siguientes:

- BCM Remedy:

  Remedy es una aplicación de software para implementar una mesa de ayuda compatible con los procesos de ITIL que incluye manejo de incidentes, manejo de problemas, niveles de servicio y muchas facilidades más ya que forman parte de la suite BMC Remedy ITSM. Remedy es la aplicación líder de la industria y ahora con la versión de Remedy 9, con una gran versatilidad con dispositivos móviles, apps e interfaces sociales.

- BCM Control M

  Control-M es una solución de automatización de la carga de trabajo que automatiza los servicios batch, ejecución de un programa sin el control o supervisión directa del usuario, desde un único punto de control acelerando la prestación de servicios digitales y mejorando la calidad de servicio. Los usuarios pueden crear y planificar nuevos servicios digitales usando opciones de configuración presentadas en la interfaz de Control-M, en lugar de tener que programarlos. La metodología de "configurar y no programar" ahorra tiempo y evita errores, con lo que se obtienen despliegues más rápidos.

**B. Finanware**

Finanware comprende un Data warehouse, almacenamiento de datos, diseñado exclusivamente para instituciones financieras en el que se guarda toda la información original y procesada, presente y pasada en forma ordenada.

Incluye engines especializados para generar y gestionar información de alto valor agregado enfocada a los principales aspectos de una institución

financiera como son: Gestión Integral de Riesgos, Gestión y Análisis de Créditos, Gestión Estratégica y de Resultados, Gestión de Cliente.

**Socios Claves**

La empresa cuenta con socios de negocio, alianzas estratégicas y socios tecnológicos.

- **Socios de negocios:** GrupoCONTEXT Perú cuenta con la autorización de la empresa líder en soluciones de tecnologías a nivel mundial, BMC Software, compañía de software de gestión de rendimiento de las aplicaciones para representar sus productos de manera local.
- **Alianzas estratégicas:** Según los resultados del segmento de cliente a los que la empresa se dirige, esta debe de contar con alianzas estratégicas como IBM y Nokia a través de los cuales se respalde los productos que ofrece, generando sinergias de trabajo y contratos más grandes.
- **Socios tecnológicos:** Debido a la naturaleza del servicio que ofrece GrupoCONTEXT Perú, se requiere que las soluciones se complementen con adquisiciones de hardware o temas de base de datos, los cuales no forman parte del portafolio, esto hace que se subcontrate a otras empresas para otorgar el servicio.

**Actividades clave**

Las actividades clave son necesarias gestar para la generación de valor mediante su portafolio, los cuales son:

- **Consultoría:** Identificación de Oportunidades de mejora dentro de una organización, asesoramos a empresas principalmente privadas en la etapa de definición de sus estrategias, para proveer soluciones que se encuentran dentro de nuestro portafolio, con el objetivo de poder optimizar todos sus procesos.

- **Propuesta técnica:** El equipo de especialistas junto con el equipo de gestores dentro de la empresa nos invita a trabajar en conjunto una oferta técnica que genere valor a su negocio, esta debe estar acompañada de todo el sustento necesario para que pueda ser aceptada por la alta gerencia.
- **Implementación de Soluciones:** Realizamos implementaciones de soluciones desarrollada por nuestro socio de negocio BMC Software, así como también contamos con soluciones in house.
- **Capacitación:** Contamos con personal certificado en metodología ITIL, así como capacitado en la solución BMC Software.
- **Aseguramiento de calidad**: Durante todo el proceso de implementación de la solución se sigue un riguroso control de calidad a nivel de proyecto, con reuniones semanales, actas firmadas de conformidad, pruebas, entre otros documentos que puedan evidenciar y garantizar que el servicio culminará dentro del alcance establecido y en los plazos fijados.

**Recursos claves**

GrupoCONTEXT Perú cuenta dos tipos de recursos claves:

- **Talento Humano:** Consiste en el staff de profesionales que cuentan con un buen expertis en el sector de Sistemas de la Información / Consultoría y que adicionalmente cuentan con un plan de capacitación continua sobre las nuevas tecnologías.
- **Tecnología (Hardware y Software):** La empresa cuenta con una serie de recursos tecnológicos tanto de hardware y software, los cuales permiten que los colaboradores desarrollen sus tareas sin interrupción alguna, y de manera continua. Estos equipos se componen de la siguiente manera:
    - Computadora Personal.

- Teléfonos Smartphone.
- Servidor Lenovo X3550.
- Licencia de Microsoft Windows Server 2016.
- Licencia Microsoft SQL Server Standard 2016.
- Licencia de acceso clientes para Windows.
- Licencia de acceso clientes para de acceso a SQL.
- VMware Essential Kit.
- Soporte y Mantenimiento VMWare.
- Veeam Backup Essentials Enterprise 2 socket bundle for VMware.
- Soporte y Mantenimiento Veeam Backup
- Swtich Cisco
- NAS Respaldos
- Mantenimiento de hardware
- Enlace de Telecomunicaciones 5MB
- Housing Century Link
- Generador Eléctrico
- BMC Remedy Service Desk - User License
- Soporte y Mantenimiento User License

**Canales**

Se describe como se llega al segmento de clientes, ayuda al cliente a evaluar propuesta.

- Durante las visitas comerciales, se da la búsqueda de oportunidades y estas se dan de manera mensual.
- Eventos realizados acompañando de la marca BMC, se busca incrementar el poder de relacionamiento.

**Segmento de clientes**

El segmento de clientes de GrupoCONTEXT Perú está enfocado hacia grandes empresas del sector de Telecomunicaciones, Banca, entre otros.

A. Telefónica del Perú, es cliente desde el 2011.
    - Implementación de soluciones BMC como Remedy y Discovery
    - Personalizaciones sobre los diversos módulos de BMC Remedy requeridos por Telefónica del Perú.
    - Integraciones de aplicaciones propias del CORE de Telecomunicaciones.
B. Nokia, es cliente desde el 2013
    - Implementación de la solución BMC Remedy en América Movil
    - Personalizaciones sobre el módulo de Requerimientos para los usuarios top de la organización en América Movil.
C. Profuturo AFP y Banco GNB, siendo nuestros clientes desde el 2014
    - Personalizaciones del módulo de Requerimientos de la herramienta BMC Remedy.
D. AFP Profuturo, siendo nuestros clientes desde el 2015
    - Implementación de la herramienta BMC Control M.
E. Caja Arequipa, siendo nuestro cliente desde el 2017
    - Implementación de la herramienta BMC Control M.
F. Americatel Perú, es cliente desde el 2017
    - Implementación de la solución BMC Remedy
    - Personalización del módulo de incidencias para al área de atención al cliente.
    - Implementación de los procesos de las áreas de TI, Operaciones y Sistemas en BMC Remedy.

G. E. Inkafarma y Mifarma, siendo nuestros clientes desde el 2019

- Implementación de soluciones BMC Control M.

H. Comunicaciones Azteca, siendo nuestro cliente desde el 2019

- Implementación de soluciones BMC Remedy.

**Fuentes de ingreso**

Las principales fuentes de ingreso que tiene la empresa son las siguientes:

- **Proyectos:** Comprende implementaciones y/o actualizaciones de soluciones, personalizaciones e integraciones. Este representa un 60% de los ingresos.
- **Servicios:** Comprende servicios de outsourcing de soporte informático, servicio de administración y/o co-administración de soluciones. Este representa un 35% de los ingresos.
- **Capacitación:** Se otorga capacitaciones a nivel de usuario final y administradores de las soluciones contratadas. Así como también talleres de ITIL y Gestión de Proyectos. Este representa un 5% de los ingresos

## 2.3. Ciclo de vida del producto

Levitt (1983) señaló que el ciclo de vida del producto es el periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación.

La teoría sugiere que cada producto o servicio tiene una vida finita. Si uno va a monitorear ventas durante un periodo determinado, descubrirá que el patrón de ventas de la mayoría de los productos sigue una curva consistente de crecimiento, madurez y declinación. Esta etapa está caracterizada por un incremento sustancial y rápido de las ventas, el producto gusta a los consumidores tempranos y la mayoría de los consumidores empiezan a comprar el producto.

En base a la información obtenida de GrupoCONTEXT Perú, se considera que se encuentra en una etapa de introducción, porque posee una transición lenta en el crecimiento de las ventas y bajas utilidades.

En esta etapa se identificará los requerimientos de los clientes, para la elaboración y/o mejora del portafolio de servicios de GrupoCONTEXT Perú, la cual será expuesto con la metodología Inbound.

La figura 1 se muestra la variación de las ventas de GrupoCONTEXT Perú entre los años 2011 y 2017.

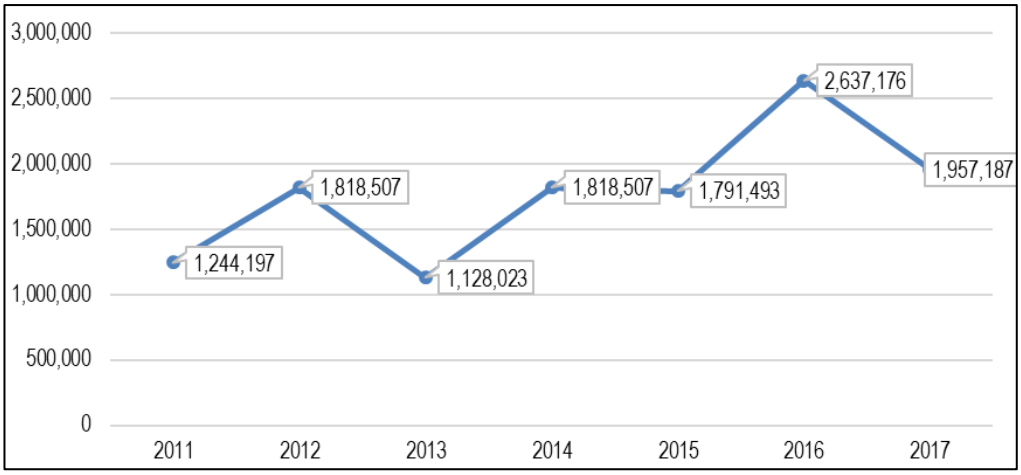



*Figura 1.* Facturación anual de GrupoCONTEXT Perú (2011-2017)

## 2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. (Chiavenato, 2004)

Según Franklin (2003) se debe clasificar a los organigramas: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

GrupoCONTEXT Perú, según su finalidad es un organigrama informativo, el cual es compartido con los colaboradores a su ingreso para que puedan entender la estructura de la organización y quienes son los responsables dentro de cada área.

Esta se divide en tres áreas:

- Administrativa, donde se trabaja los temas relacionados a temas contables, recursos humanos, logística y varios.
- Comercial, se encarga de captar nuevos clientes y fidelizarlos.
- Operaciones es quien se encarga de velar por la operación, la ejecución de trabajos, desarrollo de proyectos.

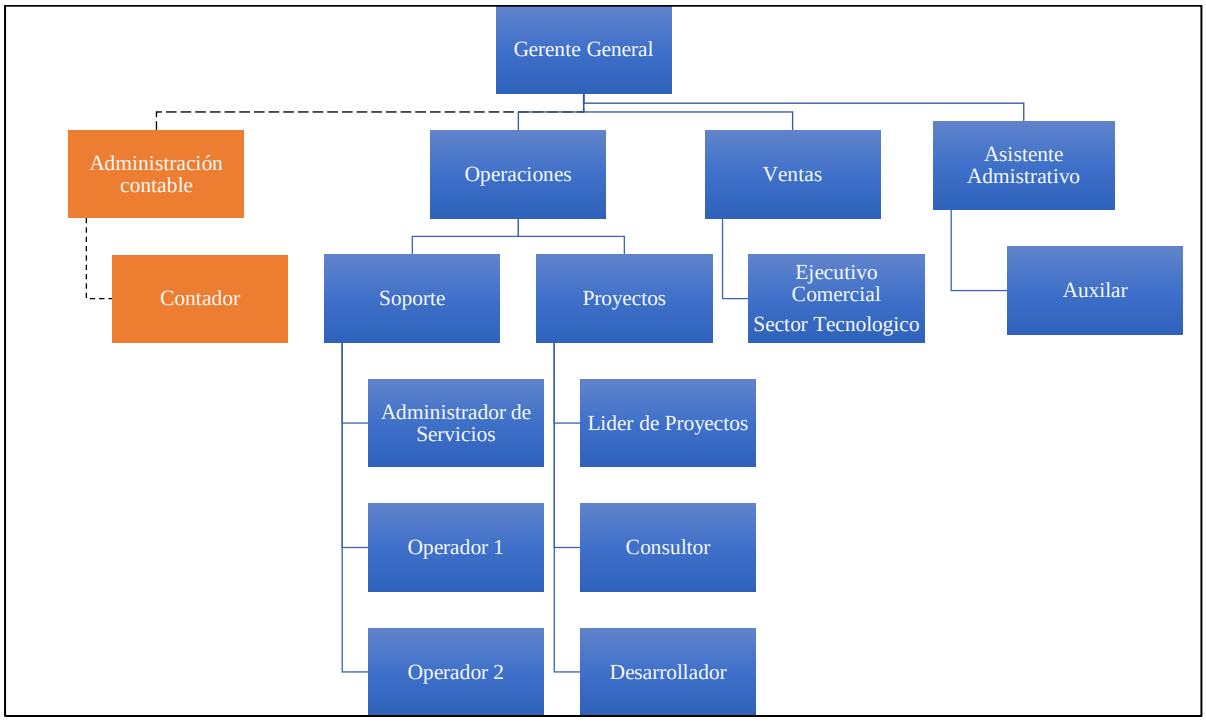



*Figura 2.* Organigrama GrupoCONTEXT Perú, 2018

A continuación, se describe los puestos de la actual estructura organizacional:

**a. Gerente General**

Responsable de la administración, operación y toma de decisiones de GrupoCONTEXT Perú para la oficina de Perú**.**

**b. Ventas**

Unidad responsable de la gestión comercial dentro de GrupoCONTEXT Perú y de la captación de nuevos clientes.

**c. Operaciones**

Unidad responsable de la administración y supervisión de los servicios contratados por los clientes actuales que tiene GrupoCONTEXT Perú.

**d. Administración de Finanzas**

Unidad responsable de controlar y provisionar los gastos que se efectúen durante las operaciones de la empresa.

Adicionalmente, se adjunta en el apéndice 17 y 18, los flujos de Soporte de atención de requerimientos / incidentes y el flujo de procesos de proyectos de GrupoCONTEXT Perú.

En las entrevistas realizadas a la Gerencia (ver Apéndice N° 5, 6 y 7) se identifica que existen oportunidades de mejora en el área comercial, operativa y financiera, la cuales requieren estar alineadas para el crecimiento de la empresa.

En referencia al Focus group (ver Apéndice N° 8) realizado a los colaboradores de GrupoCONTEXT Perú, podemos resaltar que la gerencia lidera de forma eficaz, motivo por el cual los colaboradores se encuentran plenamente identificados, motivados y comprometidos, teniendo como resultado un buen clima laboral, altos índices de calidad y productividad en la entrega del servicio al cliente; esta información se contrasta con los resultados en las encuestas de satisfacción. (ver Apéndice N° 13)

## 2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria

Desde el año 2005 se publica el Informe Técnico Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares señala que el rápido avance de las TIC fomentado por el creciente desarrollo de la tecnología digital brinda oportunidades sin precedentes para alcanzar mejores niveles de vida. (INEI, 2018).

En el informe emitido en Abril – Junio del 2018, más del 54.7% de la población de 6 años a más de edad del país accede a Internet. Además, en el área de residencia de Lima Metropolitana la población usuaria de internet significó el 75.3%, que del resto urbano el 58.4% y en el área rural de 17.4%. (INEI, 2018).

| Área de residencia | Abr-May-Jun 2017 | Abr-May-Jun 2018 P/ | Variación (Puntos porcentuales) | |
|---|---|---|---|---|
| **Total** | **50,9** | **54,7** | **3,8** | *** |
| Lima Metropolitana | 71,5 | 75,3 | 3,8 | *** |
| Resto urbano 1/ | 54,4 | 58,4 | 4,0 | *** |
| Área rural | 13,7 | 17,4 | 3,7 | *** |

*Figura 3.* Población de 6 años a más que hace uso de Internet.
Tomado de *"Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (Abril, Mayo y Junio 2018)", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf*

En el ámbito empresarial del país, según la encuesta Económica Anual de INEI (2016) enfocada en TIC en las empresas, alrededor de 76 mil 886 empresas indicaron que 91.3% hicieron uso de computadoras, el 88,5% de internet, el 16.6% de Intranet; asimismo, el 94.3% utilizo telefonía móvil y el 88.2% telefonía fija.

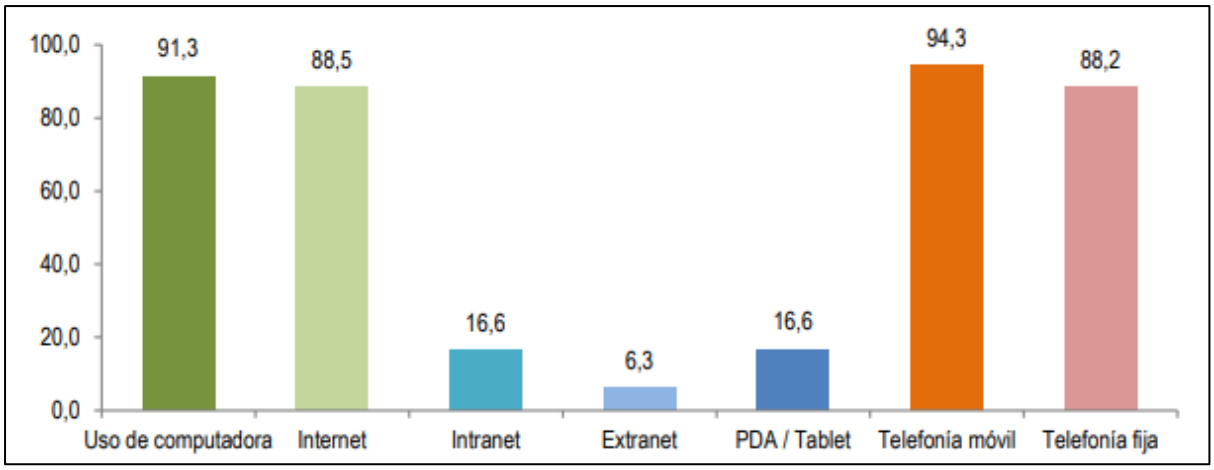



*Figura 4.* Perú: Principales indicadores de Tecnologías de Información y Comunicación de las empresas, 2015 (Porcentaje).
Tomado de la "Encuesta Económica Anual 2016", INEI, 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf

Además, la actividad económica donde las empresas más invirtieron en Ciencia y Tecnología fueron las que se dedican al suministro de electricidad (37,2%), información y comunicaciones (34,3%), atención de la salud humana y de asistencia social (33,2%), la enseñanza privada (33,0%), suministro de agua y alcantarillado (32,4%), otras actividades de servicios (30,6%), actividades de servicios administrativos y de apoyo (29,3%) y actividades profesionales, científicas y técnicas (28,9%) entre los más importantes. En tanto que, las empresas que invirtieron menos fueron las dedicadas a las actividades inmobiliarias (16,8%), seguida de transporte y almacenamiento (17,2%), y agrícola y pesca (18,3%).

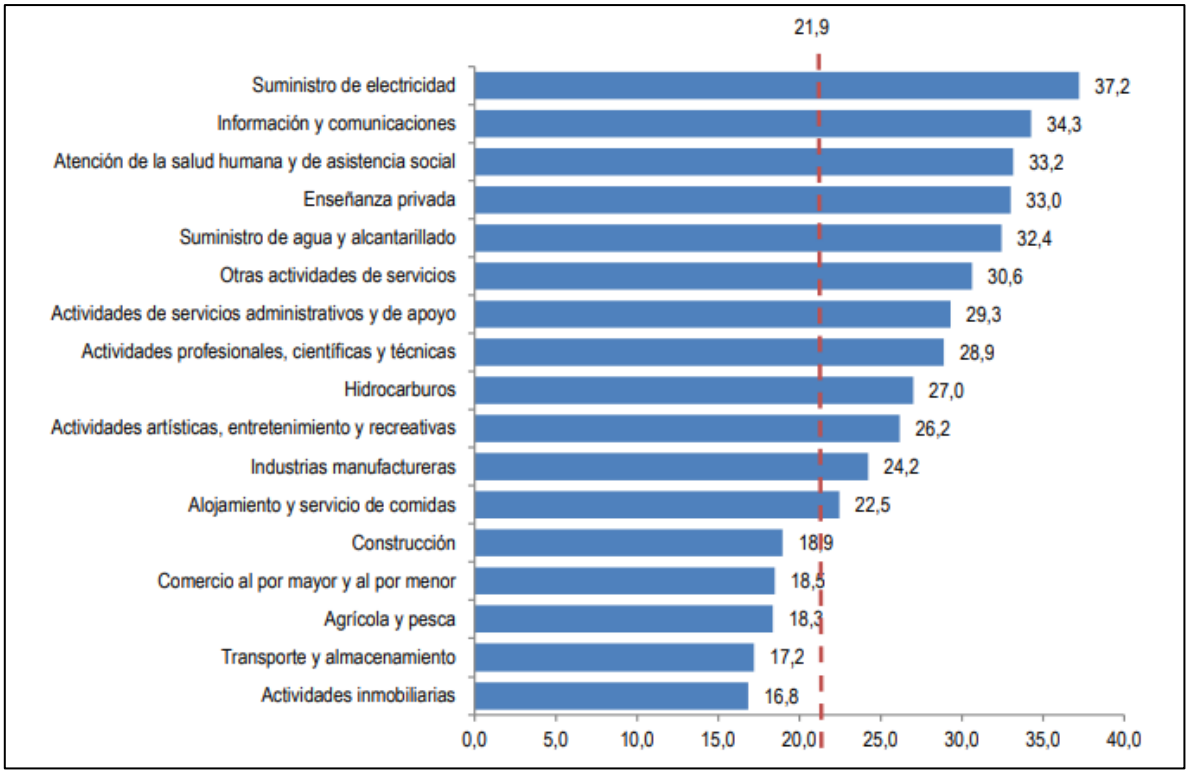



*Figura 5.* Perú: Empresas que invierten en Ciencia y Tecnología, según actividad económica, 2015 (Porcentaje).
Tomado de la "Encuesta Económica Anual 2016", INEI, 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf

En dicho reporte, el 39.6% de las grandes empresas invirtió en ciencia y tecnología, de las medianas empresas solo el 35.8% y de las pequeñas empresas el 18,9%.

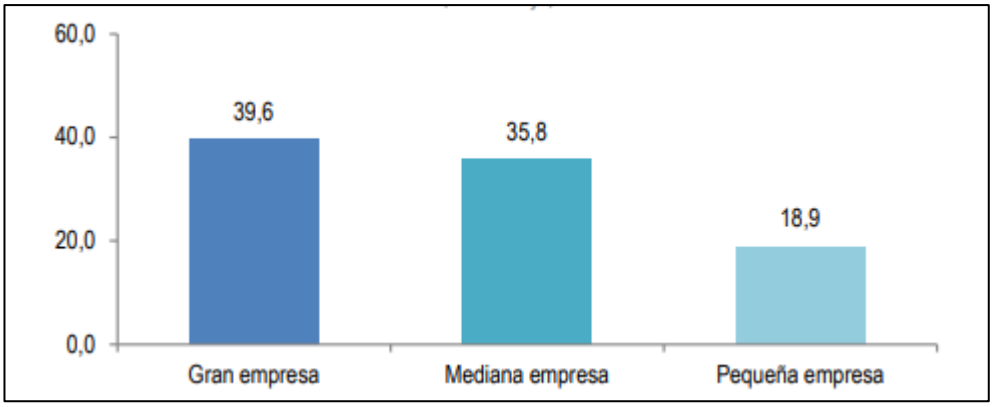



*Figura 6.* Perú: Empresa que invierten en Ciencia y Tecnología, según segmento empresarial, 2015 (Porcentaje).
Tomado de la "Encuesta Económica Anual 2016", INEI, 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf

Diario Gestión (2014) refiere que el mercado de TI en el Perú se distribuye de la siguiente forma: 73.2% son destinados a la compra de hardware, el 9.9% es destinado a la compra de softwares y un 16.9% es para la adquisición de servicios de TI.

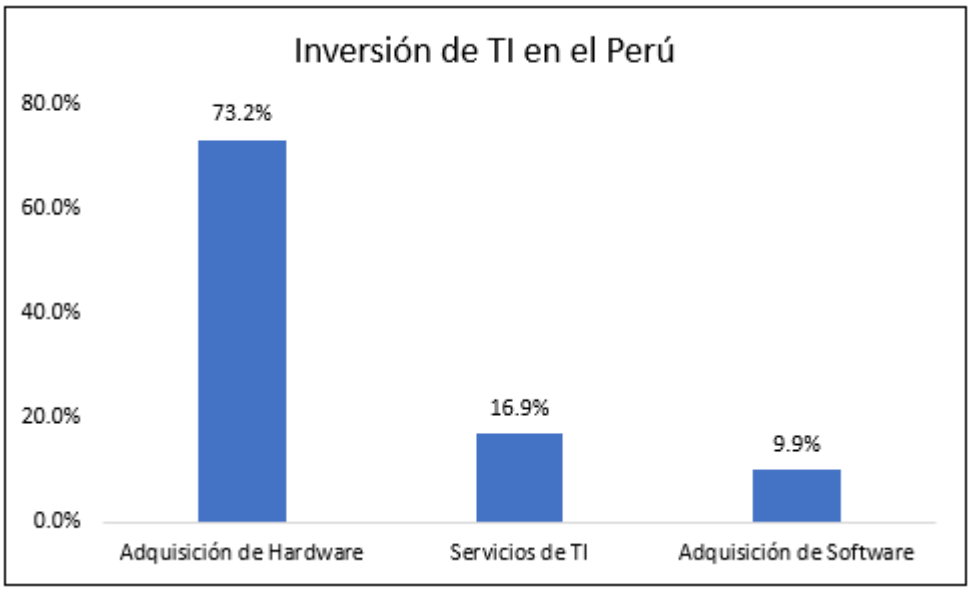



*Figura 7.* Inversión de TI en el Perú

En el diario Perú21 (2018) refiere que el sector de las TIC obtuvo una ganancia de más de US$4,700 millones el pasado año y que US$2,500 millones corresponden a los ingresos por las empresas de comunicaciones. Asimismo, señaló que son las entidades financieras las que más aprovechan las TIC seguidos por el comercio minorista.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] sostuvo que la exportación de software y diseño gráfico permitió que el comercio internacional de servicios del Perú crezca 8% en el primer trimestre del 2018.

Además, el gobierno ha invertido en la transformación digital del país mediante proyectos como la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica o la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.

# Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

El presente capítulo identifica la visión, misión y valores de GrupoCONTEXT Perú, así como la nueva formulación de las mismas de acuerdo con el planteamiento de definidos por David. (2013)

## 3.1. Visión

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?" Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. (David, 2013)

### 3.1.1. Visión actual de la empresa.

La visión de GrupoCONTEXT Perú se define en las siguientes líneas:

"Consolidar el liderazgo en el mercado de soluciones de inteligencia de negocios y de herramientas y servicios de gestión de plataformas TIC, asegurando la vigencia tecnológica y crecimiento de nuestro portafolio de productos, así como la calidad de los servicios que entregamos. Ampliar nuestra cobertura geográfica dentro del ámbito latinoamericano."

### 3.1.2. Análisis de la visión actual.

Bennis y Nanus (1985) identificaron el concepto de visión como un concepto central de la teoría del liderazgo.

"Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión"

Para realizar el análisis de la visión actual es importante evaluar si responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? Además, se evaluó si cuenta con los siguientes 3 elementos:

a. Objetivo general o proyección de la empresa a futuro:

"Consolidar el liderazgo"

GrupoCONTEXT Perú menciona el deseo de mantener el liderazgo, aunque no precisa bien en qué. Se tiene que considerar que la proyección a obtener el liderazgo es importante, sin embargo, cuantificar el tiempo como una meta concreta haría más visible este objetivo.

b. La identificación del mercado meta:

"Ampliar nuestra cobertura geográfica dentro del ámbito latinoamericano"

A nivel de ubicación señalan el territorio internacional y la industria de tecnología de la información, pero aún es muy amplio e impreciso. Se observa que el mercado internacional está identificado y delimitado a nivel nacional, sin embargo, Warren (1985) señala que la visión debe contar con elementos claros, que complementen el objetivo a futuro, un objetivo soñador pero alcanzable, que pueda marcar un hito que sea festejado por los integrantes de toda la empresa.

c. Las fuentes de ventajas competitivas:

"…soluciones de inteligencia de negocios y de herramientas y servicios de gestión de plataformas TIC…"

La gerencia de GrupoCONTEXT Perú considera que las empresas deben ser responsables con su entorno y en colaboración con sus clientes, señalan que esto puede dar una ventaja sobre las empresas competidoras al igual que la búsqueda de soluciones integrales a sus clientes.

### 3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Para proyectar la visión de la empresa se tomó como base de análisis los siguientes tres elementos: Objetivo a futuro, mercado y fuentes de ventajas competitivas como se presenta a continuación.

Tabla 1

*Matriz de Visión Propuesta para la Empresa*

| **VISIÓN PROPUESTA**<br><br>¿En qué queremos convertirnos? | |
|---|---|
| **OBJETIVO** | "Ser reconocida por la calidad de sus servicios" |
| **MERCADO** | "Mercado peruano" |
| **FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS** | "soluciones de inteligencia de negocios y de herramientas y servicios de gestión de plataformas TIC" |

**Nota.** Adaptado de GrupoCONTEXT Perú.

### 3.1.4. Visión propuesta.

"Ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios en implementación de soluciones de inteligencia de negocios y de herramientas y servicios de gestión de plataformas TIC a la medida de las necesidades del cliente en el mercado peruano"

## 3.2. Misión

Actualmente, la misión de GrupoCONTEXT Perú señala lo siguiente:

"Somos una empresa que produce soluciones de tecnología de información y comunicaciones, innovadoras, de alta calidad y valor agregado. Ofrecemos soluciones de inteligencia de negocios para el análisis y gestión de la información estratégica y de negocios de nuestros clientes.

Ofrecemos también, una suite de herramientas de clase mundial y servicios especializados, que aseguran la disponibilidad de las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de negocio."

### 3.2.1 Análisis de la misión actual

En cuanto al análisis de una misión adecuada, se debe tener en cuenta, que debe emplear un lenguaje específico que revele la identidad de la compañía.

Según Peteraf y Strickland (2012) para que la estructuración de una misión sea lo bastante representativa se debería analizar los siguientes 5 puntos:

1. Identificar los productos o servicios de la compañía. (Productos o servicios)

"…produce soluciones de tecnología de información y comunicaciones, …" … "suite de herramientas de clase mundial y servicios especializados"

Se indican los servicios de la empresa, pero no queda claro cuáles son los principales servicios, ya que en la primera oración señala "soluciones de tecnología" y en la segunda oración "suite de herramienta", sería recomendable unificar en una frase los servicios.

2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer. (Clientes)

"…soluciones de inteligencia de negocios para el análisis y gestión de la información estratégica y de negocios de nuestros clientes …"

A pesar de que se menciona a los clientes, no se identifica plenamente las necesidades que pretende satisfacer.

3. Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender. (Mercados)

"…tecnología de información…"

Se indica un mercado muy amplio, se sugiere especificar su alcance y/o enfocar un segmento al cual se dirige la empresa.

4. Precisar su enfoque para agradar a los clientes. (Ventaja competitiva)

"…innovadoras, de alta calidad y valor agregado…"

Se menciona cuáles son los puntos para satisfacer a los clientes con los servicios que ofrece la empresa.

5. Otorgar a la compañía su identidad propia. (Reconocimiento de la marca)

"…aseguran la disponibilidad de las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de negocio…"

La compañía reconoce que sus servicios están garantizados para soportar todo proceso de negocio, aunque se sugeriría otorgar un enfoque de identidad.

### 3.2.2 Elementos de la misión propuesta para la empresa

Para establecer una nueva propuesta de la misión de la empresa se realizó una reunión con la gerencia de GrupoCONTEXT Perú y tiene lo siguiente:

1. Identificar los productos o servicios de la compañía. (Productos o servicios)

"…soluciones de información de tecnologías…"

GrupoCONTEXT Perú ofrece soluciones de información de tecnologías en los procesos de sus clientes, con ello

2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer. (Clientes)

"…servicio personalizado y calificado…"

El cliente desea que su servicio sea acorde a sus procesos, y que al mismo tiempo se tenga un personal calificado para la canalización de dichos procesos en los servicios que ofrece GrupoCONTEXT Perú.

3. Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender. (Mercados)

"…mercado nacional…"

GrupoCONTEXT Perú cuenta con grandes clientes del mercado nacional, y afianzará sus productos y servicios en dicho mercado.

4. Precisar su enfoque para agradar a los clientes. (Ventaja competitiva)

"…materia de análisis y gestión…"

GrupoCONTEXT Perú ofrece sus servicios personalizados enfocados en materia de análisis y gestión para los procesos de la empresa que requiera los servicios.

### 3.2.3 Misión propuesta

"Ofrecemos soluciones de información de tecnologías para los negocios de nuestros clientes del mercado nacional en materia de análisis y gestión, con un servicio personalizado y calificado acorde a sus necesidades"

## 3.3. Valores actuales de la empresa

Actualmente, GrupoCONTEXT Perú no cuenta con valores, dado que en ninguno de sus canales se ve reflejado.

### 3.3.1 Análisis de los valores actuales

En el análisis de los valores actuales se consultó con la Gerente General de la empresa, quien forma parte de GrupoCONTEXT Perú. Luego de las reuniones se logró describir lo que representa cada uno de esos valores a saber:

Puntualidad, la empresa requiere de dicho valor para el cumplimiento de los plazos en la ejecución de los servicios, de las tareas asignadas para cada día de trabajo, en las reuniones con los clientes y el equipo de trabajo.

Integridad, parte de dicho valor es el profesionalismo, ética y honestidad en cada una de las actividades realizadas para el cumplimiento del servicio, es muy importante por la confidencialidad de la información a la cual deben tener acceso el equipo de trabajo para el cumplimiento del servicio.

Compromiso, se requiere con las funciones propias de su rol en el equipo de trabajo y sobre todo compromiso con el cliente.

### 3.3.2 Elementos de los valores propuestos para la empresa

Asimismo, en base a las reuniones con la gerencia de GrupoCONTEXT Perú se pudo evidenciar los siguientes valores:

Pasión y calidad en el servicio; la ejecución de los servicios entregados, se basan en el beneficio del cliente con soluciones ágiles, lo cual es una preocupación constante de la empresa para la satisfacción de los clientes.

Actitud; en que los colaboradores asumen cada reto que se presenta a lo largo del desarrollo del servicio, lo cual es vital para el cumplimiento de los objetos e imagen de confianza sobre el equipo de trabajo.

Iniciativa; GrupoCONTEXT Perú es una empresa tecnología y es necesario que cada miembro del equipo de trabajo cuente con la iniciativa y proactividad para la investigación y propuesta de soluciones que ayuden a optimizar los tiempos de desarrollo del servicio.

### 3.3.3 Valores propuestos

Luego del análisis de los valores de GrupoCONTEXT Perú se ratifica los valores actuales de la empresa y se proponen 2 nuevos valores y se sugiere que la nueva relación de valores sea la siguiente:

- Puntualidad.
- Confianza.
- Compromiso.
- Pasión y calidad en el servicio.
- Actitud.
- Iniciativa.

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

Los valores de una empresa son los pilares que la soportan y su crecimiento depende que estén alineados a la misión y visión de la organización y que tan fuertes estén institucionalizados, en ese sentido al analizar los valores de la empresa se tiene lo siguiente:

Para brindar una solución a la medida del cliente y enfocado en las necesidades del mismo, GrupoCONTEXT Perú pone a disposición del proyecto un equipo de trabajo

multidisciplinario que trabajan con pasión e iniciativa para brindar la mejor solución al cliente, con puntualidad en la entrega de los compromisos en la realización de sus actividades lo que va permitir que el cliente logre sus objetivos, ganándose la confianza del cliente y el compromiso mutuo de seguir trabajando en otros proyectos a futuro.

Con el profesionalismo mostrado por cada miembro del equipo de trabajo de GrupoCONTEXT Perú y además de una búsqueda continua de generación de valor en el cliente, la empresa brinda un servicio de calidad que es apreciado y valorado por sus clientes, permitiendo que los mismos sean usuarios recurrentes de los servicios de GrupoCONTEXT Perú a lo largo de los 9 años que tiene de actividad la empresa.

Con el análisis realizado en el presente capítulo logramos alinear la Visión, Misión y Valores de la empresa, en base a los objetivos que persigue la Gerencia de GrupoCONTEXT Perú.

Tabla 2

*Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y valores de la empresa*

| **VISIÓN** | |
|---|---|
| "Ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios en implementación de soluciones de inteligencia de negocios y de herramientas y servicios de gestión de plataformas TIC a la medida de las necesidades del cliente en el mercado peruano" | |
| **MISIÓN** | |
| "Ofrecemos soluciones de información de tecnologías para los negocios de nuestros clientes del mercado nacional en materia de análisis y gestión, con un servicio personalizado y calificado acorde a sus necesidades" | |
| **VALORES** | |
| **VALOR** | **SIGNIFICADO** |
| Puntualidad | Dicho valor se requiere para el cumplimiento de los plazos en la ejecución de los servicios, de las tareas asignadas para cada día de trabajo, en las reuniones con los clientes y el equipo de trabajo. |
| Confianza | Parte de dicho valor es el profesionalismo, ética y honestidad en cada una de las actividades realizadas para el cumplimiento del servicio, es muy importante por la confidencialidad de la información a la cual deben tener acceso el equipo de trabajo para el cumplimiento del servicio. |
| Compromiso | Valor que se requiere con las funciones propias de su rol en el equipo de trabajo y sobre todo compromiso con el cliente. |
| Pasión y calidad en el servicio | Dicho valor es la ejecución de los servicios entregados, se basan en el beneficio del cliente con soluciones ágiles, lo cual es una preocupación constante de la empresa para la satisfacción de los clientes. |
| Actitud | Este valor se requiere en que los colaboradores asumen cada reto que se presenta a lo largo del desarrollo del servicio, lo cual es vital para el cumplimiento de los objetos e imagen de confianza sobre el equipo de trabajo. |
| Iniciativa | Dicho valor es necesario en cada miembro del equipo de trabajo cuente con la iniciativa y proactividad para la investigación y propuesta de soluciones que ayuden a optimizar los tiempos de desarrollo del servicio. |

**Nota.** Elaboración propia.

# Capítulo IV. Análisis Externo

## 4.1. Tendencias de las variables del entorno

Se realizara el análisis externo de la empresa GrupoCONTEXT Perú, evaluando tendencias y acontecimientos de aquellos sectores que influyen en la empresa sea Social, Ambiental, Político, Económico, Tecnológico, Legal, el cual permite identificar las variables claves que definen sus oportunidades y amenazas para poder tener la capacidad de responder de manera defensiva u ofensiva a los factores, desarrollando estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y disminuir al mínimo los efectos de las amenazas potenciales.

### 4.1.1 Análisis Político-Gubernamental

#### 4.1.1.1 Políticas de Estado

El Acuerdo Nacional agrupa a cuatro grandes objetivos, siendo la Promoción de la Competitividad del País el marco principal de la matriz Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, la cual tiene como tarea desarrollar capital humano y mejorar la competitividad de las empresas. Asimismo, el Estado entregará recursos para la mejora de la infraestructura de la investigación científica y la innovación tecnológica.

Cada política de Estado tiene metas, indicadores y propuestas normativas al 2006, 2011, 2016 y 2021, que están trabajados en formatos denominados matrices.

En la Figura N° 8, como indica SNIP (2012), Sistema Nacional de Inversión Pública se realizó la proyección de gastos de inversión pública en Ciencias Tecnología e Innovación en el país hasta el 2020. Ante ello, se consideró tres aristas:

1. Gastos en Tecnología y Conocimiento.
2. Publicación y Transferencia de Tecnología y Conocimiento.
3. Compra de Tecnología y conocimiento.

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| Inversión en generación de tecnologías y conocimiento | 407.50 | 448.20 | 493.00 |
| Inversión en publicación y transferencia de tecnología y conocimiento | 337.90 | 439.20 | 571.00 |
| Inversión para la compra de tecnología y conocimiento | 2,684.40 | 4,295.00 | 6,871.90 |
| **TOTAL** | **3,429.70** | **5,182.40** | **7,936.00** |

*Figura 8.* Sistema Nacional de Inversión Pública - Proyección de gastos de inversión pública en Ciencias Tecnología e Innovación (2018 – 2020)

#### 4.1.1.2 Inestabilidad política

Desde el año 2016, año de elecciones presidenciales, inicia un proceso de inestabilidad política en el Perú por haber salido elegido el presidente Pedro Pablo Kuczynski y la bancada opositora ser mayoría en el congreso.




*Figura 9.* Distribución del Congreso de la República del Perú para el periodo 2016 – 2021 Recuperado de: https://rpp.pe/politica/elecciones/resultados-elecciones-2016-peru-onpe-noticia-952597

#### 4.1.1.3 Odebrecht

En el caso ODEBRECHT (caso de dinero y sobornos a empresas y empresarios), impacta directamente sobre el gobierno y su decisión en hacer inversiones en las empresas públicas.

Los accionistas intuyen que el último trimestre del 2018 y el primer semestre del 2019 sea poco probable conseguir clientes del sector gobierno debido a los constantes acontecimientos, así también las empresas privadas tienden a ser más cautas en la inversión de tecnología por todas las situaciones vividas en el país desde mayo del 2016 hasta la actualidad.

El gobierno es consciente que atraer inversión extranjera promueve el desarrollo del país en diversos aspectos, entre ellos el de tecnología. Por este motivo, será necesario que todos los trabajadores que empleen herramientas TI estén capacitados para que sean capaces de adquirir el máximo conocimiento de las nuevas tecnologías y así impulsen el crecimiento del país.

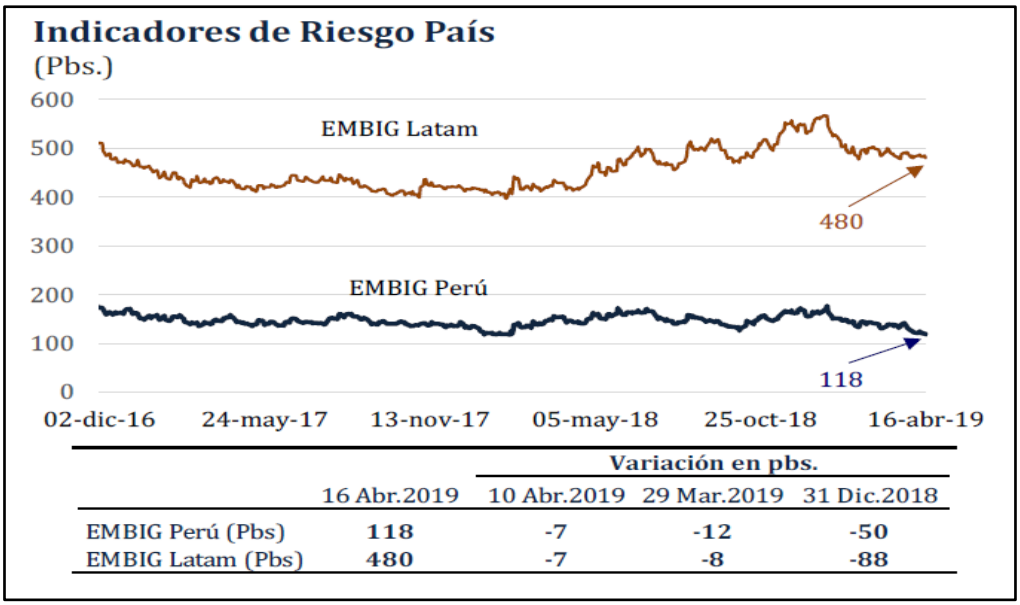
Años anteriores, el gobierno ha apostado en temas de tecnología e innovación a fin de impulsar el trabajo de las micro y pequeñas empresas.

#### 4.1.1.4 Riesgo País

El riesgo país es un indicador que permite medir la capacidad que tiene un país en honrar el pago de su deuda externa. Si un país presenta mayor índice de incumplimiento en el pago de sus compromisos, es más riesgoso.

Este indicador es el resultado de la diferencia entre la tasa de rendimiento de los bonos emitidos por los países emergentes y la tasa del bono emitido por los Estados Unidos, el cual es considerado libre de riesgo. Los inversionistas usan este indicador para tener conocimiento de la solvencia de un gobierno (Perú21, 2017).

En la figura 10 se observa la tendencia descendente del riesgo país del Perú (medido por el Spread EMBIG Perú)




| | | Variación en pbs. | | |
|---|---|---|---|---|
| | 16 Abr.2019 | 10 Abr.2019 | 29 Mar.2019 | 31 Dic.2018 |
| EMBIG Perú (Pbs) | 118 | -7 | -12 | -50 |
| EMBIG Latam (Pbs) | 480 | -7 | -8 | -88 |

*Figura 10.* Indicadores de Riesgo.
Tomado de "Resumen Informativo Semanal N° 49", por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-49-2018.pdf

Actualmente, el Perú mantiene una economía estable y con el riesgo país más bajo de la región por lo que resulta ser muy atractivo para invertir en el país.

La posibilidad de crecimiento de GrupoCONTEXT Perú se ve afectado por el riesgo país, debido a que, al poseer un menor riesgo, más empresas grandes como las transnacionales invertirán en Perú haciendo que las ventas aumenten, así mismo se ve también afectado por las inversiones de empresas extranjeras que brindan el mismo servicio y con mayor cantidad de años de experiencia a nivel internacional.

### 4.1.2 Análisis Económico

Para este aspecto se analizarán componentes y temas que estén relacionados con el aspecto económico de GrupoCONTEXT Perú para los siguientes años.

Si bien los indicadores recientes de actividad económica señalan que el crecimiento previsto para este año 2018 (3 por ciento) se mantendrá, según el BCRP éste será menos sincronizado y con mayores riesgos.

Para el año 2019, se esperan tasas ligeramente menores respecto a las de este año (2018) debido, principalmente, a un menor dinamismo de EUA y de otras economías desarrolladas, consistente con un menor estímulo monetario y la convergencia de su crecimiento hacia su potencial.

En el primer semestre del 2018 la actividad económica creció 4,3 por ciento impulsada por una evolución favorable de la demanda interna que aumentó 5,3 por ciento, en línea con el crecimiento del empleo formal y la masa salarial.

**Tipo de Cambio Actual (importador)**

Con respecto al tipo de cambio en el Perú en los últimos meses se ha situado en 3.36 nuevo sol/dólar, teniendo en cuenta que los clientes de GrupoCONTEXT Perú pagan en soles la prestación de los servicios. Los proveedores de GrupoCONTEXT Perú cobran a la empresa en nuevos soles; sin embargo, los productos que venden son en muchas ocasiones productos importados comprados en dólares, viéndose afectados en sus cuentas por pagar.

**Tipo de cambio proyectado (importador)**

Al mantenerse la tendencia al alza del dólar para los próximos meses, los impactos mencionados crecerán para clientes como en proveedores, GrupoCONTEXT Perú contará aún con deudas a sus principales proveedores en dólares por lo que le afecta negativamente.

**Inflación**

De acuerdo con el Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018), refiere que “La inflación retornó al rango meta en junio de 2018 y se ubicó en 1,1 por ciento en agosto debido a la normalización gradual de los precios de alimentos, en tanto que la inflación sin alimentos y energía se ubicó en el punto medio del rango meta, 2,0 por ciento. Desde marzo de 2017, las expectativas de inflación se encuentran dentro del rango meta y en agosto se ubicaron en 2,4 por ciento. Se estima que tanto la tasa de inflación como las

expectativas continuarán convergiendo gradualmente hacia 2 por ciento en el horizonte de proyección".

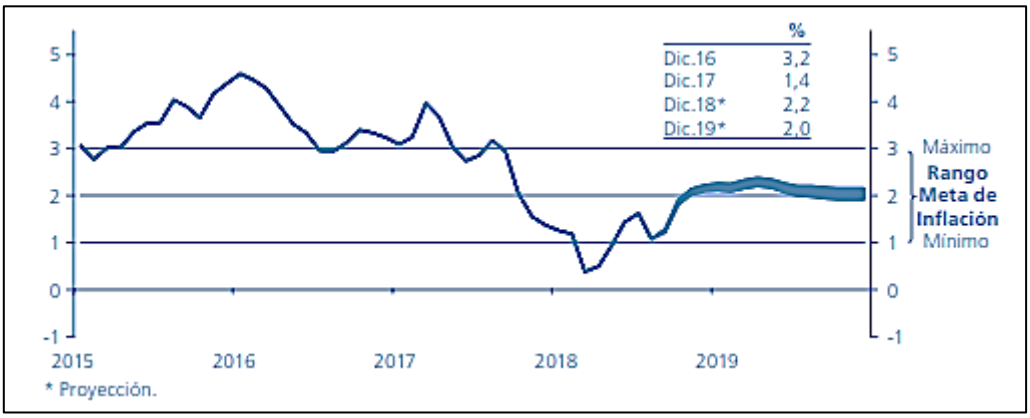



*Figura 11.* Proyección de la Inflación, 2015 - 2019 (Variación porcentual últimos 12 meses). Tomado de "*Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018 – 2020*", por el BCRP, 2018. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2018.pdf

**Producto Bruto Interno (PBI)**

Esta misma fuente señala que: "La recuperación del PBI durante el primer semestre del año 2018 (4,3 por ciento) se debe principalmente al crecimiento de los sectores no primarios (4,4 por ciento), resultado consistente con la recuperación de la demanda interna durante el mismo lapso. Dentro de los sectores no primarios, destaca el crecimiento del sector servicios (4,6 ciento), el crecimiento del sector construcción (6,1 por ciento) y la recuperación de la manufactura no primaria. Asimismo, el Estado ha permitido una inversión en ciencia, tecnología e información del 0.12% del PBI. (Gestión, 2018)

Tabla 3

*PBI por Sectores Económicos 2017 – 2019 (Variaciones porcentuales reales)*

| | 2017 | | 2018* | | | 2019* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | I Sem. | Año | I Sem. | RI Jun.18 | RI Set.18 | RI Jun.18 | RI Set.18 |
| **Agropecuario** | **0,2** | **2,6** | **8,4** | **4,8** | **6,0** | **4,0** | **4,0** |
| Agrícola | -1,1 | 2,3 | 10,0 | 5,1 | 7,1 | 4,1 | 4,1 |
| Pecuario | 2,5 | 3,1 | 5,6 | 4,4 | 4,4 | 3,8 | 3,8 |
| **Pesca** | **82,9** | **4,7** | **20,4** | **30,0** | **30,0** | **-4,2** | **-4,2** |
| **Minería e hidrocarburos** | **3,1** | **3,4** | **-0,1** | **0,1** | **-1,1** | **4,0** | **4,6** |
| Minería metálica | 3,9 | 4,5 | -0,4 | 0,5 | -1,1 | 3,5 | 5,0 |
| Hidrocarburos | -1,3 | -2,4 | 1,3 | -2,0 | -0,4 | 7,6 | 2,2 |
| **Manufactura** | **3,4** | **-0,2** | **5,7** | **5,1** | **5,6** | **3,8** | **3,6** |
| Recursos primarios | 21,2 | 1,9 | 11,7 | 9,9 | 10,7 | 4,1 | 4,1 |
| Manufactura no primaria | -2,4 | -0,9 | 3,5 | 3,5 | 3,8 | 3,8 | 3,4 |
| **Electricidad y agua** | **1,3** | **1,1** | **3,3** | **3,3** | **3,4** | **4,0** | **4,0** |
| **Construcción** | **-4,4** | **2,1** | **6,1** | **7,5** | **6,0** | **8,0** | **7,0** |
| **Comercio** | **0,5** | **1,0** | **3,0** | **3,7** | **3,3** | **3,8** | **3,1** |
| **Servicios** | **3,0** | **3,3** | **4,6** | **4,1** | **4,5** | **4,2** | **3,9** |
| **PRODUCTO BRUTO INTERNO** | **2,4** | **2,5** | **4,3** | **4,0** | **4,0** | **4,2** | **4,0** |
| Nota: | | | | | | | |
| PBI primario | 5,5 | 3,1 | 4,0 | 2,9 | 2,6 | 3,8 | 4,2 |
| PBI no primario | 1,5 | 2,3 | 4,4 | 4,3 | 4,3 | 4,3 | 4,0 |

*Nota.* RI= Reporte de Inflación. Tomado de "*Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018 – 2020*", por el BCRP, 2018. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2018.pdf

**Tasa de Interés de Referencia**

De acuerdo con la información referida por el Directorio del BCRP, indica que "la tasa de interés de referencia en 2,75 por ciento entre junio y setiembre. Como resultado de estas acciones de política monetaria, la tasa de interés real se mantuvo en promedio alrededor de 0,4 por ciento en este periodo, por debajo de su nivel neutral estimado en 1,75 por ciento. Esta posición de política monetaria expansiva es consistente con un nivel de inflación alrededor de 2,0 por ciento".

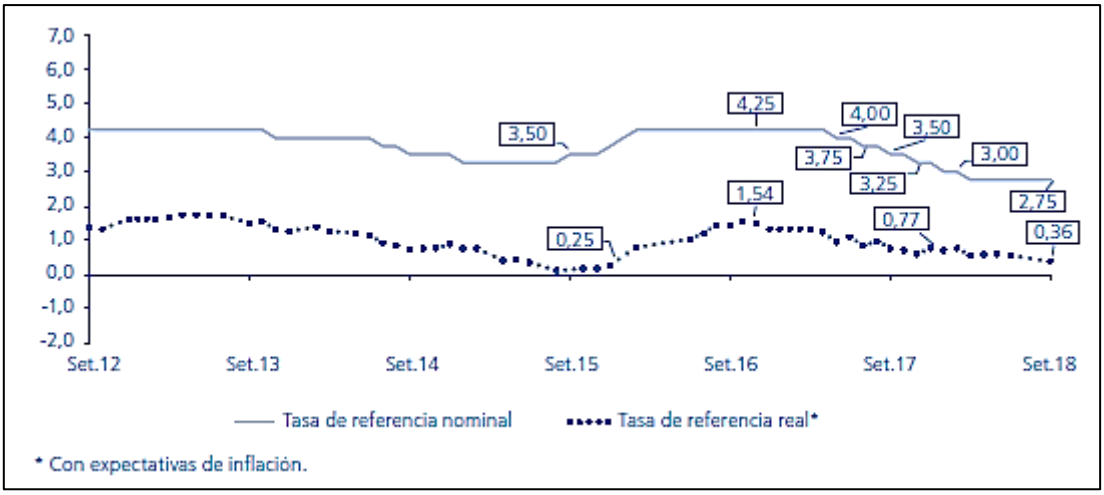



*Figura 12*. Tasa de Interés de referencia Nominal y Real (en porcentaje). Tomado de "*Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018 – 2020*", por el BCRP, 2018. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2018.pdf

**Demanda interna en servicios.**

La demanda interna en servicios se ha visto incrementada en el último año y se proyecta con tendencia al crecimiento en la inversión en proyectos de servicios, esto da como resultado el GrupoCONTEXT Perú debe estar listo porque sus clientes adquieren mayores servicios y este último aumentará sus transacciones con sus proveedores.

Se espera un incremento en las ventas de GrupoCONTEXT Perú debido a que el PBI está relacionado positivamente.

### 4.1.3 Análisis Legal

El análisis legal indica cómo se da la creación, modificación o eliminación de leyes.

En el año 2015, el Estado peruano promulgo la ley N° 30309 que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, donde se otorgan beneficios tributarios a las empresas que generen gastos orientados en los proyectos tecnológicos.

Según el Decreto Supremo N° 015-2016-ED, se aprobó la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI, la cual se encuentra

alineada a fortalecer y mejorar el desempeño de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica del país.

Es así, que establece seis objetivos estratégicos: promover la generación y transferencia de conocimiento científico – tecnológico; desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de CTI; y propiciar la generación de capital humano debidamente calificado.

Asimismo, se propone mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico; generar información de calidad sobre el desempeño de los actores que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica; y fortalecer la institucionalidad de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país.

**Ley de Contrataciones del Estado (Ley Nº 30225)**

Esta ley marca una base de cómo el Estado tendrá que realizar la contratación de bienes, servicios u obras. En el caso de las consultoras de TI, varias son las que han logrado tener clientes del estado. Para los clientes y los proveedores de GrupoCONTEXT Perú, esta ley es una necesidad debido a que si se desea participar en concursos públicos será necesario que conozcan todas las normas para su postulación, esto a la fecha en GrupoCONTEXT Perú no ha sido explotado.

### 4.1.4 Análisis Cultural

De acuerdo con los resultados del Índice de Progreso Social Mundial 2018, el Perú se encuentra ubicado en la posición 61 de un total de 146 países.

El Índice de Progreso Social está conformado por 51 indicadores sociales y ambientales que se dividen en tres dimensiones del progreso: Necesidades humanas básicas, Fundamentos del bienestar y Oportunidades.

Según los resultados, refiere que el Perú alcanzó un puntaje general de 70.09, lo cual representa un ligero retroceso en referencia a la última medición efectuada en el 2014 donde

obtuvo 70.77 puntos. Asimismo, el Perú presenta diferentes puntajes y posiciones en las tres dimensiones, pues en Necesidades básicas humanas obtiene 78.71 puntos (lugar 81), en Fundamentos de bienestar alcanza 76.90 puntos (puesto 49) y en Oportunidades logra 54.67 puntos (lugar 62). (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Resultados por Dimensiones y Componentes para los Países de la Alianza Pacifico*

| | México | | Chile | | Colombia | | Perú | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Puntaje | Puesto | Puntaje | Puesto | Puntaje | Puesto | Puntaje | Puesto |
| **Indice del Progreso Social** | **70.42** | **58** | **80.61** | **34** | **70.69** | **56** | **70.09** | **61** |
| **Dimensión1: Necesidades Básicas Humanas** | **80.85** | **72** | **90.91** | **33** | **79.47** | **79** | **78.71** | **81** |
| Nutrición y Cuidados Médicos Básicos | 93.12 | 65 | 97.18 | 36 | 92.33 | 68 | 89.25 | 81 |
| Agua y Saneamiento | 94.22 | 57 | 99.68 | 19 | 88.57 | 76 | 81.19 | 86 |
| Vivienda | 87.81 | 59 | 94.93 | 30 | 86.47 | 62 | 85.32 | 70 |
| Seguridad Personal | 48.27 | 121 | 71.84 | 45 | 50.53 | 116 | 59.09 | 92 |
| **Dimensión 2: Fundamentos del Bienestar** | **73.85** | **66** | **83.07** | **35** | **77.76** | **46** | **76.90** | **49** |
| Acceso a Conocimientos Básicos | 84.79 | 75 | 87.29 | 66 | 82.90 | 81 | 87.48 | 64 |
| Acceso a Información y a Telecomunicaciones | 62.84 | 84 | 84.17 | 33 | 72.22 | 65 | 62.72 | 86 |
| Salud y Bienestar | 62.16 | 69 | 74.03 | 33 | 71.26 | 40 | 70.61 | 43 |
| Calidad del Medio Ambiente | 85.62 | 35 | 86.79 | 26 | 84.68 | 40 | 86.79 | 26 |
| **Dimensión 3: Oportunidades** | **56.56** | **54** | **67.85** | **34** | **54.83** | **61** | **54.67** | **62** |
| Derechos Personales | 73.98 | 80 | 92.23 | 30 | 74.52 | 77 | 78.03 | 65 |
| Libertad Personal y de Elección | 62.06 | 76 | 79.46 | 27 | 61.08 | 79 | 56.62 | 95 |
| Tolerancia e Inclusión | 44.41 | 78 | 56.02 | 44 | 42.52 | 83 | 48.78 | 65 |
| Acceso a Educación Superior | 45.80 | 38 | 43.69 | 42 | 41.21 | 46 | 35.24 | 63 |

*Nota.* Tomado de *CENTRUM al día*, CENTRUM PUCP, 2018, Lima, Perú. Recuperado de https://centrumthink.com/Docs/files/nota_de_prensa_-_ips_2018_-_copia.pdf

Cibercultura, es una cultura que surge del uso de la computadora y las nuevas tecnologías de la información, los cuales se reflejan en la comunicación, el entretenimiento y el mercadeo electrónico.

La tecnología de la información está generando cambios en las sociedades, la implementación de la tecnología va a reemplazar un 20 % de la fuerza laboral. Esto no impactará directamente en GrupoCONTEXT Perú dado que el desempleo que se generará es solo por la parte operativa. La automatización de los trabajos operativos favorecerá a los

colaboradores quienes podrán invertir su tiempo en la ejecución de proyectos y gestión de procesos.

Estos trabajadores deberán tener la capacidad de examinar e implementar la información que elabora la nueva tecnología, teniendo así trabajadores con nuevos perfiles especializados para cubrir los puestos con las últimas tendencias tecnologías.

Para GrupoCONTEXT Perú este efecto del crecimiento tecnológico permitirá que sus profesionales se mantengan innovando constantemente.

### 4.1.5 Análisis Tecnológico

#### 4.1.5.1 Incremento de aplicaciones tecnológicas

Existen varias empresas que brindan almacenamiento en la nube, esto permite a las empresas contar con una infraestructura de TI, almacenamiento de base de datos, otorgando seguridad en la información. Las empresas pueden pedir el servicio cloud de manera virtual ingresando a la web, contrata el servicio y en un instante tendrá un servidor disponible. Esto tiene un efecto positivo ya que las nuevas tecnologías permiten a las empresas darse a conocer a nivel internacional, generando así una oportunidad, esto beneficiará directamente a GrupoCONTEXT Perú dado que podrá contar con una infraestructura de alojamiento y herramientas de gestión en la nube, esto genera una ventaja competitiva para la empresa. Adicionalmente, se genera una segunda oportunidad en la adquisición de herramientas de gestión, en las cuales GrupoCONTEXT Perú cuenta con experiencia en el sector. Por otro lado, el incremento de software libre en empresas para mitigar los costos y gastos genera una alta competencia.

#### 4.1.5.2 Transformación digital

El término de transformación digital consiste en la reinvención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se desempeña.

Microsoft indica que la “Cuarta revolución industrial ya es una realidad”. Las empresas peruanas se encuentran en un crecimiento donde no solo buscan eficiencia operativa sino también en transformar los negocios en digitales siendo ahora una necesidad, para lo cual necesitarán realizar un cambio en las líneas de negocio de la empresa. El desafío de la transformación digital produce una oportunidad. (Microsoft: “La cuarta revolución industrial ya es realidad”, Diario El Comercio, 2016).

El uso de las redes sociales y el internet se ha vuelto la mayor necesidad para que las empresas se incorporen al mundo digital. Las empresas deben introducirse a la digitalización de esta manera se aproximarán más a sus clientes y lograrán tener una mejor comunicación con ellos.

Los clientes se verán beneficiados por la transformación digital y esto genera mayores oportunidades de tener ingresos económicos en la empresa GrupoCONTEXT Perú.

#### 4.1.5.3 Crecimiento mundial sostenible de la industria TI

La industria de TI ha crecido de forma vertiginosa, durante las dos últimas décadas lo cual ha generado que los procesos de las empresas sean automatizados y veraces. Un claro ejemplo es la robotización que es uno de los pilares principales de la transformación digital, este da su mejor aporte al convertir trabajos operativos en automatizados, dando oportunidad a que los colaboradores de las empresas desarrollen nuevas capacidades y brinden un mejor servicio hacia el cliente. La tendencia en soluciones y servicios tecnológicos se han incrementado en el mercado.

#### 4.1.5.4 Presencia de empresas consultoras de TI en el Perú

El alto consumo de soluciones tecnológicas en las empresas ha conllevado al crecimiento de empresas consultoras en el sector, lo cual permite pluralidad y una libre competencia, al momento de la elección de una solución tecnológica.

### 4.1.6 Análisis Ecológico

El medio ambiente y el cambio climático empiezan a ser un tema recurrente para los gobiernos y empresas. Las tecnologías de la información y Comunicación (TIC) y todos los involucrados en su desarrollo, implementación o utilización, deben adoptar medidas que sirvan para reducir el impacto negativo que provocan en el medio ambiente.

Es fundamental que las organizaciones adopten una visión integral cuyos lineamientos se encuentren asociados al Green IT y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Green IT, nace por la necesidad de adoptar estrategias e iniciativas que minimicen el impacto de las tecnologías en el medioambiente, que permitan reducir el uso de la energía y del material consumible (hardware, combustible, papel, etc.). Establece la relación existente entre la industria de las Tecnologías de la Información y el cambio climático.

Marcando su relación directa, en cuanto a que la industria de TI es parte del problema asociado al cambio climático, pues consume energía y genera residuos, pero también, considerándola como parte de la solución, en un arma eficaz para reducir las emisiones, capaz de ayudar a otros sectores a disminuir su consumo energético y sus residuos.

GrupoCONTEXT Perú colabora con la reducción del material impreso a través de su reportería digital con la que cuenta sus productos. Asimismo, el portafolio que maneja como parte de sus servicios apoya a la gestión de los clientes para la toma de decisiones a través de tableros de control, lo cual evita la impresión de documentación.

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

Tabla 5

*Impacto en clientes y proveedores de la variable Político*

| Variables del entorno | Impacto en clientes / proveedores |
|---|---|
| **Riesgo País** | La posibilidad de crecimiento de GrupoCONTEXT Perú fluctuará según la variable señalada, y por ello las empresas decidirán invertir en dichos servicios tecnológicos. |

Tabla 6

*Impacto en clientes y proveedores de la variable económica*

| Variables del entorno | Impacto en clientes / proveedores |
|---|---|
| **Tipo de Cambio (Proyecto / Actual)** | El cambio del dólar en los últimos años se ha presentado fluctuante. Los clientes de GrupoCONTEXT Perú pagan en soles la prestación de los servicios. Los proveedores de GrupoCONTEXT Perú cobran a la empresa en nuevos soles; sin embargo, los productos que ofrecen son adquirido en dólares, viéndose afectados en sus cuentas por pagar. Al mantenerse la tendencia al alza del dólar para los próximos meses, los impactos mencionados crecerán para clientes como en proveedores. |
| **Producto Bruto Interno (PBI)** | El optimismo del Ministerio de Económica y Finanzas (MEF) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) indican que el PBI se encuentra en alza para los próximos años, por lo que se espera una mejora en las ventas. |

Tabla 7

*Impacto en clientes y proveedores de la variable legal*

| Variables del entorno | Impacto en clientes / proveedores |
|---|---|
| **Leyes en el sector de TI** | En el país, existen leyes asociadas al sector tecnológicos, pero no claramente especificadas al tema de servicios de TI y esto impacta en los clientes y los proveedores de GrupoCONTEXT Perú, lo cual es favorable para la generación de nuevos negocios. |

Tabla 8

*Impacto en clientes y proveedores de la variable cultural*

| Variables del entorno | Impacto en clientes / proveedores |
|---|---|
| **Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa** | La demanda por los servicios de administración externa atraería nuevas inversiones para los clientes y proveedores de GrupoCONTEXT Perú, dado que presentarían nuevos negocios. |
| **Especialistas tecnológicos certificados** | Para los clientes y proveedores de GrupoCONTEXT Perú, la creación de nuevos perfiles especializados es una necesidad porque se deben de cubrir los puestos con los últimos conocimientos en TI. |
| **Implementación de las TI** | Para los clientes y proveedores de GrupoCONTEXT Perú, la implementación de nuevas tecnologías ofrecen mejores resultados en los procesos. |

Tabla 9

*Impacto en clientes y proveedores de la variable tecnológica*

| Variables del entorno | Impacto en clientes / proveedores |
|---|---|
| **Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa** | GrupoCONTEXT Perú se beneficiará directamente, pues la tendencia es que las empresas cuenten con una infraestructura de almacenamiento y herramientas de gestión que tengan coadministración externa. |
| **Transformación digital** | Los clientes de GrupoCONTEXT Perú se ven beneficiados con la transformación digital, a modernizar con los productos y servicios ofrecidos por la empresa. |
| **Uso de software libre** | Los clientes y proveedores pueden utilizar software libre para sus operaciones. |

Tabla 10

*Impacto en clientes y proveedores de la variable ecológica*

| Variables del entorno | Impacto en clientes / proveedores |
|---|---|
| **Transformación digital** | Los clientes y proveedores de GrupoCONTEXT Perú se ven impactados de forma favorable porque se les ofrece un sistema que pueda administrar documentación de manera digital, esto ayudará a la responsabilidad social. |

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

Tabla 11

*Efecto en la empresa de la variable política*

| Variables del entorno | Impacto en la empresa |
|---|---|
| **Riesgo País** | GrupoCONTEXT Perú se ve afectado por las inversiones de empresas extranjeras que brindan el mismo servicio y con mayor cantidad de años de experiencia a nivel internacional. |

Tabla 12

*Efecto en la empresa de la variable económica.*

| Variables del entorno | Impacto en la empresa |
|---|---|
| **Tipo de Cambio (Proyectado / Actual)** | GrupoCONTEXT Perú tiene deudas por pagar a sus proveedores en dólares por lo que le afecta negativamente. |
| **Producto Bruto Interno (PBI)** | De acuerdo con las proyecciones del MEF, GrupoCONTEXT Perú incrementará sus ventas debido a la aceleración económica que tendrá el país en los siguientes años. |

Tabla 13

*Efecto en la empresa de la variable legal*

| Variables del entorno | Impacto en la empresa |
|---|---|
| **Leyes en el sector de TI** | Para GrupoCONTEXT Perú es bueno ingresar en este segmento de mercado, dado que no se cuentan con regulaciones concretas para el sector. |

Tabla 14

*Efecto en la empresa de la variable cultural*

| Variables del entorno | Impacto en la empresa |
|---|---|
| **Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa.** | Se establecen nuevos negocios por la alta demanda de las plataformas y software de servicios de gestión. |
| **Especialistas tecnológicos certificados** | Para GrupoCONTEXT Perú el efecto del crecimiento tecnológico produce la creación de nuevos perfiles profesionales especializados que se mantengan innovando constantemente |
| **Implementación de las TI** | La expansión de la implementación de las TI, generará nuevas oportunidades de crecimiento de negocio en diversos sectores. |

Tabla 15

*Efecto en la empresa de la variable tecnológica*

| Variables del entorno | Impacto en la empresa |
|---|---|
| **Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa** | Esto es una ventaja competitiva para la empresa. |
| **Transformación digital** | Este punto genera mayores oportunidades de tener ingresos económicos en la empresa. |
| **Uso de software libre** | Riesgo ante implementaciones de otro software con soluciones tecnológicas. |

Tabla 16

*Efecto en la empresa de la variable ecológica*

| Variables del entorno | Impacto en la empresa |
|---|---|
| **Transformación digital** | Para GrupoCONTEXT Perú el impacto es positivo porque ellos ayudaran a través de los programas que implementan la utilización de tableros de control |

### 4.4. Oportunidades y Amenazas

Luego de efectuar el análisis externo y su relevancia que tendría en GrupoCONTEXT Perú, se han identificado algunas oportunidades y amenazas:

Tabla 17

*Oportunidades/Amenazas para la variable política*

| Variables del entorno | Oportunidad /Amenaza |
|---|---|
| Riesgo País | Amenaza |

Tabla 18

*Oportunidades/Amenazas para la variable económica*

| Variables del entorno | Oportunidad /Amenaza |
|---|---|
| Tipo de Cambio (Proyectado / Actual) | Amenaza |
| Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) | Oportunidad |

Tabla 19

*Oportunidades/Amenazas para la variable legal*

| Variables del entorno | Oportunidad /Amenaza |
|---|---|
| Leyes en el sector de TI | Oportunidad |

Tabla 20

*Oportunidades/Amenazas para la variable cultural*

| Variables del entorno | Oportunidad /Amenaza |
|---|---|
| Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa | Oportunidad |
| Especialistas tecnológicos certificados | Amenaza |
| Implementación de las TI para diversos sectores | Oportunidad |

Tabla 21

*Oportunidades/Amenazas para la variable tecnológica*

| Variables del entorno | Oportunidad /Amenaza |
|---|---|
| Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa | Oportunidad |
| Transformación digital | Oportunidad |
| Uso de software libre | Amenaza |

Tabla 22

*Oportunidades/Amenazas para la variable ecológica*

| Variables del entorno | Oportunidad /Amenaza |
|---|---|
| Transformación digital | Oportunidad |

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

Para la siguiente investigación se usará la matriz EFE, que permitirá determinar si la empresa se encuentra competente para aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar las amenazas, frente a las predisposiciones externas del mercado.

Se realizó una lista de los factores, designando a cada uno de ellos una clasificación. Con esta información se obtiene un resultado de la multiplicación entre la ponderación y la clasificación. Asimismo, se sumarán los resultados de las ponderaciones (ver Tabla 23).

El resultado que se obtiene en el estudio de factores externos para GrupoCONTEXT Perú es una puntuación de 2.33 (se encuentra por debajo de 2.5). Este resultado quiere decir que las estrategias actuales de GrupoCONTEXT Perú no están siendo aprovechadas eficientemente a fin de aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas.

Tabla 23

*Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE) | | | |
|---|---|---|---|
| **OPORTUNIDADES** | **PONDERACION** | **CLASIFICACION** | **RESULTADO PONDERADO** |
| Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Leyes en el sector de TI | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Implementación de las TI para diversos sectores | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Transformación digital en el Perú | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Crecimiento mundial sostenible de la industria TI | 0.02 | 3 | 0.06 |
| Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) | 0.07 | 4 | 0.28 |
| **SUB TOTAL OPORTUNIDADES** | | | **1.39** |
| **AMENAZAS** | **PONDERACION** | **CLASIFICACION** | **RESULTADO PONDERADO** |
| Riesgo País | 0.09 | 2 | 0.18 |
| Presencia de empresas consultoras de TI en el Perú | 0.11 | 1 | 0.11 |
| Tipo de cambio (Proyectado / Actual) | 0.12 | 2 | 0.24 |
| Escasez de especialistas tecnológicos certificados | 0.12 | 2 | 0.24 |
| Uso de software libre | 0.17 | 1 | 0.17 |
| **SUB TOTAL AMENAZAS** | | | **0.94** |
| **TOTAL** | **0.99** | **--** | **2.33** |

*Nota:* Los valores de calificación son: 1 = deficiente, 2 = promedio, 3 = por encima del promedio, 4 = superior.

# Capítulo V. Análisis de la Industria

En el presente capítulo, se efectúa el análisis del sector al que corresponde el GrupoCONTEXT Perú; es decir a los clientes, empresas competidoras y proveedores.

El sector del software está integrado por diversas economías, teniendo como actividad primordial la producción, desarrollo y comercialización de elementos informáticos. Estos a su vez forman parte de las Tecnologías de Información el cual incluye también el segmento de hardware.

Respecto al crecimiento del sector, se evalúa de acuerdo con la calidad de especialistas tecnológicos que hay en el Perú (el cual está siendo mejor valorados en los últimos años). En el Perú, gran parte de las empresas adquieren software aplicativo para negocios como por ejemplo los ERP [Sistema de planificación de recursos empresariales] o programas paquetizados. Este sector se muestra en plena consolidación y presenta una tendencia de crecimiento, ya sea a nivel nacional como a nivel internacional.

GrupoCONTEXT Perú se desarrolla en el sector de consultoría de software dirigido a TI que comprende la implementación de diversas aplicaciones, programas o paquetes informáticos destinados a la gestión de TI, los cuales también pueden ser adaptados a otras líneas de negocio. Algunas de las adaptaciones que tiene esta rama son el uso de aplicaciones móviles y todo lo relacionado con la portabilidad. En varios casos también se realizan servicios relacionados con consultoría de procesos TI.

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

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev 4), GrupoCONTEXT Perú se encuentra inmerso en la Sección J - “Información y comunicaciones”, División 62 -"Actividades de la tecnología de información y del servicio informativo” y Clase 6202 – “Consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas”.

La industria de servicios de tecnología en el Perú, en promedio, requiere personal especializado de ingenieros, consultores y desarrolladores.

La industria peruana presenta una tasa de crecimiento promedio en los últimos años (Agencia Peruana de Noticias [Andina], 2017):

"…El sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en Perú facturará este año más de 4,700 millones de dólares… El crecimiento promedio ha sido del 10% anual en los últimos 10 años, hubo un pequeño freno en los últimos dos años, pero se proyecta un crecimiento de entre 4% y 6% para este año"

Asimismo, en las estadísticas compiladas por un estudio realizado por la Asociación Peruana de Software y Tecnologías [Apesoft, 2016], el sector cerró en el 2016 en US$ 240 millones, y tuvo un crecimiento de 5.3% en el 2017.

### 5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Este modelo va a permitir efectuar el análisis de la competencia dentro de una industria, con el fin de desarrollar una estrategia de negocio. El análisis de las fuerzas de Porter va a determinar la intensidad de rivalidad y competencia en una industria, lo que va a conllevar a identificar lo atractivo del sector en referencia con las oportunidades de inversión y rentabilidad (Porter, 2015).

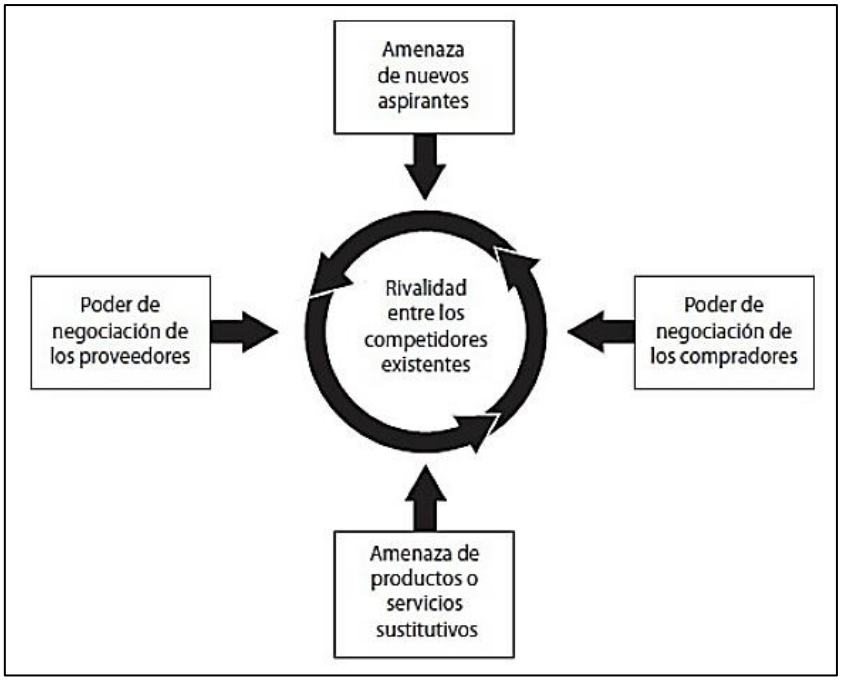



*Figura 13*. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.
Tomado de Ser Competitivo: Edición actualizada y aumentada (p. 27), por M. Porter, 2015, Barcelona, España.

### 5.2.1 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Porter (2008) indica que un elemento sustituto va a cumplir las mismas funciones que un producto de un determinado sector. Si la amenaza de productos sustitutos es alta y la industria no efectúa una diferenciación eficiente de sus productos, su rentabilidad podría verse afectada.

En la actualidad la amenaza de los productos sustitutos es ALTA debido a que muchas empresas valoran el factor económico y de conocimiento. Las empresas de mayor envergadura optan por tercerizar los servicios relacionados a las TI para enfocarse en su modelo de negocio, mientras que las empresas más pequeñas optan por el uso de software libre.

En el caso de los sustitutos del GrupoCONTEXT Perú, se presentan los softwares libres, que se distribuye para que cualquiera pueda usarlo, copiarlo, examinarlo, modificarlo y redistribuirlo, ya sea literal o con modificaciones, gratis. Además, existe los softwares a medida para implementar y cubrir los requerimientos de las organizaciones, o incluso

efectuar capacitaciones a los colaboradores para realizar las labores diarias o desarrollo de proyectos de TI.

Incluso, una vez seleccionada la empresa externa de consultoría de TI es complicada reemplazarla debido a que se comparten con ella temas de información confidencial; y, además, existen altos costos asociados al reemplazo de la consultora contratada.

Es importante tomar en cuenta que las empresas dedicadas al rubro de servicios tecnológicos desean lograr que sus clientes sean más eficientes en lo que representa su propia línea de negocio y deje aquellos temas que no son su modelo de negocio para de quien si lo es. (Apéndice 3)

### 5.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Porter (2015) hace referencia a la posibilidad y facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar a un determinado sector, siendo un factor importante para medir la rentabilidad de un mercado. Asimismo, esta facilidad o dificultad del sector será determinada por las barreras de entrada. Los nuevos competidores tendrán menos opciones de triunfar si el mercado cuenta con fuertes barreras de entrada, así como normas y regulaciones estrictas. Por otro lado, si la industria tuviera pocas barreras de entrada o estas son débiles, la oportunidad de triunfar de los nuevos competidores aumentaría significativamente. (Apéndice 6)

Por lo tanto, mientras mayor acceso se tenga para entrar, mayor será la amenaza.

De acuerdo con lo indicado por Porter, se debe tener en cuenta cinco tipos de barreras de entrada, los cuales podrían utilizarse con el fin de crear una ventaja competitiva a la organización:

- Economías de Escala

El sector de TI no requiere de muchos productos o servicios para ingresar, se tiene como ventaja que al usar una misma infraestructura se puede generar economías de escala, en

la administración u operación de estos, lo cual no implica que se deba bajar los precios, los precios se mantienen.

GrupoCONTEXT Perú maneja dentro de sus servicios la utilización del hardware y software de un mismo equipo para atender a varios clientes, lo cual genera esta economía de escala deseada por muchas empresas.

- Diferenciación del producto

La diferenciación genera barreras de ingreso en donde las nuevas compañías encuentran complicado ingresar al mercado a competir con las organizaciones más antiguas dado que presentan una marca reconocida, así como lealtad de sus clientes.

Actualmente en el sector de TI existen marcas reconocidas, pero no necesariamente bien posicionadas, es por ello por lo que, los clientes buscan otras alternativas, lo cual refleja que no existe fidelidad hacia una marca específica, GrupoCONTEXT Perú tiene como elemento diferenciador la atención personalizada.

- Inversiones de Capital

Las nuevas compañías de Consultoría de TIC no hallan barreras muy fuertes para ingresar al sector dado que la mayor inversión que deben efectuar es en capital humano y la capacitación requerida para implementar las soluciones especializadas que se ofrecen. GrupoCONTEXT Perú capacita constantemente a los colaboradores, para que los servicios que provean sean de calidad.

- Desventaja en costes independientemente de la escala

Para ingresar al sector de Consultorías de TIC, las nuevas compañías encuentran barreras de ingreso muy fuertes debido al nivel alto de posicionamiento que presentan las empresas que ya están en el mercado, con clientes reconocidos.

- Política gubernamental

El sector de servicios tecnológicos no cuenta con normativas del gobierno que regulen o controlen la calidad de los productos, aranceles o impuestos.

### 5.2.3 Poder de negociación de los compradores

Porter (2009) señala que esta fuerza consiste en la capacidad que tienen los clientes en disminuir los precios o aumentar los costos de los productos o servicios determinados por las organizaciones según sea la industria. Esta fuerza es importante debido a que, son ellos quienes deciden, mediante la aceptación o no del servicio ofrecido, si este es mejor que el de la competencia. Asimismo, este poder afectará al mercado competitivo y a la rentabilidad de las organizaciones que la conforman.

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

- Concentración de clientes.

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

- Estandarización de servicios.

Respecto a este punto, se puede indicar que la fuerza que presentan los clientes es Alto. El motivo es porque, los servicios TI que se ofrecen en el mercado son similares, por lo tanto, los clientes al encontrar los mismos servicios en distintas empresas tendrán el poder para elegir entre una u otra según su preferencia.

- Elección de productos sustitutos

En el caso de los clientes que trabajan con servicios TI, una de las maneras en la que pueden sustituir sus servicios es que ellos mismos los implementen y cubran con todos los aspectos que implica desarrollarlos. Deberán tener: (a) personal calificado, (b) dinero para la

compra de servicios de implementación con sus respectivas licencias, (c) tiempo suficiente para ejecutar pruebas y lanzar posibles proyectos, etc. Todo lo mencionado implica mayor gasto y tiempo para los clientes por lo cual, es difícil que decidan sustituir sus servicios TI ya que, ellos buscan enfocarse principalmente al modelo de su negocio y no a servicios complementarios. Por lo expuesto, la fuerza de los clientes en este caso es media.

- Información de los clientes sobre el producto y servicio

Los clientes pueden contar con información relacionada a los diversos servicios de TI y a los precios que existen en el mercado. Sin embargo, la información relacionada a los costos es confidencial en las empresas del sector. Si la información respecto a los costos fuese de fácil acceso, los clientes tendrían la posibilidad de negociar los precios sobre los servicios ofrecidos. (Apéndice 4, 5 y 6)

### 5.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector (Porter, 2008).

El poder de negociación de proveedores es MEDIO, debido a que algunos de los productos que requiere la consultoría de TI se obtienen por medio de proveedores. Por ejemplo, equipos de cómputo y licencias de herramientas de software de gestión. Respecto a los proveedores que hay en la industria se encuentran: BMC, Aranda, entre otros proveedores de herramienta gestión.

Porter (2009) menciona que en el análisis de esta fuerza se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Concentración de proveedores

Se considera una fuerza medio debido a que existen varios proveedores en el mercado con productos de similares funcionalidades.

- Diferenciación de los productos

La diferencia de los productos se basa en la certificación de los procesos, brindando seguridad, calidad y garantía en dicho producto. En el mercado, podemos señalar una fuerza medio.

- Disponibilidad de productos sustitutos

El mercado cuenta con gran diversidad de productos y servicios similares, los cuales se considera como una fuerza medio.

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

Como los proveedores cuentan con clientes en los diferentes sectores, las ventas se diversifican, con lo cual los proveedores tienen un alto poder. Por lo que calificamos esta fuerza alta.

- Pocos proveedores

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

- Costo de cambio de proveedor

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

### 5.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La ventaja competitiva de una empresa hará la diferencia sobre las demás (Porter, 2008).

Entre las principales barreras que se pueden evaluar respecto a la competencia, son las siguientes:

- Competidores

Muchos competidores, pero existe mercado para todos. Asimismo, se evidencia pocos líderes en el mercado. En el Perú se puede encontrar diferentes tipos de consultoras de tecnología de la información. Por otro lado, el sector en la que se desenvuelve el GrupoCONTEXT Perú es una industria competitiva y consolidada. A continuación, podemos nombrar las principales consultoras de TI a nivel mundial: IBM (Capital Americano), Everis (Capital Japonés), Tata (Capital Indio), Indra (Capital Español) y Tecnocom (Capital Español). Asimismo, las compañías de capital nacional son: Axity y Sapia.

- Dependencia de la demanda

La demanda por parte de los clientes es alta porque los servicios que ofrecen las diferentes consultoras de TI son similares y abarcan la mayor cantidad de soluciones solicitadas por las empresas.

Cada consultora debe escoger el rango apropiado para sus precios, según los servicios que ofrece porque su competencia puede desplazarla del mercado en caso de que sus precios sean menores.

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

- Costos fijos

Los principales costos que las consultoras de TIC deberán de asumir son los relacionados a recursos humanos y activos tecnológicos, a fin de dar soporte en la atención de sus servicios.

Por lo expuesto podemos indicar que, a pesar de que el grado de la competencia es alto, los servicios que brindan las consultoras permiten obtener la rentabilidad esperada y recuperar la inversión rápidamente.

- Falta de diferenciación

En el mercado es difícil diferenciarse por servicios, dado que todos ofrecen un portafolio muy similar. En este sector, la diferenciación se da en mayor medida por el precio y en segundo orden por la localidad del servicio.

GrupoCONTEXT Perú deberán de contar con precios competitivos de acuerdo al mercado y a los servicios que ofrece a sus clientes dado que pueden ser desplazados por la competencia.

- Competidores diversos

Hoy en día, en el Perú se encuentran diversas consultoras extranjeras de TIC, cuyas marcas presentan un buen posicionamiento en la región, lo cual ha generado reducir las oportunidades de expansión en el mercado de consultoras nacionales. La participación de las consultoras extranjeras representa el 70% del sector, mientras un 30% para las consultoras nacionales que se han visto amenazadas o absorbidas para poder mantenerse.

- Barreras de salida

Las barreras de salida son aquellos obstáculos que impiden a las empresas de TIC el abandono de la industria incluso en el caso de resultados negativos, y en este caso son reducidas, porque la contratación se realiza para cada proyecto y los costes fijos no constituyen un porcentaje grande del valor total del negocio, por lo tanto, la inversión inicial no sería tan alta. (Apéndice 15 y 16)

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

Se ha desarrollado una matriz para cada una de las cinco fuerzas de Porter, que a continuación detallaremos:

### 5.3.1. Matriz de Atractividad – Sustitutos

En la presente matriz se puede concluir que el grado de atractividad se presenta en un nivel ALTO, dado que aun los productos sustitutos y software libre se consideran una amenaza al negocio de consultoras que ofrecen productos especializados. (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Matriz de Atractividad – Sustitutos*

| N° | Elemento de análisis | Nivel de la amenaza | Factor de relevancia (peso) | Criterios que lo hacen poco atractivo | Grado de atractividad (1 a 5) | Criterios que lo hacen muy atractivo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Software a medida | Alta | 0.6 | Costo bajo de adquisición, alta dependencia técnica y variedad de productos en el mercado | 4 | No se adaptan a la realidad y necesidades de la empresa o país a implementarse. |
| 2 | Software libre | Alta | 0.4 | Costo cero de contratación. | 3.5 | Bajo costo y adaptación completa al negocio. |
| | **Resultado ponderado** | **Alta** | **1.0** | | **3.8** | |

*Nota.* Elaboración propia

### 5.3.2. Matriz de Atractividad – Potenciales

En cuanto, a los resultados de la presente matriz se presenta en un nivel MEDIO, dado que no existe una política gubernamental en TI y además una diferenciación del producto ALTO que beneficiaría al ingreso de nuevos competidores en el mercado. (Ver Tabla 25).

Tabla 25

*Matriz de Atractividad – Potenciales*

| N° | Elemento de análisis | Nivel de la amenaza | Factor de relevancia (peso) | Criterios que lo hacen poco atractivo | Grado de atractividad (1 a 5) | Criterios que lo hacen muy atractivo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Economía de escala | Medio | 0.22 | La barrera de ingreso a la industria de TI seria mediana. | 3 | Existen competidores potenciales con una economía de escala media. |
| 2 | Diferenciación del producto | Alto | 0.28 | Algunos clientes no valoran más las oferta en los precios que la calidad en el servicio | 4 | Diferentes clientes buscan la diferenciación en la calidad más que la oferta de los precios |
| 3 | Inversión de Capital | Medio | 0.22 | Las empresas no invierten en el capital humano calificado | 3 | Las empresas cuentan con capital humano certificado y calificado. |
| 4 | Politica Gubernamental en TI | Bajo | 0.18 | Las politicas gubernamentales no estan orientadas correctamente a la TI. | 2 | Las empresas pueden ofrecer distintos precios a los productos y servicios. |
| 5 | Desventaja en costos independientes de las economías de escala | Alto | 0.28 | Algunas empresas puede superar esta barrera de ingreso | 2 | Algunas empresas cuentan con un posicionamiento y clientes reconocidos |
| | **Resultado ponderado** | **Medio** | **1.00** | | **2.80** | |

*Nota.* Elaboración propia

### 5.3.3. Matriz de Atractividad – Clientes

En la presente matriz (ver Tabla 26), se obtiene como resultado un nivel BAJO, dado que muchos clientes no están concentrados en los precios, la elección de los clientes será dado por el valor agregado, y se buscará innovar constantemente para ofrecerle soluciones de acuerdo con los procesos de la empresa.

Tabla 26

*Matriz de Atractividad – Clientes*

| N° | Elemento de análisis | Nivel de la amenaza | Factor de relevancia (peso) | Criterios que lo hacen poco atractivo | Grado de atractividad (1 a 5) | Criterios que lo hacen muy atractivo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Concentración de clientes. | Bajo | 0.13 | Los clientes pueden retrasar los requerimientos por la fluidez de la comunicación con las consultoras. | 4 | Si los clientes no están concentrados, el mercado puede determinar sus precios. |
| 2 | Estandarización de servicios. | Alta | 0.25 | Los clientes pueden escoger los mismos servicios pero adquiriéndolos de la competencia y negociándolos a un menor precio. | 2 | El cliente elegirá a la empresa que le ofrezca el mismo servicio que la competencia pero con un valor agregado. |
| 3 | Elección de productos sustitutos | Bajo | 0.2 | Tiempo y costo que demandaría capacitar al personal interno para que desarrolle los mismos servicios TI. | 3 | El mercado buscará nuevos servicios con una mejor innovación. Generará alianzas con mejores estrategias para retener a los clientes. |
| 4 | Vendedors luchan contra la disminución de la demanda de los clientes | Bajo | 0.18 | Disminución de los ingresos de la empresa | 4 | Diversificación de cartera de clientes |
| 5 | Información de los clientes sobre el producto y servicio | Alto | 0.24 | El poder de los clientes para reducir los precios de los servicios seria alto | 1 | Aumento de lealtad con los clientes |
| | **Resultado ponderado** | **Bajo** | **1** | | **2.80** | |

*Nota.* Elaboración propia

### 5.3.4. Matriz de Atractividad – Proveedores

En la presente matriz se puede concluir que el grado de atractividad se presenta en un nivel MEDIO, dado que existe una diferenciación de los productos y servicios ofrecidos en el mercado.

Tabla 27

*Matriz de Atractividad – Proveedores*

| N° | Elemento de análisis | Nivel de la amenaza | Factor de relevancia (peso) | Criterios que lo hacen poco atractivo | Grado de atractividad (1 a 5) | Criterios que lo hacen muy atractivo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Concentración de proveedores | Medio | 0.12 | No existe concentración de proveedores | 4 | No existe concentración de proveedores |
| 2 | Diferenciación de los productos | Medio | 0.14 | No existe variación en los productos | 3 | Existe diferenciación en los productos |
| 3 | Cuando no hay sustitutos de los productos que venden | Bajo | 0.2 | Los productos que el proveedor vende no tiene sustitutos como los equipos de computo | 4 | Algunas empresas ofrecen equipo con tecnología de punta |
| 4 | Cuando los clientes que atienden no son importantes porque atienden a clientes de estos sectores | Alto | 0.2 | No contar con las herramientas de trabajo para a consultoría de TI | 2 | - |
| 5 | Cuando existen pocos proveedores | Alto | 0.17 | Los proveedores de equipo de cómputo son escasos | 2 | Existe variedad de proveedores en el rubro |
| 6 | Cuando el costo de cambio de proveedor es alto | Bajo | 0.17 | Los costos de cambio de proveedor de equipos son altos | 4 | Existen equipos están en precio normal con la misma especificación |
| | **Resultado ponderado** | **Medio** | **1.00** | | **3.2** | |

*Nota.* Elaboración propia

### 5.3.5. Matriz de Atractividad – Competencia

En la presente matriz (ver Tabla 28), se obtiene como resultado un nivel Medio, dado que aun el tiempo de servicio, dependerá de la cantidad de nuevos clientes que se adquieran, debido a que el sector se encuentra en constante crecimiento.

Tabla 28

*Matriz de Atractividad – Competencia*

| N° | Elemento de análisis | Nivel de la amenaza | Factor de relevancia (peso) | Criterios que lo hacen poco atractivo | Grado de atractividad (1 a 5) | Criterios que lo hacen muy atractivo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Competidores | Alta | 0.3 | No se alcanza el posicionamiento deseado en el mercado. | 1 | Búsqueda de otros mercados donde no se tenga competencia. |
| 2 | Dependencia de la demanda | Media | 0.1 | El tiempo de un servicio dependerá de la demanda de los clientes | 5 | Búsqueda de nuevos clientes |
| 3 | Sector en constante crecimiento | Bajo | 0.2 | Mayor competencia por que el mercado se vuelve favorable para la inversión | 5 | Captación de nuevos clientes y aumento de la facturación. |
| 4 | Costos fijos de salida | Bajo | 0.2 | Disminución de las ganancias por la salida de los colaboradores | 4 | Mantiene y disminuye cualquier rotación intempestiva del personal |
| 5 | Servicios con poca diferenciación | Medio | 0.15 | Son fáciles de sustituir y la competencia saldrá beneficiada | 4 | Mejora continua para ofrecer un plus en cada uno de los servicios |
| 6 | Barreras Emocionales | Medio | 0.05 | Obstaculizar el crecimiento de la empresa | 3 | Cambia la cultura organizacional generando una nueva perspectiva de trabajo |
| | **Resultado ponderado** | **Medio** | **1** | | **3.35** | |

*Nota.* Elaboración propia

## 5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

Asimismo, se ha desarrollado la Matriz del Grado de atractivo de la Industria-Posición competitiva, la cual permite que se identifiquen los factores críticos de éxito externo e interno que presenta el mercado. Los factores externos están relacionados con la atractividad en el mercado mientras que los factores internos están relacionados con la posición competitiva de los servicios de la empresa. El resultado mostrado de la matriz plantea que GrupoCONTEXT Perú para mantener su posición en el mercado deberá realizar una inversión de los activos y personal humano.

Tabla 29

*Matriz del Grado de atractividad de la industria*

| N° | Fuerzas competitivas | Poder | Ponderacion | Nivel atractividad | Nivel atractividad ponderado |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Amenaza de productos sustitutos | Alto | 0.30 | 3.80 | 1.14 |
| 2 | Amenaza de Ingreso de nuevos competidores | Medio | 0.25 | 2.80 | 0.70 |
| 3 | Poder de negociación de clientes | Bajo | 0.10 | 2.80 | 0.28 |
| 4 | Poder de negociación de los proveedores | Medio | 0.10 | 3.20 | 0.32 |
| 5 | Rivalidad entre los competidores existentes | Medio | 0.25 | 3.35 | 1.00 |
| | **Resultado ponderado** | **Medio** | **1** | | **3.44** |

*Nota.* Elaboración propia

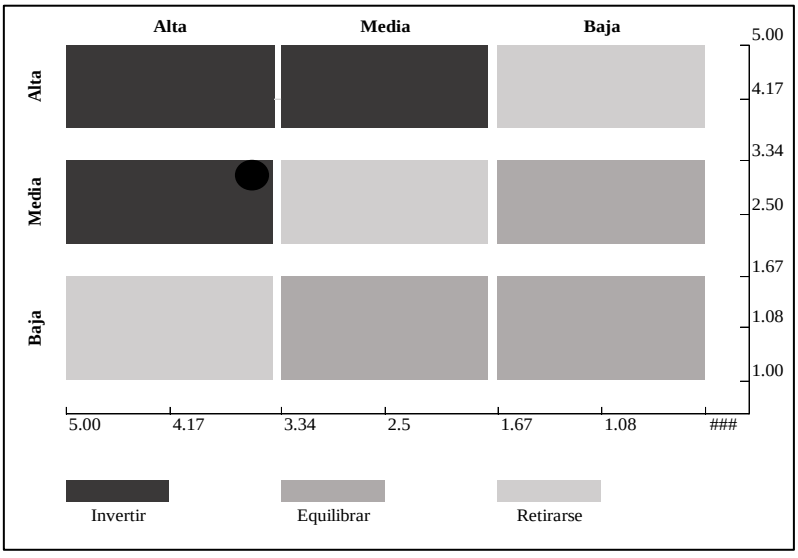



*Figura 14.* Matriz Atractivo de la Industria vs Posición competitiva del negocio

## 5.5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Según David (2013), la MPC identifica los principales competidores de la compañía, así como sus

fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. La matriz MPC tiene como función mostrar cómo se encuentra una organización respecto a sus competidores del sector, con el fin de que puede efectuar posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector.

A fin de obtener los resultados en los diferentes factores se ha tomado en cuenta la información proporcionada por el Accionista y Gerente General de GrupoCONTEXT Perú en las entrevistas que se les efectuó, además se tomó en cuenta la información proporcionada por los clientes de GrupoCONTEXT Perú según entrevistas y encuestas efectuadas; así como la entrevista a ex Colaboradores de los competidores del sector. (Apéndice 3, 4, 5, 6, 7, 15 y 16).

Las empresas consideradas para la matriz del Perfil Competitivo son representantes de diferentes marcas de tecnología, incluida BMC Software; sin embargo, GrupoCONTEXT Perú solo representa BMC, lo cual da como resultado un cercano relacionamiento con el cliente asegurando la calidad de servicio post-venta.

Axity es una empresa dedicada a la Gestión de Servicios Digitales, Devops, Gobierno de TI, Gestión del Portafolio, Operación de TI, Automatización de TI y Automatización de Procesos Digitales. Gestión de Procesos de Negocio, Oficina de Proyectos, Gestión del Cambio y Entrenamiento, cuenta con oficinas locales y tiene representación de las siguientes marcas: Cisco, SAP, Oracle, Microsoft, IBM y BMC Software. (Perú CIO, 2017).

Software SA es una empresa que inicia sus actividades en 1981 con capital peruano, especializada BMC Control M, siendo su principal cliente Banco de la Nación. Cuenta con oficinas locales en la Av. Manuel Olguin N° 375 Interior 501 – Santiago de Surco.

Sapia, empresa reconocida en el mercado peruano, líder en soluciones tecnológicas y de transformación digital, ofreciendo Servicios de TI aplicados a las áreas de sistemas y operaciones. Cuenta con un equipo de trabajo calificado y especializado y estructura organizacional sólida con un amplio portafolio. Sapia es un competidor indirecto debido a que ofrece Aranda Software dentro de sus soluciones tecnológicas. Dentro de las soluciones entregadas Sapia ofrece un soporte con el nombre de Premium, el cual se basa en la experiencia de la gente que labora en la empresa y no depende directamente de la marca. La empresa hoy en día se caracteriza por la venta de servicios / consultoría. (ver Apéndice 16)

Corte Ingles, se creó en Madrid, España, ofreciendo soluciones de infraestructura, software, redes y herramientas de gestión. Tiene presencia en Perú, Colombia y España. (ver Apéndice 15)

La matriz del MPC nos ha dado a conocer la posición estratégica de GrupoCONTEXT Perú en referencia con sus competidores. Los resultados indican que, GrupoCONTEXT Perú ha obtenido un puntaje de 2.6, ocupando el penúltimo lugar dentro del grupo estratégico.

De acuerdo con esta calificación se ha designado como benchmarking a la empresa Axity dado que obtuvo un puntaje de 3.0, debido a que es la empresa que más se asemeja a GrupoCONTEXT Perú.

Tabla 30

*Matriz de Perfil Competitivo*

| | Factores determinantes de éxito | Pond. | GrupoCONTEXT PERU | | Axity | | Software SA | | Sapia | | Corte Ingles | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Valor | Puntaje | Valor | Puntaje | Valor | Puntaje | Valor | Puntaje | Valor | Puntaje |
| 1 | Conocimiento de las características de los productos BMC o Alternativos | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| 2 | Variedad e innovación en el Portafolio | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 3 | Garantía y soporte del servicio | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 4 | Competitividad en los precios | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 |
| 5 | Calidad del Servicio Post Venta | 0.15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 |
| 6 | Posición de Marca | 0.15 | 1 | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 |
| 7 | Colaboradores calificados y especializados. | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| 8 | Aceptación del Cliente Externo sobre los servicios o soportes entregados | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 |
| 9 | Instalaciones en Perú | 0.15 | 2 | 0.30 | 0 | 0.00 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 0 | 0.00 |
| | **Puntaje Total** | **1** | | **2.6** | | **3.0** | | **3.1** | | **3.6** | | **2.1** |

# Capítulo VI. Análisis interno

## 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.

La cadena de valor para una empresa es lo que se obtiene de la diferencia los ingresos y los costos totales de todas las actividades que involucren a los productos y/o servicios que la empresa desarrolla o vende. (David, 2013)

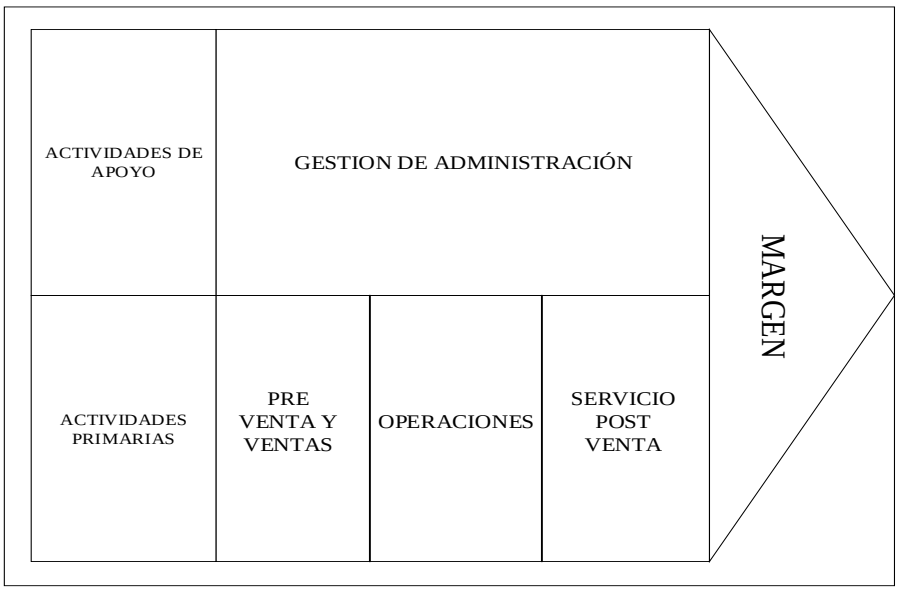
La construcción de la cadena de valor para GrupoCONTEXT Perú permite identificar las actividades que sustentan el modelo de su negocio.

La cadena de valor de GrupoCONTEXT Perú presenta dentro de sus Actividades Primarias: Pre venta y Ventas, Operaciones, y servicio Post Venta.

Dentro de sus Actividades de Apoyo, la empresa cuenta con el área de Gestión de Administración. (ver Tabla 31)

Tabla 31

*Cadena de valor GrupoCONTEXT Perú*




Nota. Adaptado de “Cadena de Valor”, por M. E. Michael Porter. 2da ed., 2005.

**A. Actividades de apoyo**

**a) Gestión de Administración**

**Responsable:** Gerente General

Funciones:

- **Supervisión de gastos**

  Según la entrevista de profundidad efectuada al representante legal de GrupoCONTEXT Perú se reconoció ciertas deficiencias en la gestión de los tiempos que se establecen para la ejecución de proyectos, trayendo como consecuencias que los gastos se incrementen y los proyectos dejen de ser rentables; estos problemas conllevan muchas veces a realizar el servicio en un tiempo mayor a lo proyectado.

- **Asegurar la remuneración del personal**

  GrupoCONTEXT Perú cuenta con una política de aseguramiento en las remuneraciones de su personal, por ende, para la empresa su obligación con sus colaboradores es esencial.

**B. Actividades Primarias**

**a) Preventa y Ventas**

**Responsable de Pre Venta:** Analista de Pre venta.

Funciones:

- **Analizar el negocio del cliente y elaborar la propuesta de solución.**

  GrupoCONTEXT Perú realiza un exhaustivo análisis del negocio de su cliente, a través de presentaciones, demos y reuniones; con ello elabora propuestas funcionales para el proceso que se solicita.

- **Implementar pilotos para pruebas de concepto (POC)**

  En esta actividad consiste en el que el cliente pruebe el producto en su empresa, para ello se toma dos casos de uso y en un lapso de quince días se realiza las pruebas de conocimiento de la herramienta de información, y genera al cliente la necesidad de adquirir las alternativas propuestas para sus servicios. Sin embargo, la Gerencia de GrupoCONTEXT Perú considera importante la inversión, es necesario contar con un presupuesto para dicha actividad.

**Responsable de Ventas:** Gerente de Cuenta

Funciones:

- **Buscar nuevos clientes**

  En esta actividad GrupoCONTEXT Perú busca realizar proyectos y/o servicios en diferentes nichos de mercado, ya que su portafolio aplica para diferentes tipos de empresa.

- **Elaborar la propuesta económica**

  En esta actividad GrupoCONTEXT Perú realiza la elaboración y presentación de propuestas, donde se define el alcance del servicio a ser brindado, adicionalmente se realiza el seguimiento a los clientes hasta llegar al cierre de la venta.

**b) Operaciones**

**Responsable:** Consultor – Capacitador

Funciones:

- **Realizar el servicio contratado:**

  GrupoCONTEXT Perú elabora el despliegue del proyecto o servicio contratado, durante el inicio se valora el impacto de lo que se va a

implementar y es en ese proceso donde se organiza el alcance que tendrá la ejecución.

Durante el proceso de ejecución se cuenta que cada participante tiene asignadas tareas que debe de trabajar en las fechas pactadas, para que los servicios y/o proyectos sean entregados de forma adecuada.

**Responsable:** Analista TI

Funciones:

- **Entregar documentación como parte del proyecto y/o servicio:**

  En esta actividad la empresa GrupoCONTEXT Perú se encarga de resguardar la documentación por cada proceso y servicio realizado tanto físico como digital y a su vez es entregado al cliente una copia a la finalización del servicio también por ambos métodos.

**c) Servicio Post Venta**

**Responsable:** Gerente General

Funciones:

- **Garantía del proyecto**

  En esta actividad la empresa brinda a todos sus clientes una garantía que se dan entre 6 a 12 meses sobre cualquier defecto que podría existir sobre lo implementado, estas no incluyen la implementación de mejoras o cambios al mismo.

- **Garantía del soporte**

  Además, establece reuniones y reportes mensuales por el servicio contratado, y se brinda recomendaciones para mejorar el uso de la herramienta.

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

Estos indicadores fueron desarrollados en base a juicio experto. A continuación, se muestra los indicadores de cada una de las actividades de la Cadena de Valor. (ver Tabla 32).

Tabla 32

*Indicadores propuestos de cada una de las actividades de la Cadena de Valor*

| Proceso | Actividad | Indicador |
|---|---|---|
| Gestión de Administración | Elaborar el planeamiento estratégico de la empresa | ¿La Empresa cuenta con planeamiento estratégico? |
| | Mejorar condiciones crediticias en el sistema financiero | TEA de capital de trabajo en diferentes bancos |
| | Supervisión de gastos | Nº de proyectos con pérdidas / Nº de proyectos totales |
| | Asegurar la remuneración del personal | Tiempo promedio de permanencia de los trabajadores |
| Preventa y Ventas | Analizar el negocio del cliente y elabora propuesta de solución | N° de propuestas de solución aprobadas /N° de propuestas de solución presentadas |
| | Implementar pilotos para pruebas de concepto (POC) | Nº de pilotos realizados durante el 2017-2018 |
| | Cantidad de negocios adquiridos en el año | Propuestas presentadas / valores adjudicados |
| | Elaborar la propuesta económica | N° de propuestas ganadas / N° de propuestas presentadas |
| | Contratación en Estado/ Privado | N° de propuestas ganadas / N° de propuestas presentadas en el estado /privado |
| | Cantidad de proyectos y Soporte adjudicados | % de Soporte y Proyectos del año |
| Operaciones | Realizar el servicio contratado | Nº de Servicios completados / Nº de servicios contratados |
| | Acta de cierre del proyecto o servicio | N° de proyectos terminados y aceptados / N° de proyectos ejecutados |
| | Entregar documentación como parte del proyecto y/o servicio | Nº de proyectos con documentación archivada / Nº de proyectos ejecutados |
| Servicio Post Venta | Garantía del proyecto | Nº de proyectos con garantia / Nº de proyectos ejecutados |
| | Garantia del Soporte | Nº de soporte solicitados / Nº de soportes vigentes |
| | Encuesta de Proyectos | Cantidad de Proyectos ejecutados / encuestas respondidas |
| | Encuesta en Soporte | Cantidad de Soporte en vigencia / encuestas respondidas |

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

A continuación, presentamos la tabla 33 *Benchmarking comparación de los líderes de la industria* que ha sido desarrollada tomando como base un sondeo efectuado a ex colaboradores de las empresas Corte Ingles y SAPIA (ver Apéndice 15 y 16). Asimismo, se recopilo información de la empresa Axity tomando como base fuentes secundarias (página web de la empresa). Ver Apéndice 6.

Es importante indicar que, uno de los elementos más difíciles del benchmarking es obtener acceso a la información de las actividades de la cadena de valor de las empresas del sector. No obstante, David (2013) refiere que las fuentes más recurrentes para efectuar el benchmarking también pueden ser accionista, clientes, menorías, publicaciones comerciales, proveedores, empresas del sector que estén de acuerdo en cooperar.

Tabla 33

*Benchmarking comparación de los líderes de la industria*

| | | | GRUPOCONTEXT PERU | CORTE INGLES | AXITY | SAPIA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Proceso** | **Actividad** | **Indicador** | **Medición** | **Medición** | **Medición** | **Medición** | **Fortaleza/ Debilidad** | **Enunciado de F/D** |
| Gestión de Administración | Elaborar el planeamiento estratégico de la empresa | ¿La Empresa cuenta con planeamiento estratégico? | B | A | M | A | D | No existe planeamiento estrategico. |
| | Mejorar condiciones crediticias en el sistema financiero | TEA de capital de trabajo en diferentes bancos | B | A | B | A | D | No presenta financamiento crediticio. |
| | Supervisión de gastos | Nº de proyectos con pérdidas / Nº de proyectos totales | B | A | B | A | D | No se cuenta con esta medida. |
| | Asegurar la remuneración del personal | Tiempo promedio de permanencia de los trabajadores | M | A | M | A | F | Bajo nivel de rotación de personal. |
| Preventa y Ventas | Analizar el negocio del cliente y elabora propuesta de solución | N° de propuestas de solución aprobadas /N° de propuestas de solución presentadas | M | A | M | A | F | Efectividad en la elaboración de propuestas técnico/ comerciales. |
| | Implementar pilotos para pruebas de concepto (POC) | Nº de pilotos realizados durante el 2017-2018 | M | B | M | A | F | Facilidad para la ejecución de las POC. |
| | Cantidad de negocios adquiridos en el año | Propuestas presentadas / valores adjudicados | M | A | A | A | D | Poca adquisición de nuevos negocios. |
| | Elaborar la propuesta económica | N° de propuestas ganadas / N° de propuestas presentadas | M | A | M | A | D | Mejor propuesta económica con respecto a la competencia. |
| | Contratación en Estado/ Privado | N° de propuestas ganadas / N° de propuestas presentadas en el estado /privado | B | A | B | A | D | Nula contratación con el Estado. |
| | Cantidad de proyectos y Soporte adjudicados | % de Soporte y Proyectos del año | B | A | M | A | D | Poca cantidad de proyectos y soportes con respecto a la competencia. |
| Operaciones | Realizar el servicio contratado | Nº de Servicios completados / Nº de servicios contratados | A | A | M | M | F | Efectividad en la prestación de servicios o productos. |
| | Acta de cierre del proyecto o servicio | N° de proyectos terminados y aceptados / N° de proyectos ejecutados | A | A | A | A | F | Aseguramiento de la culminación del proyecto o servicio. |
| | Entregar documentación como parte del proyecto y/o servicio | Nº de proyectos con documentación archivada / Nº de proyectos ejecutados | A | B | M | A | F | Proceso efectivo de entrega de los documentos. |
| Servicio Post Venta | Garantía del proyecto | Nº de proyectos con garantia / Nº de proyectos ejecutados | M | B | B | A | F | Experiencia de los colaboradores. |
| | Garantia del Soporte | Nº de soporte solicitados / Nº de soportes vigentes | M | M | M | M | F | Cumplimiento y calidad en el Soporte efectuado. |
| | Encuesta de Proyectos | Cantidad de Proyectos ejecutados / encuestas respondidas | B | A | B | A | D | No se cuenta con esta medida. |
| | Encuesta en Soporte | Cantidad de Soporte en vigencia / encuestas respondidas | B | A | B | A | D | No se cuenta con esta medida. |

Tabla 34

*Leyenda del Benchmarking comparación con líderes de la industria*

| Leyenda | |
|---|---|
| Alto | A |
| Medio | M |
| Bajo | B |

### 6.4. Determinar las competencias de la empresa

Para la determinación de las competencias de GrupoCONTEXT Perú en la actualidad, se ha identificado los factores críticos de éxito que se requieren para alcanzar la ventaja competitiva a través de las competencias desarrolladas por la empresa.

Las habilidades distintivas se basarán en recursos únicos o capacidades únicas de la empresa.

**Bajo nivel de rotación de personal.**

La gerencia de GrupoCONTEXT Perú aplica una política de aumento salarial anualmente que se hace efectiva en mayo de cada año, teniendo como base para el incremento el cumplimiento de los objetivos trazados el año anterior.

La empresa considera que la estabilidad económica brinda tranquilidad emocional/ profesional a sus colaboradores.

Tabla 35

*Bajo nivel de rotación de personal*

| | | | Habilidades distintivas | |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos** | **Tiene** | **No tiene** | **Tiene** | **No tiene** |
| Reputación | X | | X | |
| Estabilidad económica | X | | X | |
| **Capacidades** | | | | |
| Selección y reclutamiento | X | | X | |
| Dirección | X | | X | |
| Capacitaciones | X | | X | |

**Facilidad para la ejecución de POC.**

Como parte del proceso comercial, se cuenta con una función de preventa, la cual se encarga de absolver o resolver problemas funcionales o técnicos que se tenga con el cliente o la empresa candidato a nuevo cliente.

Tabla 36

*Facilidad para la ejecución de POC*

| | | | **Habilidades distintivas** | |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos** | **Tiene** | **No tiene** | **Tiene** | **No tiene** |
| Infraestructura | | X | | X |
| Mobiliario, máquina y equipo | X | | X | |
| Experiencia | X | | X | |
| **Capacidades** | | | | |
| Organización | X | | X | |
| Consultoria | X | | X | |

Durante esta etapa se ofrece la implementación de pruebas de concepto con un alcance acotado, donde los prospectos a clientes puedan revisar y trabajar en la herramienta de forma temporal, esto genera credibilidad y confianza en el proceso comercial, porque no solo se trata de contar en que consiste la solución y mostrarla si no que el usuario pueda ser capaz de forma directa de probarla. Estos pilotos suelen durar no más de 15 días calendario.

**Efectividad en la elaboración de propuestas técnico/ comerciales.**

Los colaboradores que tienen el rol de consultor tienen la capacidad de comprender, y proponer soluciones que satisfagan y superen las expectativas deseadas por los clientes, así como también identificar y mejorar contra propuestas a las soluciones entregadas por competidores.

Tabla 37

*Efectividad en la elaboración de propuestas técnico/ comerciales*

| | | | Habilidades distintivas | |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos** | **Tiene** | **No tiene** | **Tiene** | **No tiene** |
| Personal Comercial | X | | X | |
| Conocimiento | X | | X | |
| Experiencia | X | | X | |
| **Capacidades** | | | | |
| Organización | X | | X | |
| Negociación | X | | X | |

Como parte del servicio de post venta el área de servicios de GrupoCONTEXT Perú se reúne frecuentemente con sus clientes para mostrar los resultados del servicio e identificar si existen nuevas necesidades en el negocio y proponer soluciones a dichos requerimientos. Esto da como resultado que todos los clientes ganados año con año generan nuevos negocios.

**Mejor propuesta económica con respecto a la competencia.**

GrupoCONTEXT Perú presenta propuestas económicamente competitivas versus la competencia, las cuales son valoradas por clientes potenciales y actuales, los cuales siguen renovando servicios y proyectos con la empresa.

Tabla 38

*Mejor propuesta económica con respecto a la competencia*

| | | | Habilidades distintivas | |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos** | **Tiene** | **No tiene** | **Tiene** | **No tiene** |
| Personal calificado | X | | X | |
| Conocimiento | X | | X | |
| Experiencia | X | | X | |
| **Capacidades** | | | | |
| Negociación | X | | X | |
| Planeación | X | | X | |

**Efectividad en la prestación de servicios o productos.**

La gerencia de GrupoCONTEXT Perú señala que se han cubierto todas las expectativas en las contrataciones de algún servicio. Ningún cliente se ha quedado insatisfecho, y por ello todos los servicios se renuevan a la fecha.

Tabla 39

*Efectividad en la prestación de servicios o productos*

| | | | Habilidades distintivas | |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos** | **Tiene** | **No tiene** | **Tiene** | **No tiene** |
| Mano de obra | X | | X | |
| Personal administrativo/Comercial | X | | X | |
| Experiencia | X | | X | |
| Reputación | X | | X | |
| **Capacidades** | | | | |
| Organización | X | | X | |
| Control | X | | X | |
| Dirección | X | | X | |

**Proceso efectivo de entrega de documentos**

GrupoCONTEXT Perú presenta un protocolo en la entrega de documentos que otras empresas del sector no cuentan. Está acción conlleva a la entrega de actas de reunión, informes de evolución de proyecto, actas de entregables de cada una de las etapas que comprende el proyecto, a fin de que el cliente pueda dar su conformidad durante el desarrollo del avance de los proyectos o servicios.

Tabla 40

*Proceso efectivo de entrega de documentos*

| | | | Habilidades distintivas | |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos** | **Tiene** | **No tiene** | **Tiene** | **No tiene** |
| Personal administrativo/Comercial | X | | X | |
| Experiencia | X | | X | |
| Reputación | X | | X | |
| **Capacidades** | | | | |
| Organización | X | | X | |
| Control | X | | X | |
| Dirección | X | | X | |

**Experiencia de los colaboradores**

La experiencia de los colaboradores permite poseer el conocimiento previo acerca de las actividades que desarrollará, facilidad en la resolución de problemas para la satisfacción del cliente.

Tabla 41

*Experiencia de los colaboradores*

| | | | Habilidades distintivas | |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos** | **Tiene** | **No tiene** | **Tiene** | **No tiene** |
| Infraestructura | X | | X | |
| Personal capacitado | X | | X | |
| Know how | X | | X | |
| Innovación | X | | X | |
| **Capacidades** | | | | |
| Organización | X | | X | |
| Planeación | X | | X | |
| Implementación de estrategias | | X | | X |

GrupoCONTEXT Perú comprende que brindar un servicio de calidad está asociado al buen desempeño de sus colaboradores lo cual ha sido reconocido por sus clientes.

**Cumplimiento y calidad en los servicios efectuados**

Los clientes de GrupoCONTEXT Perú refieren que el servicio dado es Muy Bueno, generando credibilidad incluso superior que el servicio brindado por las otras empresas del sector.

Tabla 42

*Cumplimiento y calidad en los servicios efectuados*

| | | | Habilidades distintivas | |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos** | **Tiene** | **No tiene** | **Tiene** | **No tiene** |
| Infraestructura | X | | X | |
| Personal capacitado | X | | X | |
| Know how | X | | X | |
| Mobiliario, máquina y equipo | X | | X | |
| Innovación | X | | X | |
| **Capacidades** | | | | |
| Organización | X | | X | |
| Planeación | X | | X | |
| Control | X | | X | |

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

Wheelen y Hunger (2007) consideran que Barney en su modelo VRIO de análisis plantea cuatro preguntas a fin de evaluar los factores de éxito de una empresa.

1. Valor: ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?

2. Rareza: ¿cuentan con ella otros competidores?

3. Inimitabilidad: ¿sería costoso para otros imitarla?

4. Organización: ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?

En el análisis efectuado a la empresa se han considerado los siguientes factores claves mediante la matriz VRIO para conocer la ventaja competitiva de GrupoCONTEXT Perú.

Se destacan dos factores, el efectivo post-servicio al cliente, que es valorado por cada cliente porque se le brinda una atención personalizada posterior a la ejecución del proyecto y/o servicio contratado, siendo activada una garantía de servicio, de acuerdo al alcance. Se considera “raro” porque será diferenciado debido a que no está al alcance de todos y va depender del tipo de servicio. No puede ser “imitado” porque es un servicio exclusivo de GrupoCONTEXT Perú. Finalmente, el recurso es “organizado”, debido a que GrupoCONTEXT Perú cuenta con un proceso de activación de post-servicio al cliente.

El segundo es fidelidad y confianza de los clientes, el cual es “valioso” porque es necesario tener a los clientes satisfechos para que se puedan realizar las renovaciones anuales de los servicios y/o soportes. Se considera “raro” porque los clientes se han mantenido desde el inicio de operaciones de la empresa, generando un gran poder de fidelización. No se puede “imitar” porque es un servicio personalizado a cargo de los colaboradores de GrupoCONTEXT Perú. Finalmente, el recurso es “organizado”, debido a que la empresa mide el grado de satisfacción de acuerdo a la renovación de los proyectos y/o servicios.

Tabla 43

*Matriz VRIO*

| Capacidades / Procesos | Valioso | Raro | Dificil de Imitar | Organizado |
|---|---|---|---|---|
| Liderazgo y clima laboral | SI | NO | NO | NO |
| Comunicación interna | SI | NO | NO | NO |
| Efectivo post-servicio al cliente | SI | NO | SI | SI |
| Fidelidad y confianza de clientes | SI | SI | SI | SI |
| Respaldo financiero | SI | NO | NO | NO |

*Nota.* Adaptado de "Administración estratégica y política de negocios" por T. Wheelen y J. Hunger, 2007.

## 6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

En la realización de la matriz EFI se ha considerado la lista de factores internos clave, consignando las fortalezas y las debilidades, determinando a cada factor una ponderación de 0.0 (No importante) y 1.0 (Muy importante), la suma de todos los factores debe tener el valor de 1.0. Seguidamente, se asigna a cada factor externo una calificación de uno a cuatro puntos para mostrar si representa una debilidad (uno a dos), una fortaleza (tres a cuatro). Estos datos se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada. Finalmente, se suma las puntuaciones ponderadas de cada variable con la finalidad de determinar la puntuación ponderada total de la empresa.

En la Tabla 44, se muestra la matriz EFI desarrollada con los pasos antes explicados, multiplicando los ponderados por los valores otorgados y sumando los valores obtenidos para conocer la calificación final de la matriz y proceder a analizar dicho resultado.

Tabla 44

*Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI) | | | |
|---|---|---|---|
| **FORTALEZAS** | **PONDERACION** | **CLASIFICACION** | **RESULTADO PONDERADO** |
| Certificaciones y especializaciones (personal) | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Clima laboral | 0.03 | 3 | 0.09 |
| Comunicación interna | 0.03 | 3 | 0.09 |
| Efectivo post-servicio al cliente | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Fidelidad y confianza de clientes | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Baja rotación del personal | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Solidez financiera | 0.07 | 3 | 0.21 |
| **SUB TOTAL FORTALEZAS** | | | **1.75** |
| **DEBILIDADES** | **PONDERACION** | **CLASIFICACION** | **RESULTADO PONDERADO** |
| Reconocimiento de la marca | 0.12 | 1 | 0.12 |
| Pocos proyectos y/o soportes contratados | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Periodo de entrega de proyectos y/o soportes | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Desconocimiento de presupuesto - Gerencia | 0.11 | 1 | 0.11 |
| Ausencia de plan estratégico | 0.09 | 2 | 0.18 |
| **SUB TOTAL DEBILIDADES** | | | **0.65** |
| **TOTAL** | **1.00** | **--** | **2.40** |

*Nota*. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.124), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyrigth 2013 por Pearson Education.

Según los resultados de la matriz EFI, se obtiene un puntaje de 2,40. Este valor indica que la empresa requiere mejorar su posición interna dado que no está aprovechando sus fortalezas para poder reducir sus debilidades.

# Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

Se logra identificar los objetivos estratégicos de GrupoCONTEXT Perú los cuales se definieron en conjunto con la gerencia y en base a la dirección que se le quiere dar a la empresa para alcanzar su visión en los siguientes años.

De acuerdo a lo referido con David (2013) suelen presentarse dos tipos de objetivos: Financieros y Estratégicos. Según los objetivos financieros se debe tomar en cuenta el incremento de los ingresos, dividendos, utilidades, rendimientos sobre la inversión, precio por acción, márgenes de utilidad, flujo de efectivo, etc. Por otro lado, los objetivos estratégicos deben enfocarse a obtener mayor participación de mercado, menor tiempo de entrega que la competencia, disminución de costos, mejora de calidad del producto, aumento de cobertura geográfica, anticipación en materia de innovación, etc.

## 7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Según David (2013), los objetivos estratégicos deben estar asociados a lo indicado en la misión y visión propuesta de GrupoCONTEXT Perú, estos representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Dichas estrategias representaran las acciones que van a conllevar a alcanzar los objetivos a largo plazo. Asimismo, dichos objetivos deberán ser especifico, medible, alcanzable, realista y tiempo (SMART).

En cuanto a la visión propuesta para GrupoCONTEXT Perú, se indicó lo siguiente:

“Ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios en implementación de soluciones de inteligencia de negocios y de herramientas y servicios de gestión de plataformas TIC a la medida de las necesidades del cliente en el mercado peruano”.

Mientras que para su misión propuesta se tomó en consideración lo siguiente:

“Ofrecemos soluciones de información de tecnologías para los negocios de nuestros clientes del mercado nacional en materia de análisis y gestión, con un servicio personalizado y calificado acorde a sus necesidades”.

En el presente capítulo se abordó la generación de diferentes estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, utilizando herramientas tales como Modelo Océano Azul, matriz FODA, matriz PEYEA, matriz Boston Consulting Group y matriz de la Gran Estrategia.

### 7.1.1. Objetivos Estratégicos

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

1. Incrementar los ingresos de la empresa.
2. Mejorar el valor de la empresa.
3. Desarrollar la eficiencia operativa de los proyectos y servicios.
4. Generar lineamientos relacionados a la gestión financiera.

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

### 7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

1. Incrementar los ingresos de la empresa.

   Comprende los objetivos estratégicos cuyas acciones están orientadas a incrementar los ingresos por ventas, mediante el reconocimiento de marca y el incremento de proyectos y/o soportes.

2. Mejorar el valor de la empresa.

   Es el método a través del cual la empresa incrementa sus utilidades dentro del horizonte del proyecto; el cual está asociado con la imagen pública que proyecta la empresa.

3. Desarrollar la eficiencia operativa de los proyectos y servicios.

   GrupoCONTEXT Perú desarrollará indicadores asociados a los proyectos y/o

soportes

4. Generar lineamientos relacionados a la gestión financiera.

   Fortalecer la comunicación efectiva con el accionista referente al aspecto financiero que involucra a la empresa.

## 7.2. Diseño y formulación de estrategias

### 7.2.1. Modelo Océano Azul

El modelo del Océano Azul refiere que muchas de las empresas se sitúan en un océano destructivo debido a la rivalidad que existe entre ellos, esto a raíz de que el mercado presenta un tamaño determinado. El presente modelo ha sido elaborado en base a las entrevistas a profundidad y focus group desarrollado para GrupoCONTEXT Perú (Ver Apéndices Nº 4, 5, 6, 7, 8 y 9); y con ello se evaluará las oportunidades de crecimiento de la empresa en base a los resultados del Océano Azul.

#### 7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Para efectuar el lienzo de la empresa se consideró los siguientes factores:

Competitividad en los precios: La empresa presenta un precio medio en las propuestas económicas con respecto a la competencia.

Aceptación del Cliente Externo sobre los servicios o soportes entregados: GrupoCONTEXT Perú cumple con un servicio a nivel medio-alto, siendo uno de sus pilares la satisfacción de sus clientes.

Garantía y soporte del servicio: La empresa presenta sus proyectos en los plazos establecidos con sus clientes. El plazo de entrega es de un nivel alto.

Conocimiento de las características de los productos BMC o Alternativos: GrupoCONTEXT Perú cuenta con una experiencia media en el mercado de TI.

Colaboradores calificados y especializados: La empresa cuenta con un personal calificado nivel medio-alto, dado que realiza capacitaciones constantes a sus colaboradores.

Calidad del Servicio Post Venta: La empresa realiza un servicio post venta alto, dado que realiza un seguimiento constante y personalizado a sus clientes. (ver Figura 15)

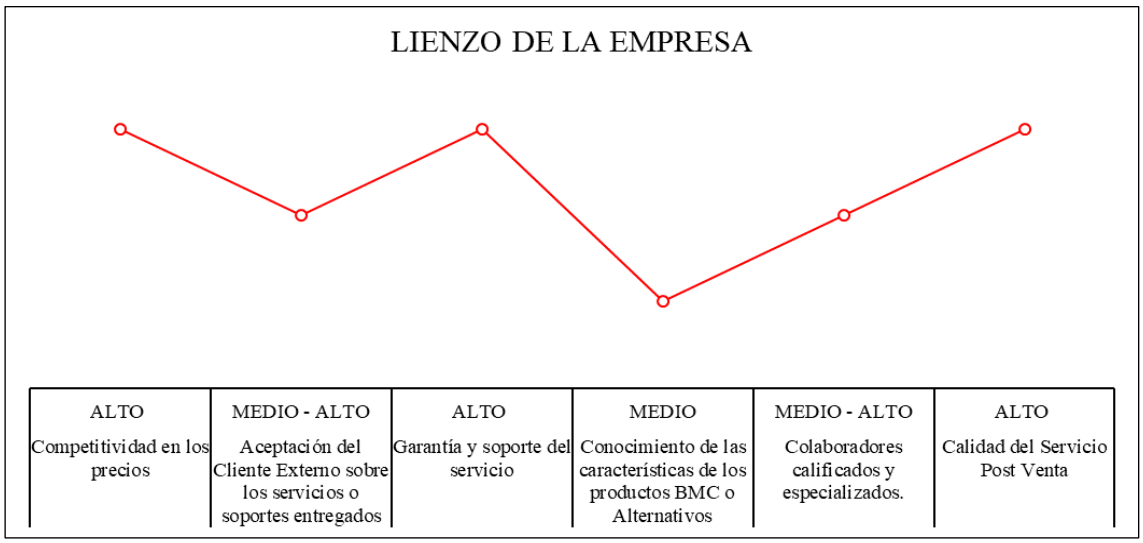



*Figura 15.* Lienzo de la empresa GrupoCONTEXT Perú.
Adaptado de "La estrategia de Océano Azul", por W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

#### 7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

Para efectuar el lienzo de la empresa se consideró los siguientes factores:

Competitividad en los precios: La industria presenta un precio medio-alto debido aun a la mediana competencia que se ha formado en el sector de TI.

Aceptación del Cliente Externo sobre los servicios o soportes entregados: La industria cumple con un servicio nivel medio-alto, dado algunas empresas se preocupan en la satisfacción de sus clientes.

Garantía y soporte del servicio: En la industria, se presentan proyectos que cumplen con los plazos establecidos con los clientes. El plazo de entrega es de un nivel medio-alto.

Conocimiento de las características de los productos BMC o Alternativos: La industria cuenta con una experiencia alta, en el mercado de TI.

Colaboradores calificados y especializados: La industria cuenta con un personal calificado nivel medio-bajo, porque hay pocos colaboradores certificados debido al costo que incurre.

Calidad del servicio Post Venta: La industria cuenta con un servicio post venta medio, porque realiza un seguimiento constante a sus clientes. (ver Figura 16).

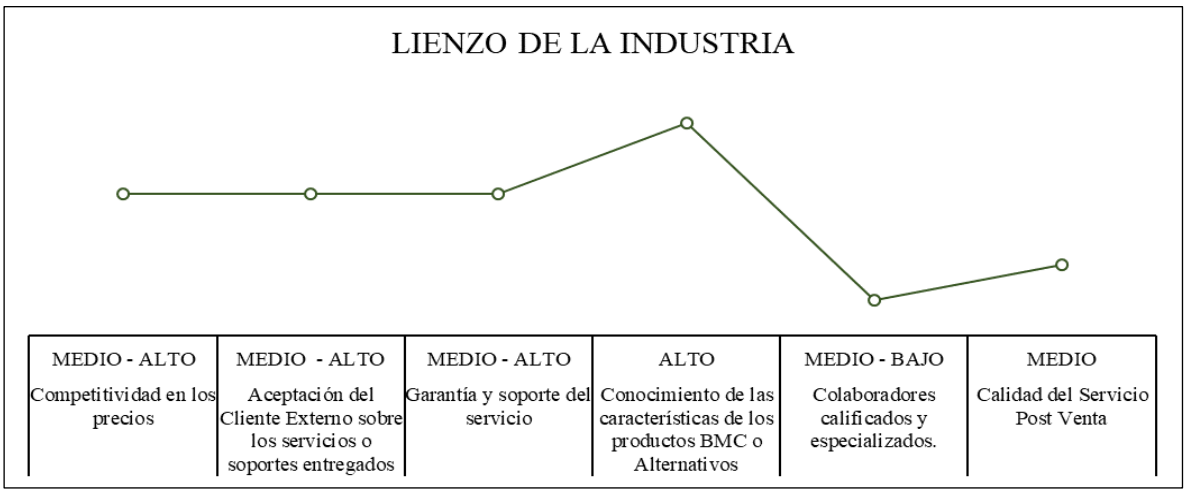



*Figura 16.* Lienzo de la industria.
Adaptado de "La estrategia de Océano Azul", por W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

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

Esta Matriz permite conocer lo que se trabajó en la estrategia de Océano Azul el esquema de cuatro acciones (W. Chain Kim. et al., 2005) (ver Tabla 45).

Tabla 45

*Matriz, Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear*

| **INCREMENTAR** | **ELIMINAR** |
|---|---|
| EXCELENCIA EN EL SERVICIO<br>CUMPLIMIENTO EN EL PLAZO DE ENTREGA<br>EXPERIENCIA EN EL SECTOR TI<br>PERSONAL CALIFICADO<br>SERVICIO POST VENTA Y MANTENIMIENTO | |
| **REDUCIR** | **CREAR** |
| PRECIO | POSICIONAMIENTO DE LA MARCA |

*Nota.* Adaptado de "La estrategia de Océano Azul" (p.132), por W. Chan Kim &Reneé Mauborgne, 2005

Mediante esta Matriz pudimos analizar los elementos claves en los cuales GrupoCONTEXT Perú podría trabajar para orientar su estrategia incrementando, disminuyendo, creando o eliminando ciertas propiedades de sus servicios para competir en un Océano Azul.

#### 7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Para tener una nueva estratégica GrupoCONTEXT Perú considera lo siguiente:

Competitividad en los precios: El precio debería presentarse en medio dado que la competencia reduce el precio para captar clientes del sector de TI.

Aceptación del Cliente Externo sobre los servicios o soportes entregados: En este aspecto, GrupoCONTEXT Perú debería mejorar su excelencia en el servicio a un nivel alto y de esa forma logre una mayor fidelización a sus clientes.

Garantía y soporte del servicio: El plazo de entrega debería mantenerse en un nivel alto, dado que, cumpliendo con los plazos de entrega, la empresa contará con mayor credibilidad en el sector.

Conocimiento de las características de los productos BMC o Alternativos: Actualmente, GrupoCONTEXT Perú cuenta con una mediana experiencia en dicho sector, por ello debería reforzar este punto para obtener un nivel alto.

Colaboradores calificados y especializados: GrupoCONTEXT Perú cuenta con un personal calificado nivel medio, se debería realizar más capacitaciones a su personal y con ello mejorar a un nivel a medio-alto.

Calidad del Servicio Post Venta: La empresa cuenta con un servicio post venta alto, dado que realiza un seguimiento a todos sus proyectos.

Posicionamiento de la marca: La empresa debe incrementar su participación en el aspecto comercial en el mercado que opera, orientando mejor sus productos actuales, en otras palabras, en el desarrollo del negocio básico

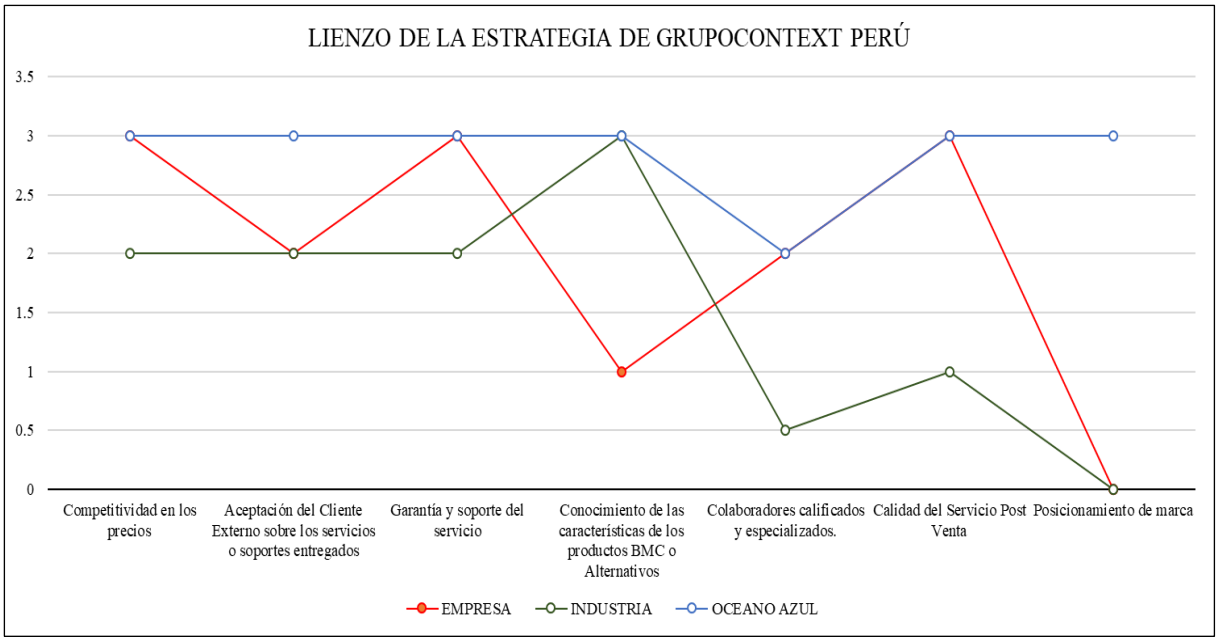



*Figura 17.* Lienzo con la nueva estrategia.
Adaptado de "La estrategia de Océano Azul", por W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

De acuerdo con el resultado obtenido en el lienzo del Océano Azul se considera que una estrategia adecuada podría ser la Penetración en el mercado (Estrategia Intensiva) lo cual favorece la situación de GrupoCONTEXT Perú para alcanzar sus objetivos estratégicos.

### 7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

Antes de formular las estrategias, se desarrollarán las matrices FODA, PEYEA, matriz Interna y Externa, BCG y matriz de la Gran Estrategia, a fin de determinar la estrategia para la empresa GrupoCONTEXT Perú.

#### 7.2.2.1. Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta que se genera de los resultados de las matrices EFE y EFI de GrupoCONTEXT Perú, con ello se formulan 4 tipos de estrategia: FO, DO, FA, DA (Fred David, 2013) (ver Tabla 46).

Tabla 46

*Matriz FODA*

| | | ANALISIS INTERNO | | |
|---|---|---|---|---|
| | **FORTALEZAS** | | **DEBILIDADES** | |
| | F1 | Certificaciones y especializaciones (personal) | D1 | Reconocimiento de la marca |
| | F2 | Clima laboral | D2 | Pocos proyectos y/o soportes contratados |
| | F3 | Comunicación interna | D3 | Periodo de entrega de proyectos y/o soportes |
| | F4 | Efectivo post-servicio al cliente | D4 | Desconocimiento de presupuesto - Gerencia |
| | F5 | Fidelidad y confianza de clientes | D5 | Ausencia de plan estratégico |
| | F6 | Baja rotación del personal | | |
| **ANALISIS EXTERNO** | F7 | Solidez financiera | | |
| **OPORTUNIDADES** | **ESTRATEGIAS FO - EXPLOTAR (OFENSIVAS)** | | **ESTRATEGIAS DO - BUSCAR (REORIENTACIÓN)** | |
| O1 Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa. | F1, F3, F4, F5 / O1, O3, O4, O6 | Incrementar las ventas | D1, D2 / O1, O3, O4 | Posicionamiento de la marca |
| O2 Leyes en el sector de TI | | | | |
| O3 Implementación de las TI para diversos sectores | F1, F4, F5/ O1, O3, O4 | Ampliar la cartera de clientes | D2, D3, D5 / O3, O4 | Mejorar los procesos operativos en los proyectos y/o servicios. |
| O4 Transformación digital en el Perú | | | | |
| O5 Crecimiento mundial sostenible de la industria TI | F1, F4 / O1, O3, O4, O6 | Contratación del personal | D2, D3, D5 / O2, O3, O4 | Plan de capacitacion para el personal |
| O6 Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) | | | | |
| **AMENAZAS** | **ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)** | | **ESTRATEGIAS DA - EVITAR (SUPERVIVENCIA)** | |
| A1 Riesgo País | F4, F5 / A2, A5 | Desarrollar la lealtad con el cliente | D2, D3 / A2, A5 | Implementación de la metodología INBOUND |
| A2 Presencia de empresas consultoras de TI en el Perú | | | | |
| A3 Tipo de cambio (Proyectado / Actual) | | | D1, D2 / A2, A5 | Campañas de branding para la recordación de la marca |
| A4 Escasez de especialistas tecnológicos certificados | | | | |
| A5 Uso de software libre | F6 / A4 | Motivación al personal | D1, D5 / A4, A5 | Alianzas estratégicas para la contratación del personal |

*Nota*. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” (p.93), por Fred David, 2013

Según análisis de la Tabla 46 Matriz FODA se obtuvo las siguientes estrategias:

- Incrementar las ventas.
- Ampliar la cartera de clientes.
- Contratación del personal.
- Posicionamiento de la marca.
- Mejorar los procesos operativos en los proyectos y/o servicios.
- Plan de capacitación para el personal.
- Desarrollar la lealtad con el cliente.
- Motivación al personal.
- Implementación de la metodología INBOUND.
- Campañas de branding para la recordación de la marca.
- Alianzas estratégicas para la contratación del personal.

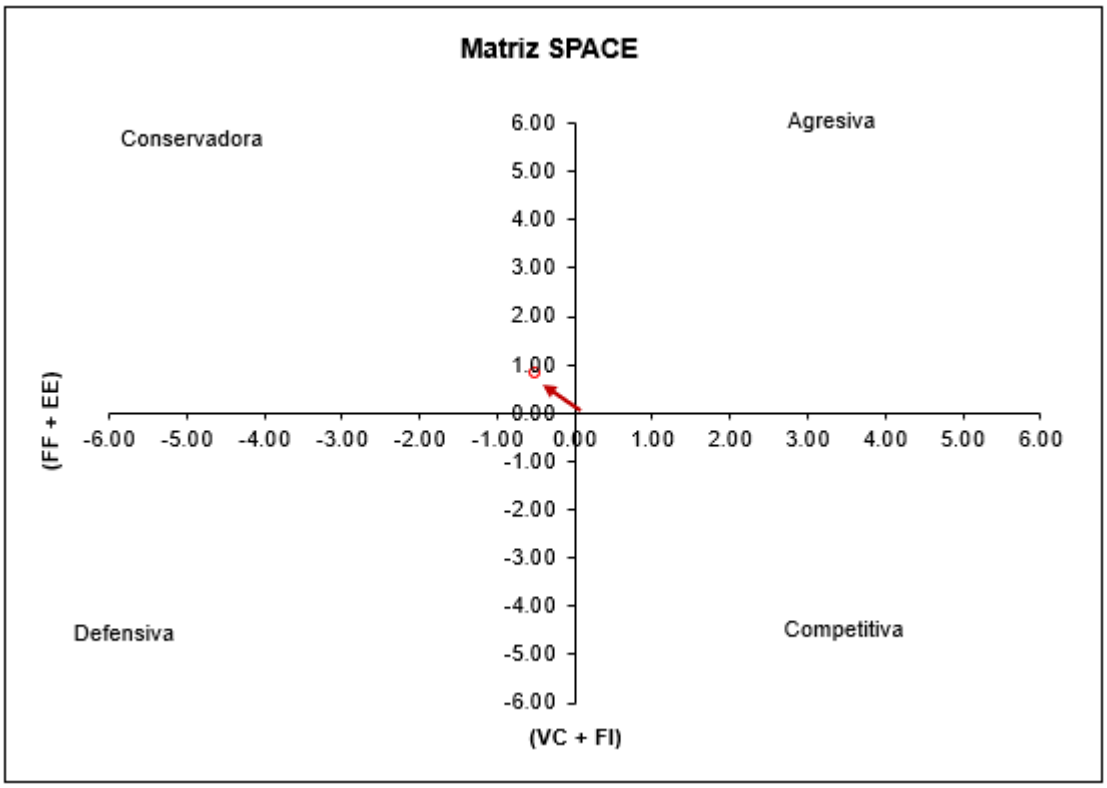
La Matriz FODA al realizar el cruce de las características de Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas se obtiene acciones o iniciativas para afrontar las situaciones del entorno aprovechando las fortalezas de la empresa. Se recogió las acciones resultantes provenientes de la Tabla 46 y luego del análisis se tradujo en las estrategias de Penetración de Mercado. Estas estrategias serán parte del Resumen de las Estrategias Formuladas para su evaluación.

#### 7.2.2.2. Matriz PEYEA

Referente al análisis de la matriz PEYEA, encontramos que la empresa GrupoCONTEXT Perú se ubica en la posición estratégica es conservadora por lo cual deberá considerar las siguientes estrategias penetración de mercado y desarrollo de mercado.

Tabla 47

*Matriz Peyea*




Promedio Fortaleza de la industria (FI) = **2.8** Estabilidad del entorno (EE)= **-3.8**

Promedio Fortaleza financiera (FF) = **4.7** Ventaja competitiva (VC) = **-3.5**

**Dirección del Vector =**

X (VC + FI) = **-0.67**

Y (FF + EE) = **0.83**

| **Posición estratégica interna** | |
|---|---|
| **Ventaja competitiva (VC)** | |
| **Participación de mercado** | 4 |
| **Calidad de servicio ofrecido** | 2 |
| **Lealtad del Cliente** | 1 |
| **Conocimiento tecnológico** | 2 |
| **Experiencia** | 3 |
| **Fortalecimiento de marca** | 3 |
| **Promedio** | **-3.5** |

| Fortaleza financiera (FF) | |
|---|---|
| **Capital de trabajo** | 4 |
| **Liquidez** | 5 |
| **Inversión** | 4 |
| **Flujo de caja** | 5 |
| **Apalancamiento** | 6 |
| **Riesgo financiero** | 4 |
| **Promedio** | **4.7** |

| Posición estratégica externa | |
|---|---|
| **Fortaleza de la industria (FI)** | |
| **Potencial de crecimiento del sector** | 4 |
| **Diferenciación de servicios** | 2 |
| **Estabilidad financiera** | 3 |
| **Optimización de recursos** | 4 |
| **Facilidad de entrada al mercado** | 1 |
| **Poder de negociación de los servicios** | 3 |
| **Promedio** | **2.8** |

| Estabilidad del entorno (EE) | |
|---|---|
| **Cambios tecnológicos** | 1 |
| **Tasa de inflación** | 1 |
| **Variabilidad de la demanda** | 3 |
| **Rango de precios de servicios competidores** | 3 |
| **Oferta de personal capacitado** | 2 |
| **Presión de los servicios sustitutos** | 3 |
| **Promedio** | **-3.8** |

#### 7.2.2.3. Matriz Interna Externa

Respecto a los matrices EFE y EFI, se elabora la matriz interna y externa. La empresa GrupoCONTEXT Perú se encuentra en el cuadrante V **(Proteger y mantener**), por lo que se tendrá de desarrollar las estrategias enfocadas a la penetración de mercado y al desarrollo o mejoramiento del servicio ofrecido a los clientes.

**Calificación EFI** = 2.40

**Calificación EFE** = 2.33

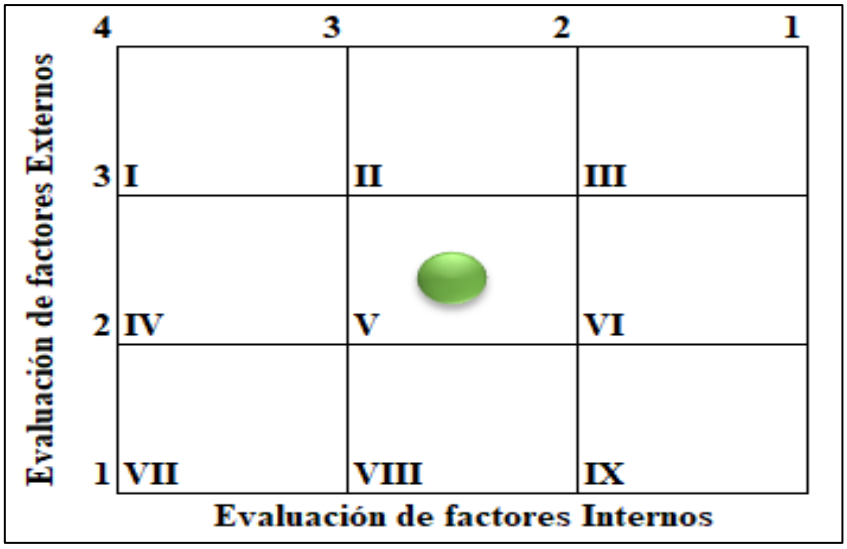



*Figura 18.* Matriz Interna- Externa
Tomado de "Concepto de Administración Estratégica" (p.202), por Fred David

#### 7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

La Matriz BCG nos va a permitir identificar la situación actual en la que se encuentra la empresa con respecto a la industria, tomando en cuenta su participación relativa en el mercado (para validar qué tan fuerte es la empresa en ese mercado) y la tasa de crecimiento de la industria (para identificar qué tan atractiva es esa industria).

La matriz BCG se encuentra dividido por cuatro cuadrantes:

a) Cuadrante I: Interrogante, son negocios/productos/servicios con reducida participación en el mercado, pero muestra buenas perspectivas al presentar altas tasas de crecimiento.

b) Cuadrante II: Estrella, son negocios/productos generadores de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones para mantener el dominio.

c) Cuadrante III: Vaca, son negocios/productos que generan más rentabilidad de la requerida para mantener su participación.

d) Cuadrante IV: Perro, son mercados maduros y en decaimientos.

Para el análisis respectivo, no se contó con información relevante de las empresas que compiten con GrupoCONTEXT Perú puesto que estas empresas no presentan informes

financieros, sin embargo, el Sr. Jorge Kuryla, presidente de la empresa Sapia, señaló que la empresa cuenta con ventas alrededor de los 100 millones de dólares (Gestión, 2018), y con dicha información se ha elaborado el siguiente cuadro:

Tabla 48

*Información para Matriz BCG – GrupoCONTEXT Perú (2018)*

| Empresa | Ventas anuales 2018 | Participación del mercado | Participación relativa |
|---|---|---|---|
| Sapia | 100 MM | 57% | 100% |
| GrupoContext Perú | 1.54 MM | 2% | 4% |

Nota. Elaboración propia

Según la información de la Tabla 48, GrupoCONTEXT Perú cuenta con la siguiente matriz BCG que se aprecia en la Figura 19.

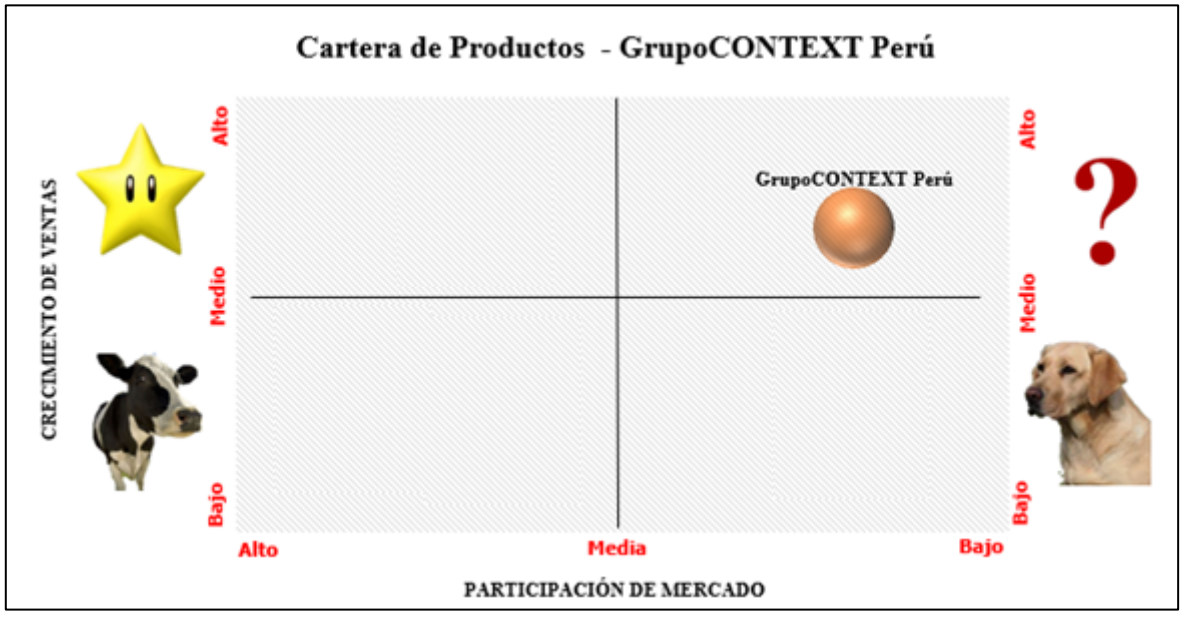



*Figura 19.* Matriz Boston Consulting *Group - BCG*
Tomado de "Concepto de Administration Estratégica" (p.198), por Fred David.

De acuerdo con los resultados que nos indica la matriz BCG, GrupoCONTEXT Perú se sitúa en un cuadrante interrogante, a razón de la poca participación en un mercado como el de TI que viene creciendo. No obstante, la tasa de crecimiento del sector de TI (10%) sea aún

algo baja, GrupoCONTEXT Perú deberá de ser muy preciso al momento de seleccionar las estrategias dado que el mercado será cada vez más competitivo.

La macroestrategia recomendada será la Penetración del mercado y Desarrollo de Productos.

**7.2.2.5.Matriz de la Gran Estrategia**

En esta matriz se evalúa dos parámetros los cuales son: posición competitiva y el crecimiento del mercado, por lo cual se dispone de cuatro cuadrantes estratégicos que permite identificar la ubicación de GrupoCONTEXT Perú en uno de ellos.

Tomando como referencia las matrices EFI - EFE, se observa que en todas ellas el resultado común es que GrupoCONTEXT Perú tiene una posición competitiva media; revisando la matriz PEYEA, el resultado nos indica que es una empresa conservadora ya que cuenta con ventajas competitivas en una industria en alto crecimiento,

Finalmente; la matriz IE sitúa a la empresa dentro del cuadrante I, que coincide con una competitividad en el mercado superior al promedio, por ello; a pesar de dichos resultados, la empresa presenta una actitud conservadora en el resultado de la evaluación y ello se refleja en la ubicación de la empresa.

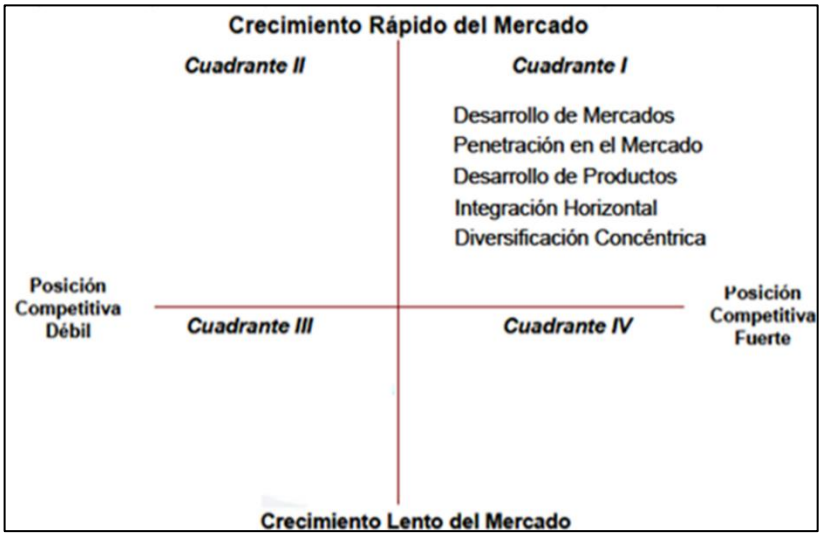



*Figura 20.* Matriz de la Gran Estrategia – GE

Tomado de “Concepto de Administration Estratégica” (p.205), por Fred David.

### 7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

Según el análisis realizado de las estrategias formuladas y en base al juicio a experto, se efectúa la selección de acuerdo con las estrategias que obtuvieron mayor puntación. Con ello podemos señalar que las estrategias seleccionadas son las estrategias intensivas: Penetración de mercado con una puntuación de 6, mientras que Desarrollo de producto con una puntuación de 5.

En la tabla 49 se puede observar que estrategias podrían dar resultados positivos de ser aplicadas, ya que se tiene una mayor certeza en el diagnóstico efectuado.

Tabla 49

*Resumen de las Estrategias Formuladas*

| N° | ESTRATEGIAS ESPECIFICAS | OCEANO AZUL | FODA | IE | PEYEA | BCG | GE | PUNTUACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Penetración de Mercado | X | X | X | X | X | X | **6** |
| 2 | Desarrollo de Mercado | | | | | | X | 1 |
| 3 | Desarrollo de Producto | | | X | X | X | X | **4** |
| 4 | Diferenciación | | | X | | | X | **2** |

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” (p.240), por Fred. R. David, 2013.

# Capítulo VIII. Selección de la estrategia

## 8.1. Método Factores Estratégicos Claves

En el desarrollo del presente capitulo, se efectuará el análisis de los factores estratégicos, en base al resultado de las matrices de formulación de estrategias (Océano Azul, FODA, PEYEA, IE, BCG y GE), con el fin de determinar las estrategias más idóneas para la empresa GrupoCONTEXT Perú.

### 8.1.1. Criterios de selección.

Para seleccionar una idónea estrategia, primero se debe efectuar un análisis de las estrategias propuestas según el Océano azul. Las macro estrategias propuestas son Penetración de mercado y Desarrollo del producto; siendo las estrategias por evaluar las siguientes:

**Penetración de mercado**:

- Incrementar las ventas.
- Ampliar la cartera de clientes.
- Contratación del personal.
- Posicionamiento de la marca.
- Mejorar los procesos operativos en los proyectos y/o servicios.
- Plan de capacitación para el personal.
- Desarrollar la lealtad con el cliente.
- Motivación al personal.
- Implementación de la metodología INBOUND.
- Campañas de branding para la recordación de la marca.
- Alianzas estratégicas para la contratación del personal.

**Desarrollo del producto y/o servicios:**

- Desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacer las necesidades del cliente.
- Desarrollar nuevos productos y/o servicios en nuevos nichos de mercado.

**Diferenciación:**

- Mejorar el servicio post-venta según encuestas de satisfacción.
- Certificaciones y especializaciones del personal.

### 8.1.2. Matriz de Selección.

A continuación, se presenta la matriz de selección donde se colocará los criterios de selección, y las estrategias propuestas. Luego se realizará la calificación del atractivo (CA) dando una puntuación del uno al diez a cada criterio, donde uno significa muy débil y diez muy fuerte (David, 2013).

Tabla 50

*Matriz de Selección*

| Factores Estratégicos Clave | Peso | E1 | Pond. | E2 | Pond. | E3 | Pond. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rentabilidad | 0.15 | 9 | 1.4 | 7 | 1.1 | 6 | 0.9 |
| Satisfacción del cliente | 0.30 | 9 | 2.7 | 9 | 2.7 | 9 | 2.7 |
| Disminución de costos para el cliente | 0.15 | 8 | 1.2 | 8 | 1.2 | 8 | 1.2 |
| Rediseño de los procesos internos | 0.15 | 7 | 1.1 | 7 | 1.1 | 7 | 1.1 |
| Calidad en el servicio | 0.25 | 8 | 2.0 | 8 | 2.0 | 8 | 2.0 |
| Total | 1.00 | | 8.3 | | 8.0 | | 7.9 |

Tabla 51

*Leyenda de la Matriz de selección*

| Leyenda | |
|---|---|
| Penetración de mercado | E1 |
| Desarrollo de producto y/o servicios | E2 |
| Diferenciación | E3 |
| Ponderación | Pond. |

El resultado que se obtiene en la tabla 50, muestra que la estrategia con mayor puntaje es: Penetración de mercado. Asimismo, la estrategia de desarrollo de productos y/o

servicios será contingencia. Esto quiere decir, que la estrategia E1 cuenta con mayores probabilidades de éxito en el caso que se llegué a implementar.

## 8.2. Método de Escenarios

Para el análisis del método de escenarios, se toma en cuenta la selección de la estrategia y se considera evaluar los distintos escenarios e identificar las estrategias que tendrían una mayor factibilidad. Posteriormente, se desarrolla una matriz donde se evalúa cada alternativa en función a su desempeño dentro de cada escenario.

### 8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

Se muestra las características de dos escenarios posibles:

**a. Escenario 1: Estabilidad y Crecimiento de la Economía Peruana:**

En la perspectiva del primer escenario se presentará un crecimiento en la economía peruana durante los años 2019 y 2020 se proyecta que el PBI continúe siendo impulsado por la demanda interna, principalmente por la inversión privada. Durante el 2019 la mayor inversión privada y exportaciones compensarán el menor gasto público asociado a la consolidación fiscal y cambio de autoridades subnacionales. Mientras que en el 2020 la actividad crecerá en línea con el avance de los megaproyectos mineros y de infraestructura. La progresiva mejora de la demanda interna seguirá incidiendo en el mayor crecimiento de la actividad no primaria. Se esperan mayores tasas de crecimiento de la inversión privada en los próximos dos años, confirmando la recuperación de esta variable con respecto a 2017. (BCRP, 2018).

El Perú mantendrá una posición privilegiada en América Latina, el país continuará posicionado entre las economías con mayor crecimiento de la región, dado que mantendrá un posible PBI en 4.0.

Con el fortalecimiento de la economía peruana, implicará que existe una mayor inversión en el país por parte de empresas multinacionales donde el modelo de su negocio

no es la tecnología de la información, por lo tanto, el aumento de las contrataciones de las compañías de TI se verá manifestado en el aumento de sus ventas. Asimismo, al estabilizarse el entorno político en el país, las empresas del estado retomaran el tema de invertir en proyectos tecnológicos, ya que durante los años 2017 y 2018 se vieron estancados respectivamente debido a una serie de temas políticos de corrupción que azotaron el país. Lo cual produjo que una serie de posibles negocios en los que se venían trabajando se detengan y en algunos casos se eliminen.

**b. Escenario 2: Inestabilidad política y menor inversión**

En la perspectiva del segundo escenario, durante los próximos tres años el ámbito político será cambiante dado que los partidos políticos estarán sus miras a la próxima elección presidencial (2021). Dichos partidos, en muchos casos, buscan paralizar ciertas leyes o reformas del poder Ejecutivo con el objetivo de desprestigiar a dicho poder.

Por otro lado, el tema social se incrementaría por presión de la población en contra de proyectos de inversión pública y privada como ejemplo Tía María y en Conga, generando gremios o agrupaciones regionales; pero sus fines no serían sociales, sino electorales y políticos.

De presentarse dicho escenario, de inestabilidad política y social, las inversiones privadas planificadas, para los siguientes años se podrían paralizar o reducir, con lo cual el crecimiento del PBI no crecería a ritmo del 4% para el periodo 2019-2023. El crecimiento pausado de la inversión impacta en el alejamiento de los clientes que suelen utilizar TI, por lo tanto, las ventas de los servicios ofrecidos disminuirán.

### 8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

En la tabla 52, se presenta las estrategias para los escenarios planteados, teniendo como resultados las macros estrategias Penetración del mercado y Desarrollo de Productos.

Tabla 52

*Comparación de estrategias con escenarios*

| | Estrategias vs Escenarios | Escenario 1: Estabilidad y crecimiento de la economía peruana | Escenario 2: Inestabilidad política y menor inversión. |
|---|---|---|---|
| E1 | Penetración de mercado | X | X |
| E2 | Desarrollo de producto y/o servicios | | X |
| E3 | Diferenciación | | X |

### 8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

La matriz de planeamiento estratégica cuantitativa (MPEC) permitirá seleccionar la mejor estrategia alternativa y para ello se utilizará la matriz EFE y la matriz EFI.

De acuerdo con lo indicado por David (2013), para efectuar el análisis de la matriz de MPEC, se debe de considerar seis pasos:

1. Se coloca en la columna izquierda de la MPEC una lista de factores claves, el cual estará conformado por los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) de la empresa. (Matrices EFE / EFI).
2. Se establece ponderaciones a ambos factores claves (internos y externos).
3. Se identifican estrategias que la organización debería considerar para poner en práctica, según las estrategias seleccionadas.
4. Se asigna un puntaje de atractividad (PA), teniendo un puntaje que va desde uno como no atractivo hasta cuatro como altamente atractivo.
5. Se calcula la calificación de los atractivos (CA) dando como resultado la multiplicación de las ponderaciones asignadas con el puntaje de atractividad.
6. Se obtiene la suma total del grado atractivo. El puntaje más alto indica la estrategia más atractiva.

La MPEC para GrupoCONTEXT Perú se desarrollará en función a las siguientes

estrategias:

E1. Penetración de Mercado.

E2. Desarrollar de nuevos productos y/o servicios

Tabla 53

*Matriz MPEC*

| Factores Claves | Peso | Estrategia 1 | | Estrategia 2 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | PA | CA | PA | CA |
| **Oportunidades** | **0.39** | | | | |
| 1 Demanda de plataforma y software con servicios de administración externa. | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| 2 Leyes en el sector de TI | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 |
| 3 Implementación de las TI para diversos sectores | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 |
| 4 Transformación digital en el Perú | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 |
| 5 Crecimiento mundial sostenible de la industria TI | 0.03 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| 6 Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| **Amenazas** | **0.61** | | | | |
| 1 Riesgo País | 0.09 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 |
| 2 Presencia de empresas consultoras de TI en el Perú | 0.11 | 4 | 0.44 | 2 | 0.22 |
| 3 Tipo de cambio (Proyectado / Actual) | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| 4 Escasez de especialistas tecnológicos certificados | 0.12 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 |
| 5 Uso de software libre | 0.17 | 3 | 0.51 | 2 | 0.34 |
| **Total Oportunidades y Amenazas** | **1.00** | | **3.28** | | **2.41** |
| | | | | | |
| **Fortalezas** | **0.51** | | | | |
| 1 Certificaciones y especializaciones (personal) | 0.10 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 2 Clima laboral | 0.03 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 |
| 3 Comunicación interna | 0.03 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 |
| 4 Efectivo post-servicio al cliente | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 |
| 5 Fidelidad y confianza de clientes | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| 6 Baja rotación del personal | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 |
| 7 Solidez financiera | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 |
| **Debilidades** | **0.49** | | | | |
| 1 Reconocimiento de la marca | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 2 Pocos proyectos y/o soportes contratados | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 |
| 3 Periodo de entrega de proyectos y/o soportes | 0.07 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 |
| 4 Desconocimiento de presupuesto - Gerencia | 0.11 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 |
| 5 Ausencia de plan estratégico | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 |
| **Total Fortalezas y Debilidades** | **1.00** | | **3.30** | | **2.81** |
| | | | | | |
| **TOTAL GENERAL** | | | **6.58** | | 5.22 |

Tabla 54

*Leyenda de la MPEC*

| Leyenda | |
|---|---|
| Penetración de Mercado | E1 |
| Desarrollo de nuevos productos | E2 |
| Puntaje de Atractividad | PA |
| Calificación de los atractivos | CA |
| No aceptable | 1 |
| Posible aceptable | 2 |
| Probablemente aceptable | 3 |
| Lo más aceptable | 4 |

En conclusión, de los resultados obtenidos de la matriz MPEC, la estrategia que presenta mayor puntaje es Penetración de Mercado con 6.58. Por otro lado, la estrategia de Desarrollo de nuevos Productos y/o Servicios obtuvo un puntaje de 5.22 y sería la estrategia de contingencia.

### 8.4. Descripción de estrategia seleccionada

En base al puntaje obtenido en la matriz MPEC, y posterior al análisis de las matrices y estrategias se ha seleccionado la estrategia de Penetración de mercado, es decir se requiere invertir en exposición de marca que reconozca a GrupoCONTEXT Perú como una consultora de servicios tecnológicos, así mismo explorar nuevas oportunidades de negocio, a través de visitas comerciales que den como resultado la captación de nuevos clientes.

Pudiendo aprovechar la capacidad local para generar proyectos, soportes y/o servicios de forma recurrente como actualmente se viene haciendo con las empresas privadas que ya son clientes de GrupoCONTEXT Perú.

Para realizar lo anteriormente expuesto se requiere entre otros puntos contar con un equipo de colaboradores multifuncionales que puedan ser asignados a cualquier línea de negocio y puedan ser capaces de ejecutar los requerimientos solicitados por las empresas que desean trabajar con nuestros servicios.

### 8.5. Descripción de estrategia contingente

De acuerdo con el análisis efectuado, se ha considerado como estrategia contingente el desarrollo de nuevos productos, teniendo como objetivo principal el de introducir nuevos productos en nuevos nichos de mercado.

Para desarrollar esta estrategia será necesario adquirir nuevos productos a medida para satisfacer las necesidades que no han sido cubiertas en el mercado actual, como el sector de las PYMES; y para ello se requiere que GrupoCONTEXT Perú sea socio de negocio de otras marcas de producto.

# Capítulo IX. Implantación de la estrategia

## 9.1. Mapa de la Estrategia

Según la estrategia seleccionada, que responde a la visión propuesta y su relación entre los enfoques de las perspectivas de Clientes, Finanzas, Aprendizaje y Procesos internos; los cuales deben crear una sinergia que permita la implementación exitosa de la estrategia.

En la figura 21, se mostrará el balanced Scorecard, de acuerdo con la estrategia seleccionada.

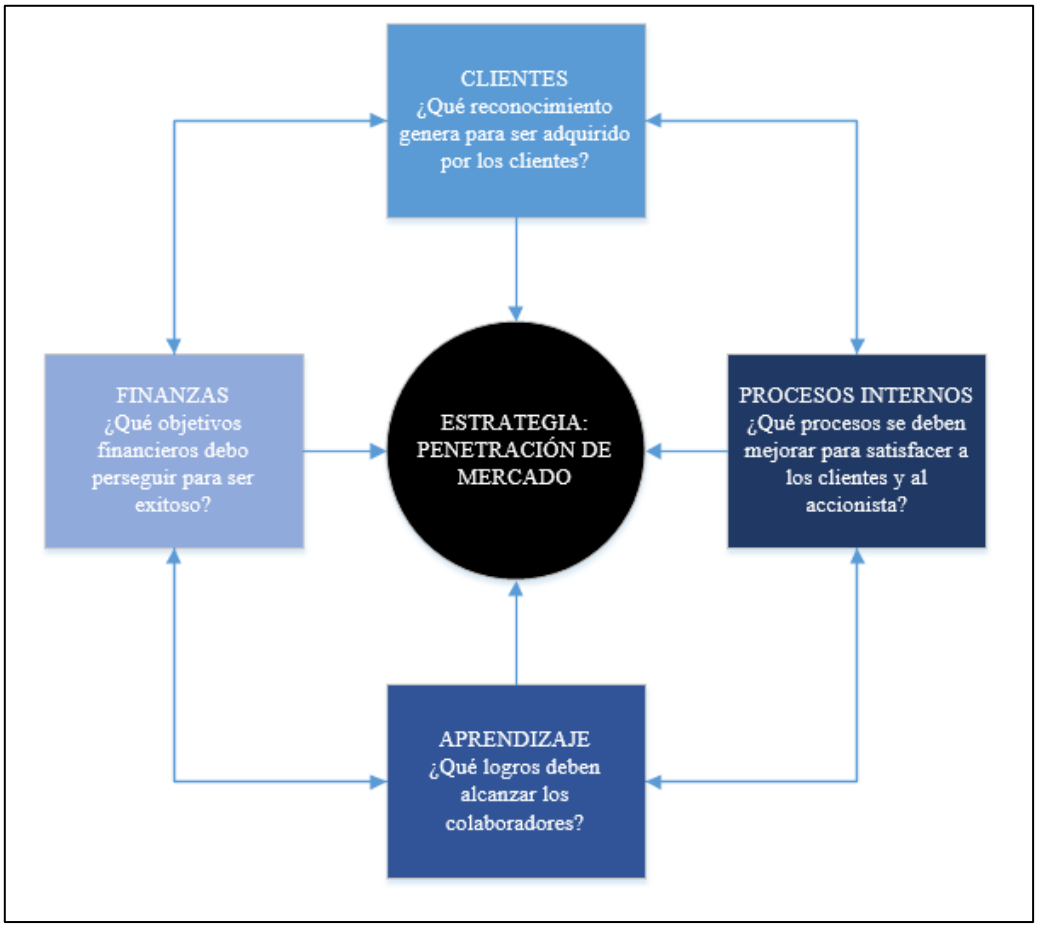



*Figura 21.* Balanced Scorecard

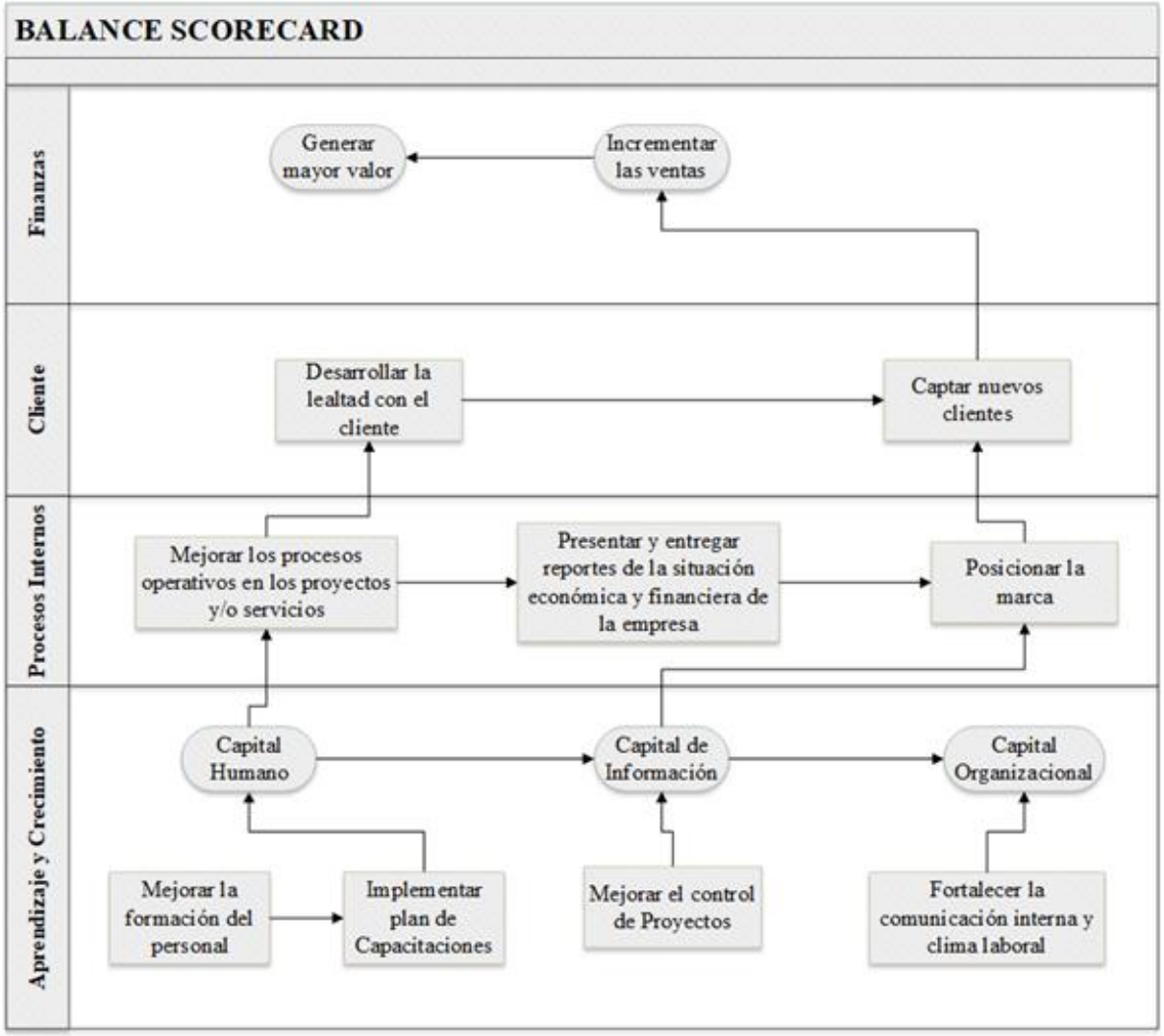



*Figura 22.* Mapa de la Estrategia

## 9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

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

*Tabla 55*

*Objetivos específicos según el mapa de la estrategia*

| Perspectivas | Objetivos |
|---|---|
| Financieras | Generar mayor valor |
| | Incrementar las ventas |
| Clientes | Desarrollar la lealtad con los clientes |
| | Captar nuevos clientes |
| Procesos Internos | Posicionar la marca |
| | Mejorar los tiempos de respuesta de los proyectos y/o soportes |
| | Presentar y entregar reporte de la situación económica y financiera de la empresa |
| Aprendizaje y desarrollo | Fortalecer la comunicación interna y clima laboral |
| | Implementar plan de Capacitaciones |
| | Mejorar el control de Proyectos |

Nota. Elaboración propia

## 9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En este punto se mostrarán los indicadores que medirán los objetivos específicos

Tabla 56

*Indicadores para cada uno de los objetivos*

| Perspectivas | Objetivos | Mediciones e Indicadores |
|---|---|---|
| Financieras | Generar mayor valor | Rentabilidad año actual-Rentabilidad año anterior) /Rentabilidad año actual. |
| | Incrementar las ventas | Ventas de año inicial - Ventas de año final / Ventas de año inicial |
| Clientes | Desarrollar la lealtad con los clientes | (Renovación de clientes / Total de clientes) x 100 |
| | Captar nuevos clientes | Clientes año actual - Clientes año anterior |
| Procesos Internos | Posicionar la marca | Número de visitas que recibe la web |
| | Mejorar los tiempos de respuesta de los proyectos y/o soportes | Ordenes de trabajo eficiente / Ordenes de trabajo totales |
| | Presentar y entregar reporte de la situación económica y financiera de la empresa | Presupuesto anual económico & financiero |
| Aprendizaje y desarrollo | Fortalecer la comunicación interna y clima laboral | Cantidad de talleres realizados del programa de Motivación |
| | Implementar plan de Capacitaciones | Cantidad de cursos del partner BMC negocio. |
| | Mejorar el control de Proyectos | Porcentaje de proyectos con Metodologia Scrum |

Nota. Elaboración propia

### 9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

En este punto propondremos las metas a lograr durante los años que contempla el plan estratégico.

En el aspecto de aprendizaje y desarrollo, se enfocará en la mejora, implementación y fortalecimiento de lineamientos orientados a los colaboradores en los proyectos y/o soportes contratados, por ello que se requiere enfocarse en la comunicación interna, clima laboral, capacitaciones y control en los proyectos.

Las perspectivas de los procesos internos en el desarrollo de la implementación del proyecto serían posicionar la marca, mejorar los tiempos de entrega y la presentación y entrega de informes económicos y financieros que conllevará a obtener resultados internos (empresa) y externos (cliente) óptimos para la empresa.

Con la puesta en marcha de la perspectiva anterior, se desarrollará la lealtad con los clientes, ofreciendo un servicio de calidad en los proyectos y/o servicios, y, además con la metodología Inbound en el posicionamiento de marca se lograría la captación de nuevos clientes.

Finalmente, el incremento de ventas será proporcional al crecimiento de clientes captados, y la fidelidad y confianza de los clientes por los proyectos y/o servicios generará mayor valor para la empresa.

Tabla 57

*Metas para cada uno de los objetivos*

| Perspectivas | Objetivos | Mediciones e Indicadores | Año base 2018 | Meta 2019 | Meta 2020 | Meta 2021 | Meta 2022 | Meta 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Financieras | Generar mayor valor | Rentabilidad año actual-Rentabilidad año anterior) /Rentabilidad año actual. | **48.6%** | 28.6% | 29.9% | 32.5% | 32.1% | 30.5% |
| | Incrementar las ventas | Ventas de año inicial - Ventas de año base / Ventas de año base | **39%** | 17% | 38% | 62% | 90% | 100% |
| Clientes | Desarrollar la lealtad con los clientes | (Renovación de clientes / Total de clientes) x 100 | **0%** | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| | Captar nuevos clientes | Clientes año actual - Clientes año anterior | **3** | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Procesos Internos | Posicionar la marca | Número de visitas que recibe la web | **5%** | 20% | 23% | 27% | 32% | 37% |
| | Mejorar los tiempos de respuesta de los proyectos y/o soportes | Ordenes de trabajo eficiente / Ordenes de trabajo totales | **0%** | +2% | +2% | +2% | +2% | +2% |
| | Presentar y entregar reporte de la situación económica y financiera de la empresa | Presupuesto anual económico & financiero | **0** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Aprendizaje y desarrollo | Fortalecer la comunicación interna y clima laboral | Cantidad de talleres realizados del programa de Motivación | **0** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Implementar plan de Capacitaciones | Cantidad de cursos del partner BMC negocio. | **1** | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Mejorar el control de Proyectos | Porcentaje de proyectos con Metodologia Scrum | **10%** | 30% | 60% | 100% | 100% | 100% |

Nota. Elaboración propia

## 9.5. Iniciativas de acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.

En este punto detallaremos las iniciativas que llevaremos a cabo para el logro de las metas trazadas. En la tabla N° 58 se muestra la duración anual de la iniciativa en días; sin embargo, estas se desarrollarán dentro de la jornada laboral.

Perspectivas Financieras

En este punto detallaremos las iniciativas que llevaremos a cabo para el logro de las metas trazadas. En la tabla N° 58 se muestra la duración anual de la iniciativa en días; sin embargo, estas se desarrollarán dentro de la jornada laboral.

Perspectivas Financieras

1. Evaluación del crecimiento de la utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado. (4 días)

   Se desarrollará una revisión de las ventas mensuales y proyectadas con la finalidad de conocer el crecimiento de la utilidad de la empresa versus el crecimiento del sector. El periodo de dicha iniciativa será de 4 días durante el año, esta revisión estará a cargo del contador financiero, quien teniendo los resultados entregará al Gerente General para la toma de decisiones. El objetivo de dicha iniciativa es generar mayor valor a la empresa, considerando el instrumento de ratio financiero ROE, el cual mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

2. Retener e incrementar las ventas (12 días)

   Se establecerá un procedimiento de revisión de las ventas actuales y proyectadas, dicha función estará a cargo del contador financiero y acompañado

de la Ejecutiva Comercial. Con esta información se podrá generar estrategias comerciales que tendrán como objetivo el *incremento de ventas*.

Perspectivas Clientes

1. Realizar seguimiento y control de los clientes captados. (30 días)

   La responsabilidad del seguimiento y control de clientes captados estará a cargo del Administrador de servicios, el cual proporcionará informes de la evolución de cada proyecto y/o servicio contratado, así como dará muestra de todos los elementos utilizados durante el trabajo asignado, generando reuniones con los clientes de forma quincenal o mensual según corresponda. El tiempo asignado a dicha actividad es de 30 días.

2. Retener a los clientes actuales y nuevos (15 días)

   El administrador de servicios se encargará de la generación de informes que muestren indicadores con la finalidad de encontrar puntos de protección, con la finalidad de mantener a los clientes actuales y aquellos que se podrían captar durante los siguientes años. Esta actividad estará a cargo del administrador de servicios y se ejecutará todos los años, con el objetivo de *desarrollar la lealtad con los clientes.*

Perspectivas Procesos internos

1. Implementación de metodología INBOUND

   La metodología INBOUND fue creada en el año 2006 por Brian Halligan, presidente de la empresa HubSpot, el cual permite hacer avisos electrónicos y colocar listas de correos electrónicos para alcanzar un mercado objetivo.

   La implementación de la metodología INBOUND consolidará la estrategia de penetración de mercado, con ello se lograría el fortalecimiento de la marca en

sector de TI en el Perú. Asimismo, dar a conocer el portafolio de servicios para que la empresa mejore su rentabilidad a través del tiempo de una manera efectiva. Esta metodología ofrece a los clientes el dejar de ser pasivos para interactuar con las empresas de manera digital. De esta forma los usuarios no se ven invadidos pensando que el objetivo es la venta, si no ellos mismos pueden elegir cuando pueden ser contactados y darle todas las herramientas necesarias hasta su elección de compra.

Esta metodología consiste en atraer, convertir, cerrar y deleitar; es la combinación de marketing con técnicas de publicidad digital. Esto apoyará finalmente no solo en el proceso de compra si no generará indicadores que permitan medir resultados que hagan que la empresa se encuentre vigente con las tendencias de la tecnología.

La propuesta de implementación de Inbound Marketing estará a cargo de la empresa IMPULSE para los siguientes 5 años. El acuerdo del servicio consistirá en la inmersión de redes sociales, entre otros elementos digitales y su alcance será la contratación del proyecto, soporte y administración de la herramienta durante todo el horizonte del proyecto.

Las redes sociales son plataformas que unen e interconectan a personas con afinidades comunes. Si bien se manejan 3 tipos de redes sociales como las redes sociales genéricas, redes sociales profesionales y redes sociales temáticas, para nuestra implementación nos basaremos en las siguientes:

- Redes sociales genéricas, tales como Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Google Ads.
- Redes sociales profesionales, permiten dirigirse a publico segmentado, como por ejemplo profesionales: LinkedIn, dicha red social permitirá

tener contacto con empresas, negocios y genera posibles colaboradores especializados.

Descripción de las redes sociales más importantes:

Facebook: es una red social donde se comparte fotos, videos, publicaciones. Los usuarios tienen un perfil.

Esto generará que los usuarios estén atentos a la información en tiempo real al “dar me gusta” a páginas en Facebook que son de su interés. Les llegará mensajes de mensajes que emiten la empresa.

YouTube: es una plataforma digital en donde se permite a los usuarios ver y subir videos de contenidos originales. Asimismo, el usuario crea listas de reproducción de acuerdo a sus gustos y se suscriben a un canal de su interés.

Instagram: Es una aplicación que permite subir fotos con publicidad y que permite que los seguidores compartan publicaciones.

El uso de este medio virtual es el acercamiento con el cliente y prospectos de cliente lo que permite que cada usuario invierta tiempo en interactuar con redes sociales sobre temas relacionados a nuestro portafolio de servicio

Se implementarán Bloggers, estos son libros digitales en donde se puede redactar sobre el portafolio de servicios, adjuntado detalle de catálogos de los productos de servicio que se ofrece y experiencias que genere interés para demás usuarios en el internet.

El Inbound Marketing permitirá la fidelización de los clientes, durante todo el horizonte del proyecto.

El proceso de implementación del proyecto del Inbound Marketing a cargo de la empresa IMPULSE, reconocerá a través de talleres con el personal de GrupoCONTEX Perú cual es el objetivo de la empresa, utilizando herramientas

digitales, teniendo en cuenta que el sector al que se dirige son las grandes empresas, que son aquellas que tienen mayor inversión en ciencia y tecnología (INEI,2016).

Durante el horizonte del proyecto se tiene cubierto el soporte de las herramientas implementadas, y dentro de ello se tiene considerado la contratación de un comunity manager el cual está incluido en los costos del Soporte contratado con Impulse, la función principal de dicha posición es el asesoramiento de la imagen institucional.

El responsable de realizar el seguimiento a esta actividad es el ejecutivo comercial, proyectándose un incremento sustancial de las ventas para los siguientes años.

2. Emisión de Informes, donde se evalúen indicadores de logro de órdenes de trabajo (60 días)

La emisión de reportes estará a cargo del administrador de servicios y tomará un tiempo de inversión 60 días útiles, en esta se trabajará sobre el análisis de las ordenes de trabajo totales que no cumplieron con el tiempo pactado para ser resuelto, identificando los puntos de mejora, evitando la reincidencia. El objetivo de dicha iniciativa es mejorar los tiempos de respuesta de los proyectos y/o soportes.

*3.* Entregar y presentar informe anual del presupuesto económico y financiero (30 días)

El responsable para realizar el presupuesto anual económico y financiero será el Gerente General y el contador financiero, quienes presentarán y entregarán al accionista la situación de la empresa, y las futuras estrategias a implementar

durante el año. Con ello se creará una hoja de ruta en la planificación de ingresos, costos y gastos de la empresa.

Perspectivas Aprendizaje y desarrollo

1. Capacitar en el programa de Comunicación interna con la Universidad Pacífico Bussiness School (4 días)

   La comunicación interna es crucial en el desarrollo de las empresas, es por ello que se considera brindar una capacitación de comunicación interna, la cual facilitará el contar con un equipo de trabajo alineado a los objetivos de la empresa fortaleciendo la cultura, el clima laboral y la comunicación interna. Ante ello, se dictará un programa con la Universidad Pacífico Business School. La elaboración de este programa estará a cargo del asistente administrativo y será un taller dictado de 5 días cada año. El objetivo de dicha iniciativa es fortalecer la comunicación interna y clima laboral.

2. Elaborar plan de capacitación a los colaboradores (5 días)

   El asistente administrativo estará a cargo de la elaboración e implementación de un cronograma, firma de convenios, seguimiento y resultados del plan de capacitación que tendrán los colaboradores durante todo el año. Además, será responsable de brindar todas las facilidades necesarias para que los colaboradores puedan desarrollar los estudios sin que estos interrumpan sus actividades asignadas del día a día, para eso tendrá que coordinar con el administrador de servicios, de forma que no genere sobre carga laboral, incumplimientos, ni tampoco stress laboral, asegurando el pase de los exámenes sin mayores inconvenientes. El tiempo asignado a esta actividad es 5 días.

3. Ejecutar seguimiento de los proyectos con Metodología Scrum (60 días)

Esta actividad estará a cargo del Líder de proyectos y tendrá un tiempo asignado de 60 días, durante el cual se realizará el seguimiento a los proyectos que son trabajados con metodología Scrum con la finalidad de mejorar su control.

Tabla 58

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

| Perspectivas | Objetivos | Mediciones e Indicadores | Año base 2018 | Meta 2019 | Meta 2020 | Meta 2021 | Meta 2022 | Meta 2023 | Iniciativas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Financieras | Generar mayor valor | Rentabilidad año actual-Rentabilidad año anterior) /Rentabilidad año actual. | 48.6% | 28.6% | 29.9% | 32.5% | 32.1% | 30.5% | Evaluar el crecimiento de la utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado |
| | Incrementar las ventas | Ventas de año inicial- Ventas de año base / Ventas de año base | 39% | 17% | 38% | 62% | 90% | 100% | Retener e incrementar las ventas |
| Clientes | Desarrollar la lealtad con los clientes | (Renovación de clientes / Total de clientes) x 100 | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Retener a los clientes actuales y nuevos. |
| | Captar nuevos clientes | Clientes año actual - Clientes año anterior | 3 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Realizar seguimiento y control de los clientes captados. |
| Procesos Internos | Posicionar la marca | Número de visitas que recibe la web | 5% | 20% | 23% | 27% | 32% | 37% | Implementación de metodología INBOUND. |
| | Mejorar los tiempos de respuesta de los proyectos y/o soportes | Ordenes de trabajo eficiente / Ordenes de trabajo totales | 0% | +2% | +2% | +2% | +2% | +2% | Emisión de Informes, donde se evalue los indicadores de ordenes de trabajo. |
| | Presentar y entregar reporte de la situación económica y financiera de la empresa | Presupuesto anual económico & financiero | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Entregar y presentar informe anual del prespuesto económico y financiero. |
| Aprendizaje y desarrollo | Fortalecer la comunicación interna y clima laboral | Cantidad de talleres realizados del programa de Motivación | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Capacitar en el programa de Comunicación interna con la Universidad Pacifico Bussiness School |
| | Implementar plan de Capacitaciones | Cantidad de cursos del partner BMC negocio. | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | Elaborar plan de capacitación a los colaboradores |
| | Mejorar el control de Proyectos | Porcentaje de proyectos con Metodologia Scrum | 10% | 30% | 60% | 100% | 100% | 100% | Ejecutar seguimiento de los proyectos con Metodologia Scrum |

Nota. Elaboración propia

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

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

Tabla 59

*Responsable de cada una de las iniciativas*

| Perspectivas | Iniciativas | Responsable |
|---|---|---|
| Financieras | Evaluar del crecimiento de la utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado | Contador financiero |
| | Retener e incrementar las ventas | Contador financiero |
| Clientes | Realizar seguimiento y control de los clientes captados. | Administrador de servicios |
| | Elaborar encuestas de satisfaccion, donde se evalue los indicadores de Insatisfacción | Administrador de servicios |
| Procesos internos | Elaborar encuestas de satisfaccion, donde se evalue los indicadores de Satisfacción | Administrador de servicios |
| | Implementación de metodologia INBOUND. | Ejecutivo comercial |
| | Emisión de Informes, donde se evalue los indicadores de ordenes de trabajo. | Administrador de servicios |
| Aprendizaje y desarrollo | Capacitar en el programa de Comunicación interna con la Universidad Pacífico Bussiness School | Asistente administrativo |
| | Elaborar plan de capacitación a los colaboradores | Asistente administrativo |
| | Ejecutar seguimiento de los proyectos con Metodología Scrum | Lider de proyectos |

Nota. Elaboración propia.

## 9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Tabla 60

*Presupuesto de cada una de las iniciativas*

| Iniciativas | Responsable | Cantidad | Sueldo Mensual | Costo Día /Hombre | Días utilizados en el año | % Representación de la iniciativa | | | | | Monto de la iniciativa | | | | | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Evaluación del crecimiento de la utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado | Contador financiero | 1 | S/3,400 | S/170 | 4 días | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | S/680 | S/680 | S/680 | S/680 | S/680 | S/3,400 |
| Retener e incrementar las ventas | Contador financiero | 1 | S/3,400 | S/170 | 12 días | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | S/2,040 | S/2,040 | S/2,040 | S/2,040 | S/2,040 | S/10,200 |
| Realizar seguimiento y control de los clientes captados. | Administrador de servicios | 1 | S/4,500 | S/225 | 30 días | 13% | 13% | 13% | 13% | 13% | S/6,750 | S/6,750 | S/6,750 | S/6,750 | S/6,750 | S/33,750 |
| Elaborar encuestas de satisfacción, donde se evalué los indicadores de Insatisfacción | Administrador de servicios | 1 | S/4,500 | S/225 | 15 días | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | S/3,375 | S/3,375 | S/3,375 | S/3,375 | S/3,375 | S/16,875 |

| Iniciativas | Responsable | Cantidad | Sueldo Mensual | Costo Día /Hombre | Días utilizados en el año | % Representación de la iniciativa | | | | | Monto de la iniciativa | | | | | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Elaborar encuestas de satisfacción, donde se evalué los indicadores de Satisfacción | Administrador de servicios | 1 | S/4,500 | S/225 | 15 días | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | S/3,375 | S/3,375 | S/3,375 | S/3,375 | S/3,375 | S/16,875 |
| Implementación de metodología INBOUND. | Ejecutivo comercial | 1 | S/7,000 | S/350 | 60 días | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | S/21,000 | S/21,000 | S/21,000 | S/21,000 | S/21,000 | S/105,000 |
| Emisión de Informes, donde se evalué los indicadores de órdenes de trabajo. | Administrador de servicios | 1 | S/4,500 | S/225 | 60 días | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | S/13,500 | S/3,375 | S/3,375 | S/3,375 | S/3,375 | S/27,000 |
| Capacitar en el programa de Comunicación interna con la Universidad Pacífico Bussiness School | Asistente administrativo | 1 | S/1,800 | S/90 | 4 días | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | S/360 | S/360 | S/360 | S/360 | S/360 | S/1,800 |
| Elaborar plan de capacitación a los colaboradores | Asistente administrativo | 1 | S/1,800 | S/90 | 5 días | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | S/450 | S/450 | S/450 | S/450 | S/450 | S/2,250 |

| Iniciativas | Responsable | Cantidad | Sueldo Mensual | Costo Día /Hombre | Días utilizados en el año | % Representación de la iniciativa | | | | | Monto de la iniciativa | | | | | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Ejecutar seguimiento de los proyectos con Metodología Scrum | Líder de proyectos | 1 | S/5,500 | S/275 | 60 días | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | S/16,500 | S/16,500 | S/16,500 | S/16,500 | S/16,500 | S/82,500 |

Nota. Elaboración propia

*Tabla 61*

*Presupuesto de iniciativas que requieren de financiamiento*

| Iniciativas | Responsable | Cantidad | Sueldo Mensual | Costo /Hr | Días /Año | % Tiempo de la iniciativa | | | | | Monto de la iniciativa | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Implementación de metodología INBOUND. | Impulse | 1 | S/33,600 | S/33,600 | 40 días | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | S/120,960 | S/120,960 | S/120,960 | S/120,960 | S/120,960 |
| Elaborar programa de motivación a los colaboradores | Pacifico Bussiness School | 1 | S/5,300 | S/5,300 | 2 días | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | S/19,500 | S/19,500 | S/19,500 | S/19,500 | S/19,500 |
| Elaborar plan de capacitación a los colaboradores | BMC Software | 1 | S/6,720 | S/6,720 | 10 días | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | S/49,862 | S/49,862 | S/49,862 | S/49,862 | S/49,862 |
| Retener e incrementar las ventas | GrupoCONTEXT Perú | 4 | S/5,000 | S/625 | 240 días | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | | S/75,000 | S/75,000 | S/75,000 | S/75,000 |
| | | | | | | | | | | TOTAL | 190,322 | 265,322 | 265,322 | 265,322 | 265,322 |

Nota. Elaboración propia

## 9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

Tabla 62

*Cronograma de cada una de las iniciativas*

| Iniciativas | Responsable | Tiempo Iniciativa | Meses | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Evaluación del crecimiento de la utilidad sobre la inversión superior a la tasa de mercado | Contador financiero | 4 dias | | | | | | | | | | | | |
| Retener e incrementar las ventas | Contador financiero | 12 dias | | | | | | | | | | | | |
| Realizar seguimiento y control de los clientes captados. | Administrador de servicios | 30 dias | | | | | | | | | | | | |
| Retener a los clientes actuales y nuevos. | Administrador de servicios | 15 dias | | | | | | | | | | | | |
| Implementación de metodologia INBOUND. | Ejecutivo comercial | 60 dias | | | | | | | | | | | | |
| Emisión de Informes, donde se evalue los indicadores de ordenes de trabajo. | Administrador de servicios | 60 dias | | | | | | | | | | | | |
| Entregar y presentar informe anual del presupuesto económico y financiero | Gerente general / Contador financiero | 15 dias | | | | | | | | | | | | |
| Capacitar en el programa de Comunicación interna con la Universidad Pacífico Bussiness School | Asistente administrativo | 4 dias | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar plan de capacitación a los colaboradores | Asistente administrativo | 5 dias | | | | | | | | | | | | |
| Ejecutar seguimiento de los proyectos con Metodología Scrum | Lider de proyectos | 60 dias | | | | | | | | | | | | |

Nota. Elaboración propia

# Capítulo X. Evaluación

## 10.1. Evaluación Cualitativa

### 10.1.1. Criterios de evaluación

Para el presente capitulo, se evaluarán ciertos criterios de evaluación a considerar para revisar si una estrategia cuenta con los elementos necesarios para su puesta en marcha, y aplicaremos la Matriz de Rumelt, tomando en consideración los siguientes puntos: Consistencia, Consonancia, Factibilidad y la Ventaja.

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

A continuación, se detallará cada uno de los factores indicados anteriormente.

El primero se refiere a la Consistencia, GrupoCONTEXT Perú con la puesta en marcha de la estrategia de Penetración de Mercado, ofrecerá sus productos y servicios al sector privado y enfocará sus esfuerzos en el reconocimiento de la marca y en la mejora de sus procesos. Con ello, dicho objetivo estará alineado con la misión propuesta para la empresa: “Ofrecemos soluciones de información de tecnología para los negocios de nuestros clientes…”

El segundo criterio está en función al punto de Consonancia, la tendencia por la transformación digital en el Perú, requiere que el área Comercial posicione la oferta de la empresa, la cual es viable dado que apunta a otorgar un servicio de calidad al cliente para una mejor preferencia hacia la empresa y mayor lealtad con el cliente actual. Para alcanzar este objetivo, el equipo de trabajo será de colaboradores con capacitación, experiencia y potencial de mejora.

El tercer criterio está en función a la Viabilidad. La aceptación de la propuesta logrará que GrupoCONTEXT Perú forme una reputación de cada uno de sus clientes. El mercado objetivo presente y los que requieran trabajar con GrupoCONTEXT Perú tendrán como

incentivo obtener un servicio óptimo para sus procesos, bajo una metodología que se desarrolla con bastante orden buscando lograr tener cero errores.

Finalmente, el cuarto criterio se refiere a la Ventaja, una vez implementada la estrategia se propiciará la creación de una ventaja competitiva que refuerce el posicionamiento de la empresa en el sector.

## 10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

Para iniciar con la evaluación financiera de la estrategia se deben considerar la data histórica económica y financiera de GrupoCONTEXT Perú de los años 2015 al 2017, así como las proyecciones propuestas como consecuencia de la implementación de la estrategia seleccionada dentro del sector. La presente información financiera obtenida de los años mencionados previamente se encuentra en nuevos soles.

En la proyección correspondiente al Estado de Resultados sin estrategia de los años 2019-2023, se ha considerado el supuesto del histórico de ventas de los años 2015-2018 en dichos años tendrían un crecimiento promedio ponderado de 12%.

Por otro lado, para las proyecciones financieras con la estrategia a implementar en los años 2019 al 2023, consideran el histórico de ventas de los años 2016 – 2018, el cual tuvieron un crecimiento de 12%, se ha considerado adicionar, el crecimiento del mercado TI durante el periodo 2018, con el valor de 5% (IDC, 2018), de esa forma GrupoCONTEXT Perú crecería en un 17%.

### 10.2.1. Proyección de estados financieros

En la Tabla 63, se puede observar la situación histórica de los Estados de Resultados de GrupoCONTEXT Perú para los años 2015, 2016 y 2017.

Con respecto a las ventas brutas se observa que durante el periodo de los años 2015 - 2016 hubo un crecimiento de 54%, mientras que en el periodo 2016 - 2017 hubo una

reducción de -29%, como consecuencia de los problemas políticos y económicos del sector y del alcance del mercado de GrupoCONTEXT Perú.

En la tabla N° 63, el costo de servicio está representado por las licencias y el pago a proveedores y representa el 15% de las ventas durante los años 2015 al 2017.

Por otro lado, el gasto de ventas está conformado por el pago de haberes a los colaboradores de la empresa, mientras que los gastos administrativos están conformados por el alquiler de oficina, pago de movilidad, telefonía móvil, servicio de mantenimiento y limpieza, suministros de cómputo, entre otros; finalmente, el gasto de producción considera la planilla de la Gerencia General.

Tabla 63

*Costos y Gastos*

| **Costo de Servicio** | **Gastos Administrativos** |
|---|---|
| Servicios Remedy-BMC Software INC | Gastos de viaje |
| Telefonica Global Services GMBH | Alojamiento |
| Servicios de Internet Claro | Alquiler de oficina |
| Renovacion de proveedores | Honorarios -varios |
| Certificado digital | Comision boletos aereos |
| Plataforma Comercial Adquira | Servicios de Sunarp |
| | Servicio de taxi |
| **Gastos de Ventas** | Mantenimiento de oficina |
| Nomina - Colaboradores | Telefono fijo |
| Nomina: vacaciones, gratificaciones | Luz del Sur |
| Nomina: Bonif. Essalud-CTS | Recarga Olo |
| | Monitoreo de alarmas |
| **Gastos de Producción** | Telefonica Movil |
| Nomina -Gerencia General | Licencia de funcionamiento-otros |
| Nomina: vacaciones, gratificaciones | Suministros de computo |
| Nomina: Bonif. Essalud-CTS | Seguros varios-EPS |
| | Suministros varios |
| **Gastos Administrativos** | Gastos no deducibles |
| Haberes 1 | Provisiones del ejercicio-Depreciacion |
| Haberes 2 | |
| Nomina:gratificaciones,essalud,cts | |
| Planilla de movilidad | |

En cuanto a la utilidad bruta, durante el periodo de los años 2015 al 2018 se observó

un promedio de crecimiento del 73%.

Con respecto al resultado operativo esta baja considerablemente de 19% en el 2016 a 12% durante el 2017, reduciendo la utilidad operativa en aproximadamente 7% de un año a otro, esto se presenta por los gastos de ventas del año 2017 en un aumento del 38% con respecto al año anterior de 15%.

Se puede ver también que la diferencia de cambio realizada por GrupoCONTEXT Perú han disminuido en el periodo 2015 – 2018 en un promedio del 5%.

Según el análisis vertical aplicado a los estados de resultados de los años 2015 al 2018 (ver Tabla 64), podemos observar los valores promedios tales como el costo de servicio (adquisición de licencias) presentan un promedio de crecimiento de 15%. Por otro lado, durante el periodo 2016 no se efectuó del pago del impuesto la renta, dado que la empresa considero invertir en proyectos y/o soportes. Finalmente, los resultados de la utilidad operativa promedio fueron de 15% y la utilidad neta promedio de 9%.

Tabla 64

*Estado de Resultados del 2015 al 2018 en soles*

| | 2015 | % | 2016 | % | 2017 | % | 2018 | % | Prom. Crec. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS NETAS** | **S/.1,518,214** | **100%** | **S/.2,334,895** | **100%** | **S/.1,658,633** | **100%** | **S/.1,864,544** | **100%** | **100%** |
| (-) Costo de Servicio | -S/. 427,790 | -28% | -S/. 878,299 | -38% | -S/. 241,877 | -15% | -S/. 271,905 | -15% | -15% |
| **UTILIDAD BRUTA** | **S/.1,090,424** | **72%** | **S/.1,456,596** | **62%** | **S/.1,416,756** | **85%** | **S/.1,592,639** | **85%** | **73%** |
| Gastos de Ventas | -S/. 262,944 | -17% | -S/. 344,123 | -15% | -S/. 630,263 | -38% | -S/. 652,322 | -35% | -38% |
| Gastos Administrativos | -S/. 358,527 | -24% | -S/. 468,740 | -20% | -S/. 404,863 | -24% | -S/. 419,033 | -22% | -23% |
| Gastos de Producción | -S/. 263,338 | -17% | -S/. 206,211 | -9% | -S/. 176,239 | -11% | -S/. 182,408 | -10% | -11% |
| **RESULTADOS DE OPERACION** | **S/. 205,615** | **14%** | **S/. 437,523** | **19%** | **S/. 205,391** | **12%** | **S/. 338,876** | **18%** | **15%** |
| Ingresos Financieros | S/. 35,737 | 2% | S/. 15,166 | 1% | S/. 756 | 0% | S/. 18,950 | 1% | 1% |
| Diferencia de cambio, doc decontado | -S/. 114,740 | -8% | -S/. 98,856 | -4% | -S/. 57,612 | -3% | -S/. 94,873 | -5% | -5% |
| **UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPTOS.** | **S/. 126,612** | **8%** | **S/. 353,833** | **15%** | **S/. 148,535** | **9%** | **S/. 262,952** | **14%** | **11%** |
| Impuesto a la Renta | -S/. 51,412 | -3% | S/. - | 0% | -S/. 34,689 | -2% | -S/. 77,571 | -4% | -2% |
| **UTILIDAD/PERDIDA NETA DEL EJERCICIO** | **S/. 75,200** | **5%** | **S/. 353,833** | **15%** | **S/. 113,846** | **7%** | **S/. 185,381** | **10%** | **9%** |

Nota. Elaboración propia

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

En la Tabla 65, se proyecta el Estado de Resultados sin considerar la estrategia a plantear para el periodo 2019 al 2023, duración del plan estratégico propuesto.

Para la proyección del periodo señalado, se tomará en cuenta la data económica y financiera, entre los supuestos se considera el costo de servicio el cual presentará una tasa promedio de 15%; los gastos de ventas y administrativo mantendrá una tasa promedio de 27% y 17% respectivamente, mientras que para el gasto de producción se mantendrá en 8%. De esta manera, la utilidad neta para el periodo proyectado sería alrededor del 21%.

Tabla 65

*Estado de Resultados proyectado sin estrategia*

| | % | 2019 | % | 2020 | % | 2021 | % | 2022 | % | 2023 | % | Prom. Crec. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS NETAS** | **100%** | **S/.2,096,017** | **100%** | **S/.2,356,226** | **100%** | **S/.2,648,740** | **100%** | **S/.2,977,567** | **100%** | **S/.3,347,216** | **100%** | **100%** |
| (-) Costo de Servicio | -15% | -S/. 305,660 | 15% | -S/. 343,606 | 15% | -S/. 386,263 | 15% | -S/. 434,216 | 15% | -S/. 488,122 | 15% | -15% |
| **UTILIDAD BRUTA** | **85%** | **S/.1,790,357** | **85%** | **S/.2,012,620** | **85%** | **S/.2,262,476** | **85%** | **S/.2,543,351** | **85%** | **S/.2,859,094** | **85%** | **85%** |
| Gastos de Ventas | -35% | -S/. 675,153 | 32% | -S/. 698,784 | 30% | -S/. 723,241 | 27% | -S/. 748,555 | 25% | -S/. 774,754 | 23% | -27% |
| Gastos Administrativos | -22% | -S/. 433,700 | 21% | -S/. 448,879 | 19% | -S/. 464,590 | 18% | -S/. 480,851 | 16% | -S/. 497,680 | 15% | -17% |
| Gastos de Producción | -10% | -S/. 188,792 | 9% | -S/. 195,400 | 8% | -S/. 202,239 | 8% | -S/. 209,317 | 7% | -S/. 216,643 | 6% | -8% |
| **RESULTADOS DE OPERA** | **18%** | **S/. 492,712** | **24%** | **S/. 669,557** | **28%** | **S/. 872,406** | **33%** | **S/.1,104,629** | **37%** | **S/.1,370,017** | **41%** | **34%** |
| Ingresos Financieros | 1% | S/. 21,303 | 1% | S/. 23,947 | 1% | S/. 26,920 | 1% | S/. 30,262 | 1% | S/. 34,019 | 1% | 1% |
| Diferencia de cambio, doc d | -5% | -S/. 106,651 | 5% | -S/. 119,892 | 5% | -S/. 134,776 | 5% | -S/. 151,507 | 5% | -S/. 170,316 | 5% | -5% |
| Gastos financieros | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | 0% |
| **UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPTOS.** | **14%** | **S/. 407,363** | **19%** | **S/. 573,613** | **24%** | **S/. 764,551** | **29%** | **S/. 983,384** | **33%** | **S/.1,233,720** | **37%** | **29%** |
| Impuesto a la Renta | -4% | -S/. 120,172 | 6% | -S/. 169,216 | 7% | -S/. 225,543 | 9% | -S/. 290,098 | 10% | -S/. 363,947 | 11% | -9% |
| **UTILIDAD/PERDIDA NETA DEL EJERCICIO** | **10%** | **S/. 287,191** | **14%** | **S/. 404,397** | **17%** | **S/. 539,009** | **20%** | **S/. 693,285** | **23%** | **S/. 869,773** | **26%** | **21%** |

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 66, se observa el Estado de Resultados proyectado, pero esta vez considerando la estrategia a implementar, además, se consideraron ciertas suposiciones para el planteamiento.

Con respecto a las ventas se proyecta un crecimiento de 17% para el periodo del 2019 – 2023, y con ello los resultados se tendría de S/. 2.2 MM en el 2019 a S/. 4.3 MM en el 2023.

Además, en la implementación de las iniciativas de GrupoCONTEXT Perú, se incrementaría los gastos administrativos y ventas. Durante el primer año (2019), se abonaría S/. 190,322 nuevos soles y para los años posteriores el valor sería de S/. 265,322 nuevos soles de manera anual.

Con respecto a las otras cuentas del Estado de Resultados, se proyectaron con el promedio obtenido de la data histórica económica y financiera según sea el caso.

Tabla 66

*Estado de Resultados proyectado con estrategia*

| | 2019 | % | 2020 | % | 2021 | % | 2022 | % | 2023 | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS NETAS** | **S/.2,286,618** | **100%** | **S/.2,684,820** | **100%** | **S/.3,152,368** | **100%** | **S/.3,701,336** | **100%** | **S/.4,345,904** | **100%** |
| (-) Costo de Servicio | -S/. 333,455 | 15% | -S/. 391,525 | 15% | -S/. 459,707 | 15% | -S/. 539,763 | 15% | -S/. 633,759 | 15% |
| UTILIDAD BRUTA | **S/.1,953,162** | 85% | **S/.2,293,295** | 85% | **S/.2,692,661** | 85% | **S/.3,161,573** | 85% | **S/.3,712,145** | 85% |
| Gastos de Ventas | -S/. 699,314 | 31% | -S/. 738,868 | 28% | -S/. 782,431 | 25% | -S/. 830,603 | 22% | -S/. 884,080 | 20% |
| Gastos Administrativos | -S/. 433,700 | 19% | -S/. 448,879 | 17% | -S/. 464,590 | 15% | -S/. 480,851 | 13% | -S/. 497,680 | 11% |
| Gastos de Producción | -S/. 188,792 | 8% | -S/. 195,400 | 7% | -S/. 202,239 | 6% | -S/. 209,317 | 6% | -S/. 216,643 | 5% |
| Estrategia Gastos de ventas | -120,960 | -5% | -195,960 | -7% | -195,960 | -6% | -195,960 | -5% | -195,960 | -5% |
| Estrategia Gastos Administrativos | -69,362 | -3% | -69,362 | -3% | -69,362 | -2% | -69,362 | -2% | -69,362 | -2% |
| **RESULTADOS DE OPERACION** | **S/. 441,034** | **19%** | **S/. 644,827** | **24%** | **S/. 978,078** | **31%** | **S/.1,375,481** | **37%** | **S/.1,848,419** | **43%** |
| Ingresos Financieros | S/. 23,240 | 1% | S/. 27,287 | 1% | S/. 32,039 | 1% | S/. 37,618 | 1% | S/. 44,169 | 1% |
| Diferencia de cambio, doc decontado | -S/. 116,350 | 5% | -S/. 136,611 | 5% | -S/. 160,402 | 5% | -S/. 188,335 | 5% | -S/. 221,132 | 5% |
| Gastos financieros | | 0% | -S/. 15,475 | -1% | -S/. 11,709 | 0% | -S/. 7,491 | 0% | -S/. 2,767 | 0% |
| **UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPTOS.** | **S/. 347,924** | **15%** | **S/. 520,027** | **19%** | **S/. 838,006** | **27%** | **S/.1,217,273** | **33%** | **S/.1,668,690** | **38%** |
| Impuesto a la Renta | -S/. 102,638 | 4% | -S/. 153,408 | 6% | -S/. 247,212 | 8% | -S/. 359,096 | 10% | -S/. 492,263 | 11% |
| **UTILIDAD/PERDIDA NETA DEL EJERCICIO** | **S/. 245,287** | **11%** | **S/. 366,619** | **14%** | **S/. 590,795** | **19%** | **S/. 858,178** | **23%** | **S/.1,176,426** | **27%** |

Nota. Elaboración propia

### 10.2.3. Estado de Situación Financiera (situación actual y con la nueva estrategia).

En la Tabla 67, se observa el Estado de Situación Financiera sin la estrategia implementada. Se consideró que el capital se mantenga estable durante los 5 años posteriores de evaluación, con un valor de S/. 90,000 nuevos soles, además según indicaciones de la Gerencia General señala que no se han repartido utilidades o dividendos durante la data histórica del proyecto que comprende al 2016 – 2018, por ende, se ha mantenido dicho supuesto para el periodo del proyecto, y así mismo se han incrementado las utilidades de manera acumulativa con respecto al año anterior

Tabla 67

*Estado de Situación Financiera sin estrategia 2019-2023 (en nuevos soles)*

| **ACTIVO CORRIENTE** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
|---|---|---|---|---|---|
| Efectivo y equivalentes de efectivo | S/ 301,137 | S/ 654,069 | S/ 1,136,726 | S/ 1,768,167 | S/ 2,569,921 |
| Cuentas por Cobrar - comerciales | 269,292 | 302,723 | 340,304 | 382,551 | 430,043 |
| Otras cuentas por cobrar Diversas | S/ 4,740 | S/ 4,740 | S/ 4,740 | S/ 4,740 | S/ 4,740 |
| Sevicios y otros contratados por anticipados | S/ 20,133 | S/ 20,133 | S/ 20,133 | S/ 20,133 | S/ 20,133 |
| Tributos contraprestaciones y aportes al SNP | S/ 88,550 | S/ 88,550 | S/ 88,550 | S/ 88,550 | S/ 88,550 |
| Anticipos | S/ 400 | S/ 400 | S/ 400 | S/ 400 | S/ 400 |
| **TOTAL ACTIVO CORRIENTE** | **S/ 684,252** | **S/ 1,070,615** | **S/ 1,590,853** | **S/ 2,264,542** | **S/ 3,113,788** |
| **ACTIVO NO CORRIENTE** | | | | | |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo | S/ 214,255 | S/ 258,335 | S/ 307,887 | S/ 363,591 | S/ 426,211 |
| Intangibles | 11,118 | 11,118 | 11,118 | 11,118 | 11,118 |
| Depreciación amortizacion y agotamientos acumulado | -S/ 93,416 | -S/ 118,572 | -S/ 148,354 | -S/ 183,337 | -S/ 224,166 |
| **TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE** | **S/ 131,956** | **S/ 150,880** | **S/ 170,651** | **S/ 191,372** | **S/ 213,162** |
| **TOTAL ACTIVO** | **S/ 816,209** | **S/1,221,495** | **S/1,761,504** | **S/2,455,914** | **S/3,326,950** |
| | | | | | |
| **PASIVO CORRIENTE** | | | | | |
| Tributos contraprestaciones y aportes al SNP | S/ 61,670 | S/ 61,670 | S/ 61,670 | S/ 61,670 | S/ 61,670 |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuentas por pagar comerciales | S/ 7,166 | S/ 8,055 | S/ 9,055 | S/ 10,180 | S/ 11,443 |
| Beneficios Sociales de los trabajadores | S/ 10,089 | S/ 10,089 | S/ 10,089 | S/ 10,089 | S/ 10,089 |
| **TOTAL PASIVO CORRIENTE** | **S/ 78,924** | **S/ 79,814** | **S/ 80,814** | **S/ 81,938** | **S/ 83,202** |
| **PASIVO NO CORRIENTE** | | | | | |
| **Deuda LP** | | | | | |
| Otras Ctas. Por Pagar -Ecuador | | | | | |
| Otras provisiones del ejercicico | S/ 184 | S/ 184 | S/ 184 | S/ 184 | S/ 184 |
| Otras Cuentas por pagar diversas | S/ 15,097 | S/ 15,097 | S/ 15,097 | S/ 15,097 | S/ 15,097 |
| Cuentas por pagar diversas relacionadas | S/ 10,897 | S/ 10,897 | S/ 10,897 | S/ 10,897 | S/ 10,897 |
| **TOTAL PASIVO NO CORRIENTE** | **S/ 26,178** | **S/ 26,178** | **S/ 26,178** | **S/ 26,178** | **S/ 26,178** |
| **TOTAL PASIVO** | **S/ 105,102** | **S/ 105,992** | **S/ 106,992** | **S/ 108,116** | **S/ 109,380** |
| **PATRIMONIO** | | | | | |
| Capital | S/ 90,000 | S/ 90,000 | S/ 90,000 | S/ 90,000 | S/ 90,000 |
| Resultados acumulados | S/ 333,916 | S/ 621,106 | S/ 1,025,504 | S/ 1,564,512 | S/ 2,257,797 |
| Resultado del Ejercicio | S/ 287,191 | S/ 404,397 | S/ 539,009 | S/ 693,285 | S/ 869,773 |
| **TOTAL PATRIMONIO** | **S/ 711,106** | **S/ 1,115,504** | **S/ 1,654,512** | **S/ 2,347,797** | **S/ 3,217,570** |
| **TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** | **S/ 816,209** | **S/1,221,495** | **S/1,761,504** | **S/2,455,914** | **S/3,326,950** |

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 68, se ve el Estado de Situación Financiera con la estrategia ya implementada. Para el presente estado, el capital social de la empresa se incrementaría en S/. 150,00 nuevos soles y con ello GrupoCONTEXT hará frente a las iniciativas planteadas para la estrategia a implementar. Por otro lado, en el pasivo no corriente se observa un incremento por el financiamiento de las iniciativas de S/. 150,000 nuevos soles con un periodo de pago de 4 años.

Con respecto a los resultados del ejercicio disminuyen en los primeros dos años por la implementación, posteriormente se incrementan a diferencia del Estado de Situación Financiera sin estrategia.

Tabla 68

*Estado de Situación Financiera con estrategia 2019-2023 (en nuevos soles)*

| **ACTIVO CORRIENTE** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Efectivo y equivalentes de efectivo | S/ | 570,690 | S/ | 832,105 | S/ | 1,302,017 | S/ | 2,021,105 | S/ | 3,037,294 |
| Cuentas por Cobrar - comerciales | | 293,780 | | 344,940 | | 405,009 | | 475,540 | | 558,353 |
| Otras cuentas por cobrar Diversas | S/ | 4,740 | S/ | 4,740 | S/ | 4,740 | S/ | 4,740 | S/ | 4,740 |
| Sevicios y otros contratados por anticipados | S/ | 20,133 | S/ | 20,133 | S/ | 20,133 | S/ | 20,133 | S/ | 20,133 |
| Tributos contraprestaciones y aportes al SNP | S/ | 88,550 | S/ | 88,550 | S/ | 88,550 | S/ | 88,550 | S/ | 88,550 |
| Anticipos | S/ | 400 | S/ | 400 | S/ | 400 | S/ | 400 | S/ | 400 |
| **TOTAL ACTIVO CORRIENTE** | **S/** | **978,293** | **S/** | **1,290,869** | **S/** | **1,820,850** | **S/** | **2,610,468** | **S/** | **3,709,470** |
| **ACTIVO NO CORRIENTE** | | | | | | | | | | |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo | S/ | 219,372 | S/ | 269,600 | S/ | 328,574 | S/ | 397,818 | S/ | 479,120 |
| Intangibles | | 11,118 | | 11,118 | | 11,118 | | 11,118 | | 11,118 |
| Depreciación amortizacion y agotamientos acumulado | -S/ | 94,039 | -S/ | 120,246 | -S/ | 151,960 | -S/ | 190,138 | -S/ | 235,906 |
| **TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE** | **S/** | **136,451** | **S/** | **160,471** | **S/** | **187,731** | **S/** | **218,797** | **S/** | **254,332** |
| **TOTAL ACTIVO** | **S/** | **1,114,744** | **S/** | **1,451,339** | **S/** | **2,008,581** | **S/** | **2,829,266** | **S/** | **3,963,802** |
| | | | | | | | | | | |
| **PASIVO CORRIENTE** | | | | | | | | | | |
| Tributos contraprestaciones y aportes al SNP | S/ | 61,670 | S/ | 61,670 | S/ | 61,670 | S/ | 61,670 | S/ | 61,670 |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| Cuentas por pagar comerciales | S/ | 7,817 | S/ | 9,179 | S/ | 10,777 | S/ | 12,654 | S/ | 14,858 |
| Beneficios Sociales de los trabajadores | S/ | 10,089 | S/ | 10,089 | S/ | 10,089 | S/ | 10,089 | S/ | 10,089 |
| **TOTAL PASIVO CORRIENTE** | **S/** | **79,576** | **S/** | **80,937** | **S/** | **82,536** | **S/** | **84,413** | **S/** | **86,616** |
| **PASIVO NO CORRIENTE** | | | | | | | | | | |
| **Deuda LP** | S/ | 150,000 | S/ | 118,615 | S/ | 83,463 | S/ | 44,094 | S/ | - |
| Otras Ctas. Por Pagar -Ecuador | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| Otras provisiones del ejercicico | S/ | 123 | S/ | 123 | S/ | 123 | S/ | 123 | S/ | 123 |
| Otras Cuentas por pagar diversas | S/ | 15,097 | S/ | 15,097 | S/ | 15,097 | S/ | 15,097 | S/ | 15,097 |
| Cuentas por pagar diversas relacionadas | S/ | 10,897 | S/ | 10,897 | S/ | 10,897 | S/ | 10,897 | S/ | 10,897 |
| **TOTAL PASIVO NO CORRIENTE** | **S/** | **176,116** | **S/** | **144,731** | **S/** | **109,580** | **S/** | **70,210** | **S/** | **26,116** |
| **TOTAL PASIVO** | **S/** | **255,692** | **S/** | **225,669** | **S/** | **192,116** | **S/** | **154,623** | **S/** | **112,733** |
| **PATRIMONIO** | | | | | | | | | | |
| Capital | S/ | 240,000 | S/ | 240,000 | S/ | 240,000 | S/ | 240,000 | S/ | 240,000 |
| Resultados acumulados | S/ | 373,765 | S/ | 619,052 | S/ | 985,671 | S/ | 1,576,465 | S/ | 2,434,643 |
| Resultado del Ejercicio | S/ | 245,287 | S/ | 366,619 | S/ | 590,795 | S/ | 858,178 | S/ | 1,176,426 |
| **TOTAL PATRIMONIO** | **S/** | **859,052** | **S/** | **1,225,671** | **S/** | **1,816,465** | **S/** | **2,674,643** | **S/** | **3,851,069** |
| **TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** | **S/** | **1,114,744** | **S/** | **1,451,339** | **S/** | **2,008,581** | **S/** | **2,829,266** | **S/** | **3,963,802** |

Nota. Elaboración propia

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

En la Tabla 69, se detalla el Flujo de Efectivo de la situación actual sin la estrategia, se puede observar que los flujos netos totales van disminuyendo año a año producto de inversiones en proyectos planeados por GrupoCONTEXT Perú para repotenciar sus operaciones en el sector y para con sus clientes.

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

Tabla 69

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

| **Año** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Utilidad neta** | **S/** | **287,191** | **S/** | **404,397** | **S/** | **539,009** | **S/** | **693,285** | **S/** | **869,773** |
| (+) Depreciacion | S/ | 21,041 | S/ | 25,156 | S/ | 29,782 | S/ | 34,983 | S/ | 40,829 |
| (+/-) Variación de la Cuentas por cobrar comer | -S/ | 29,739 | -S/ | 33,431 | -S/ | 37,581 | -S/ | 42,247 | -S/ | 47,492 |
| (+/-) Variación otras cuentas por cobrar diversas | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación de otros pagos anticipados | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación Tributos contraprestaciones y aportes al SNP | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variacion de anticipos | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación Tributos contraprestaciones y aportes al SNP | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación Remuneraciones y participaciones por pagar | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación Cuentas por pagar comerciales | S/ | 791 | S/ | 890 | S/ | 1,000 | S/ | 1,124 | S/ | 1,264 |
| (+/-) Variación Beneficios Sociales de los trabajadores | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| **Flujo efectivo por activiaddes de operación** | S/ | 279,284 | S/ | 397,012 | S/ | 532,209 | S/ | 687,145 | S/ | 864,373 |
| (+/-) Variación de inmuebles maquinaria y equipos | -S/ | 39,212 | -S/ | 44,080 | -S/ | 49,552 | -S/ | 55,704 | -S/ | 62,619 |
| (+/-) Variacion de intangibles | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Otros | S/ | 0 | S/ | 0 | S/ | 0 | S/ | 0 | S/ | 0 |
| (+/-) Variación del patrimonio | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| **Flujo efectivo por actividades de Inversion** | **-S/** | **39,212** | **-S/** | **44,080** | **-S/** | **49,552** | **-S/** | **55,704** | **-S/** | **62,619** |
| (+/-)Variacion Deuda LP | | | | | | | | | | |
| **Flujo efectivo por actividades de Financiamiento** | | | | | | | | | | |
| **Aumento/disminución neto del efectivo y equivalentes** | **S/** | **240,072** | **S/** | **352,932** | **S/** | **482,657** | **S/** | **631,441** | **S/** | **801,754** |

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 70, se muestra el Flujo de Efectivo con estrategia, en el que se aprecia la variación del patrimonio y la variación de la deuda de largo plazo.

De la presente tabla de flujo de efectivo se presenta un aumento neto del efectivo de 53% durante el horizonte del proyecto.

Tabla 70

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

| **Año** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Utilidad neta** | **S/** | **245,287** | **S/** | **366,619** | **S/** | **590,795** | **S/** | **858,178** | **S/** | **1,176,426** |
| (+) Depreciacion | S/ | 21,518 | S/ | 26,208 | S/ | 31,713 | S/ | 38,178 | S/ | 45,768 |
| (+/-) Variación de la Cuentas por cobrar comer | -S/ | 43,572 | -S/ | 51,160 | -S/ | 60,069 | -S/ | 70,530 | -S/ | 82,813 |
| (+/-) Variación otras cuentas por cobrar diversas | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación de otros pagos anticipados | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| ( + - ) Variación Tributos contraprestaciones y aportes al SNP | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variacion de anticipos | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación Tributos contraprestaciones y aportes al SNP | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación Remuneraciones y participaciones por pagar | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Variación Cuentas por pagar comerciales | S/ | 1,159 | S/ | 1,361 | S/ | 1,598 | S/ | 1,877 | S/ | 2,204 |
| (+/-) Variación Beneficios Sociales de los trabajadores | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| **Flujo efectivo por activiaddes de operación** | S/ | 224,392 | S/ | 343,028 | S/ | 564,037 | S/ | 827,702 | S/ | 1,141,585 |
| (+/-) Variación de inmuebles maquinaria y equipos | -S/ | 42,778 | -S/ | 50,227 | -S/ | 58,974 | -S/ | 69,244 | -S/ | 81,303 |
| (+/-) Variacion de intangibles | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| (+/-) Otros | -S/ | 0 | -S/ | 0 | -S/ | 0 | -S/ | 0 | -S/ | 0 |
| (+/-) Variación del patrimonio | S/ | 150,000 | S/ | - | S/ | - | S/ | - | S/ | - |
| **Flujo efectivo por actividades de Inversion** | **S/** | **107,222** | **-S/** | **50,227** | **-S/** | **58,974** | **-S/** | **69,244** | **-S/** | **81,303** |
| (+/-)Variacion Deuda LP | S/ | 150,000 | -S/ | 31,385 | -S/ | 35,151 | -S/ | 39,370 | -S/ | 44,094 |
| **Flujo efectivo por actividades de Financiamiento** | **S/** | **150,000** | **-S/** | **31,385** | **-S/** | **35,151** | **-S/** | **39,370** | **-S/** | **44,094** |
| **Aumento/disminución neto del efectivo y equivalentes** | **S/** | **481,615** | **S/** | **261,415** | **S/** | **469,911** | **S/** | **719,089** | **S/** | **1,016,189** |

Nota. Elaboración propia

### 10.2.5. Proyección de flujos de efectivos sin estrategia y con estrategia

En la Tabla 72, se presenta el Flujo de Efectivo de la situación actual sin haber implementado las iniciativas. Se considera que las ventas durante el año 2018 se mantendrán estables y similares al año previo con un escenario normal, mientras que las ventas a partir del 2019 al 2020 se mantendrán con un crecimiento de 12%, al mismo tiempo a dichas ventas se le ha adicionado el 18% del Impuesto General a las ventas (IGV)

En la Tabla 71, se aprecia el pago del IGV sin estrategia realizado durante el periodo histórico del proyecto considerando la facturación por ventas, costo de servicios y costos administrativos, durante el periodo 2017-2023.

Tabla 71

*Pago IGV Sin Estrategia*

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| IGV Ventas | -S/ 377,283 | -S/ 424,121 | -S/ 476,773 | -S/ 535,962 | -S/ 602,499 |
| IGV Costo del servicio | S/ 55,019 | S/ 61,849 | S/ 69,527 | S/ 78,159 | S/ 87,862 |
| IGV Gastos administrativos | S/ 78,066 | S/ 80,798 | S/ 83,626 | S/ 86,553 | S/ 89,582 |
| **Pago IGV** | **-S/ 244,198** | **-S/ 281,473** | **-S/ 323,620** | **-S/ 371,250** | **-S/ 425,055** |

Tabla 72

Flujo de Efectivo sin estrategia 2019-2023 (en nuevos soles)

| Año | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS NETAS** | **S/ 2,473,300** | **S/ 2,780,347** | **S/ 3,125,513** | **S/ 3,513,529** | **S/ 3,949,715** |
| (-) Costo de Servicio | -S/ 360,679 | -S/ 405,456 | -S/ 455,791 | -S/ 512,375 | -S/ 575,983 |
| **UTILIDAD BRUTA** | **S/ 2,112,621** | **S/ 2,374,892** | **S/ 2,669,722** | **S/ 3,001,154** | **S/ 3,373,731** |
| Gastos de Ventas | -S/ 675,153 | -S/ 698,784 | -S/ 723,241 | -S/ 748,555 | -S/ 774,754 |
| Gastos Administrativos | -S/ 511,766 | -S/ 529,677 | -S/ 548,216 | -S/ 567,404 | -S/ 587,263 |
| Gastos de Producción | -S/ 188,792 | -S/ 195,400 | -S/ 202,239 | -S/ 209,317 | -S/ 216,643 |
| **RESULTADOS DE OPERACION** | **S/ 736,910** | **S/ 951,031** | **S/ 1,196,026** | **S/ 1,475,879** | **S/ 1,795,072** |
| Pago IGV | -S/ 244,198 | -S/ 281,473 | -S/ 323,620 | -S/ 371,250 | -S/ 425,055 |
| (-) Impuesto | -S/ 217,388 | -S/ 280,554 | -S/ 352,828 | -S/ 435,384 | -S/ 529,546 |
| Depreciacion + amortizacion | S/ 21,041 | S/ 25,156 | S/ 29,782 | S/ 34,983 | S/ 40,829 |
| **FLUJO DE CAJA OPERATIVO** | **S/ 296,364** | **S/ 414,159** | **S/ 549,361** | **S/ 704,227** | **S/ 881,300** |
| Inversion en activos fijos CAPEX | -S/ 39,212 | -S/ 44,080 | -S/ 49,552 | -S/ 55,704 | -S/ 62,619 |
| Inversion en intangibles | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - |
| Inversion en capital de trabajo | -S/ 28,948 | -S/ 32,542 | -S/ 36,581 | -S/ 41,123 | -S/ 46,228 |
| **FLUJO DE CAJA LIBRE** | **S/ 228,204** | **S/ 337,538** | **S/ 463,227** | **S/ 607,400** | **S/ 772,452** |
| Pasivos de largo plazo | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - |
| Diferencia de cambio, doc decontado | -S/ 75,189 | -S/ 84,524 | -S/ 95,017 | -S/ 106,813 | -S/ 120,073 |
| Gastos financieros | | | | | |
| Escudo Fiscal | | | | | |
| Ingresos financieros | S/ 15,018 | S/ 16,883 | S/ 18,979 | S/ 21,335 | S/ 23,983 |
| Ajuste del patrimonio | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - |
| **FLUJO DE CAJA FINANCIERO** | **S/ 168,033** | **S/ 269,897** | **S/ 387,189** | **S/ 521,923** | **S/ 676,363** |

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 73, se muestra el Flujo de Efectivo con la estrategia a implementar, en un escenario conservador, durante los años 2019 al 2023 se proyecta un crecimiento de 17% respectivamente en las ventas.

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

A su vez, la propuesta para la implementación de la estrategia GRUPOCONTEXT Perú va acorde a su estructura de costos y gastos, permitiéndole hacer un mejor uso de ella al obtener mayores beneficios, como se puede apreciar en la Tabla 73 durante el primer año el costo de la implementación sería de S/. 190,322 soles y para los siguientes años se mantendría en S/ 265,322 soles. Además, durante el primer año, la implementación representaría el 7% con respecto a las ventas.

Tabla 73

*Flujo de Efectivo con estrategia 2019-2023 (en nuevos soles)*

| Años | | 2019 | % | | 2020 | % | | 2021 | % | | 2022 | % | | 2023 | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS NETAS** | **S/** | **2,698,209** | **100.0%** | **S/** | **3,168,088** | **100.0%** | **S/** | **3,719,794** | **100.0%** | **S/** | **4,367,577** | **100.0%** | **S/** | **5,128,167** | **100.0%** |
| (-) Costo de Servicio | -S/ | 393,477 | -14.6% | -S/ | 462,000 | -14.6% | -S/ | 542,454 | -14.6% | -S/ | 636,920 | -14.6% | -S/ | 747,836 | -14.6% |
| **UTILIDAD BRUTA** | **S/** | **2,304,732** | **85.4%** | **S/** | **2,706,089** | **85.4%** | **S/** | **3,177,340** | **85.4%** | **S/** | **3,730,657** | **85.4%** | **S/** | **4,380,331** | **85.4%** |
| Gastos de Ventas | -S/ | 699,314 | -25.9% | -S/ | 738,868 | -23.3% | -S/ | 782,431 | -21.0% | -S/ | 830,603 | -19.0% | -S/ | 884,080 | -17.2% |
| Gastos Administrativos | -S/ | 511,766 | -19.0% | -S/ | 529,677 | -16.7% | -S/ | 548,216 | -14.7% | -S/ | 567,404 | -13.0% | -S/ | 587,263 | -11.5% |
| Gastos de Producción | -S/ | 188,792 | -7.0% | -S/ | 195,400 | -6.2% | -S/ | 202,239 | -5.4% | -S/ | 209,317 | -4.8% | -S/ | 216,643 | -4.2% |
| ***Estrategia Gastos de ventas*** | **-S/** | **120,960** | **-4.5%** | **-S/** | **195,960** | **-6.2%** | **-S/** | **195,960** | **-5.3%** | **-S/** | **195,960** | **-4.5%** | **-S/** | **195,960** | **-3.8%** |
| ***Estrategia Gastos Administrativos*** | **-S/** | **69,362** | **-2.6%** | **-S/** | **69,362** | **-2.2%** | **-S/** | **69,362** | **-1.9%** | **-S/** | **69,362** | **-1.6%** | **-S/** | **69,362** | **-1.4%** |
| **RESULTADOS DE OPERACION** | **S/** | **714,538** | **26.5%** | **S/** | **976,821** | **30.8%** | **S/** | **1,379,131** | **37.1%** | **S/** | **1,858,011** | **42.5%** | **S/** | **2,427,023** | **47.3%** |
| **Pago de IGV** | **-S/** | **273,503** | **-10.1%** | **-S/** | **331,995** | **-10.5%** | **-S/** | **401,053** | **-10.8%** | **-S/** | **482,530** | **-11.0%** | **-S/** | **578,604** | **-11.3%** |
| (-) Impuesto | -S/ | 210,789 | -7.8% | -S/ | 288,162 | -9.1% | -S/ | 406,844 | -10.9% | -S/ | 548,113 | -12.5% | -S/ | 715,972 | -14.0% |
| Depreciacion + amortizacion | S/ | 21,518 | 0.8% | S/ | 26,208 | 0.8% | S/ | 31,713 | 0.9% | S/ | 38,178 | 0.9% | S/ | 45,768 | 0.9% |
| **FLUJO DE CAJA OPERATIVO** | **S/** | **251,764** | **9.3%** | **S/** | **382,872** | **12.1%** | **S/** | **602,948** | **16.2%** | **S/** | **865,546** | **19.8%** | **S/** | **1,178,216** | **23.0%** |
| Inversion en activos fijos CAPEX | -S/ | 42,778 | -1.6% | -S/ | 50,227 | -1.6% | -S/ | 58,974 | -1.6% | -S/ | 69,244 | -1.6% | -S/ | 81,303 | -1.6% |
| Inversion en intangibles | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inversion en capital de trabajo | -S/ | 42,413 | -1.6% | -S/ | 49,799 | -1.6% | -S/ | 58,471 | -1.6% | -S/ | 68,653 | -1.6% | -S/ | 80,609 | -1.6% |
| **FLUJO DE CAJA LIBRE** | **S/** | **166,574** | **6.2%** | **S/** | **282,846** | **8.9%** | **S/** | **485,503** | **13.1%** | **S/** | **727,648** | **16.7%** | **S/** | **1,016,304** | **19.8%** |
| **Pasivos de largo plazo** | **S/** | **150,000** | **5.6%** | **-S/** | **31,385** | **-1.0%** | **-S/** | **35,151** | **-0.9%** | **-S/** | **39,370** | **-0.9%** | **-S/** | **44,094** | **-0.9%** |
| Diferencia de cambio, doc decontado | -S/ | 82,027 | -3.0% | -S/ | 96,311 | -3.0% | -S/ | 113,083 | -3.0% | -S/ | 132,776 | -3.0% | -S/ | 155,898 | -3.0% |
| Gastos financieros | | | 0.0% | -S/ | 15,475 | -0.5% | -S/ | 11,709 | -0.3% | -S/ | 7,491 | -0.2% | -S/ | 2,767 | -0.1% |
| Escudo Fiscal | | | 0.0% | S/ | 4,565 | 0.1% | S/ | 3,454 | 0.1% | S/ | 2,210 | 0.1% | S/ | 816 | 0.0% |
| Ingresos financieros | S/ | 16,384 | 0.6% | S/ | 19,237 | 0.6% | S/ | 22,587 | 0.6% | S/ | 26,521 | 0.6% | S/ | 31,139 | 0.6% |
| **Ajuste del patrimonio** | **S/** | **150,000** | **5.6%** | **S/** | **-** | **0.0%** | **S/** | **-** | **0.0%** | **S/** | **-** | **0.0%** | **S/** | **-** | **0.0%** |
| **FLUJO DE CAJA FINANCIERO** | **S/** | **400,931** | **14.9%** | **S/** | **163,477** | **5.2%** | **S/** | **351,601** | **9.5%** | **S/** | **576,742** | **13.2%** | **S/** | **845,501** | **16.5%** |

Nota. Elaboración propia

### 10.2.6. Comparativo de los Flujos de efectivo sin estrategia y con estrategia

Con los resultados, de los flujos de efectivo sin y con estrategia, se ha realizado el flujo de efectivo comparativo (Ver tabla N° 75), para determinar el impacto de la implementación de la estrategia en la empresa.

Según el comparativo del flujo de efectivo, las ventas aumentarían en un 52% y la tasa interna de retorno sería de 48%.

En la tabla N° 74 se indica las inversiones proyectadas para la implementación del proyecto; se señala que el CAPEX se presentaría en la adquisición de laptops, mientras que la inversión del capital de trabajo se presentaría en el incremento de la cuenta por cobrar, el periodo promedio de cobranzas se mantiene en promedio de 46 dias.

Tabla 74

*Cuadro de inversiones proyectadas -2019-2023 (en nuevos soles)*

| | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
|---|---|---|---|---|---|
| **CAPEX** | | | | | |
| Laptops | S/ 3,566 | S/ 6,147 | S/ 9,422 | S/ 13,540 | S/ 18,683 |
| **INV CAPITAL DE TRABAJO** | | | | | |
| Cuentas por cobrar | S/ 13,465 | S/ 17,257 | S/ 21,890 | S/ 27,531 | S/ 34,381 |
| **TOTAL INVERSION** | **S/ 17,031** | **S/ 23,405** | **S/ 31,311** | **S/ 41,071** | **S/ 53,064** |

Tabla 75

*Flujo de Efectivo Comparativo 2019-2023 (en nuevos soles)*

| Años | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS NETAS** | **S/ 224,909** | **S/ 387,741** | **S/ 594,281** | **S/ 854,048** | **S/ 1,178,452** |
| (-) Costo de Servicio | -S/ 32,798 | -S/ 56,544 | -S/ 86,664 | -S/ 124,545 | -S/ 171,853 |
| **UTILIDAD BRUTA** | **S/ 192,111** | **S/ 331,197** | **S/ 507,618** | **S/ 729,503** | **S/ 1,006,600** |
| Gastos de Ventas | -S/ 24,161 | -S/ 40,084 | -S/ 59,190 | -S/ 82,048 | -S/ 109,326 |
| Gastos Administrativos | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - |
| Gastos de Producción | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - |
| **Estrategia Gastos de ventas** | **-S/ 120,960** | **-S/ 195,960** | **-S/ 195,960** | **-S/ 195,960** | **-S/ 195,960** |
| **Estrategia Gastos Administrativos** | **-S/ 69,362** | **-S/ 69,362** | **-S/ 69,362** | **-S/ 69,362** | **-S/ 69,362** |
| **RESULTADOS DE OPERACION** | **-S/ 22,372** | **S/ 25,791** | **S/ 183,105** | **S/ 382,132** | **S/ 631,951** |
| **Pago de IGV** | **-S/ 29,305** | **-S/ 50,522** | **-S/ 77,433** | **-S/ 111,280** | **-S/ 153,549** |
| (-) Impuesto | S/ 6,600 | -S/ 7,608 | -S/ 54,016 | -S/ 112,729 | -S/ 186,426 |
| Depreciacion + Amortizacion | S/ 478 | S/ 1,052 | S/ 1,931 | S/ 3,195 | S/ 4,940 |
| **FLUJO DE CAJA OPERATIVO** | **-S/ 44,600** | **-S/ 31,287** | **S/ 53,587** | **S/ 161,319** | **S/ 296,916** |
| Inversion en activos fijos CAPEX | -S/ 3,566 | -S/ 6,147 | -S/ 9,422 | -S/ 13,540 | -S/ 18,683 |
| Inversion en intangibles | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - |
| Inversion en capital de trabajo | -S/ 13,465 | -S/ 17,257 | -S/ 21,890 | -S/ 27,531 | -S/ 34,381 |
| **FLUJO DE CAJA LIBRE** | **-S/ 61,630** | **-S/ 54,692** | **S/ 22,276** | **S/ 120,248** | **S/ 243,852** |
| **Pasivo LP** | **S/ 150,000** | **-S/ 31,385** | **-S/ 35,151** | **-S/ 39,370** | **-S/ 44,094** |
| Diferencia de cambio, doc decontado | -S/ 6,837 | -S/ 11,787 | -S/ 18,066 | -S/ 25,963 | -S/ 35,825 |
| Gastos financieros | S/ - | -S/ 15,475 | -S/ 11,709 | -S/ 7,491 | -S/ 2,767 |
| Escudo Fiscal | S/ - | S/ 4,565 | S/ 3,454 | S/ 2,210 | S/ 816 |
| Ingresos financieros | S/ 1,366 | S/ 2,354 | S/ 3,609 | S/ 5,186 | S/ 7,156 |
| **Aporte de Capital** | **S/ 150,000** | **S/ -** | **S/ -** | **S/ -** | **S/ -** |
| **FLUJO DE CAJA FINANCIERO** | **S/ 232,898** | **-S/ 106,420** | **-S/ 35,588** | **S/ 54,820** | **S/ 169,138** |
| **FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUMULADO** | **S/ 232,898** | **S/ 126,477** | **S/ 90,889** | **S/ 145,709** | **S/ 314,847** |

Nota. Elaboración propia

### 10.2.7. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).

#### 10.2.7.1 Valor actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

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

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

1. El plan estratégico es de cinco años, por lo cual, para hallar la tasa de libre riesgo **($R_f$)** se ha utilizado los bonos de Estados Unidos a 10 años, un plazo razonable para evaluar los riesgos que tiene el país a mediano plazo. Teniendo como resultado el valor de **2.62%.**
2. Según Damodaran (2018), la prima de mercado **($R_m$)** se calcula mediante el rendimiento diferencial de los bonos del tesoro de EEUU mayores a 10 años (T-Bonds) de manera aritmética entre los años 1969 al 2018, se considera este rango de años, debido a que la económica de Estados Unidos presenta un periodo estable, obteniéndose el valor de **4.0%**. Este porcentaje representa lo que debe cobrar el accionista por invertir su dinero en un mercado de activos que presente posibles riesgos.
3. Para el cálculo de la beta desapalancada se ha considerado que GrupoCONTEXT Perú pertenece a la industria de Servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación, siendo el Beta desapalancado para dicho sector según el profesor Damodaran de **2.58**.

4. Como se indicó previamente la estructura de capital o nivel de apalancamiento de GrupoCONTEXT Perú corresponde durante el periodo 2017 teniendo un valor de **S/. 121,062 de deuda (D) y S/. 238,534 de patrimonio (E).**
5. Una vez conocido la beta desapalancado **[Beta apalancado = Beta despalancado * (1+ (D/E) *(1-t))]**, debemos apalancarlo a la realidad y entorno de GRUPOCONTEXT PERÚ, esto se logra multiplicando la beta desapalancado por el factor (1 + D/E) y por el beneficio tributario (1 -T), obteniéndose una **beta apalancado** nuevamente a utilizar de **3.5**. Este valor de beta es como se mueve el mercado con respecto a la empresa, este valor significa que un inversionista que invierta en una empresa del mismo rubro que GrupoCONTEXT Perú sin deuda exigirá un retorno del mismo valor a la beta desapalancado por cada sol invertido, mientras que si se decidiera invertir en GrupoCONTEXT Perú debería considerarse la beta reapalancado antes calculado.
6. Según estadísticas manejadas por el BCRP (2017) el Spread o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI) de Perú es de **146 puntos básicos (Rp)** a considerar para el cálculo final del CAPM a utilizar.
7. De esta manera, utilizando el modelo CAPM (Capital asset pricing model) según el trabajo de tres economistas: William Sharpe, John Lintner y Jan Mossin, cuyas investigaciones fueron publicadas en diferentes revistas especializadas entre 1964 y 1966.

$$\mathbf{CAPM = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + R_p}$$

Dicho modelo se obtiene multiplicando el valor de la prima del mercado **($R_m$)** 4.00% por la beta apalancada del sector de **3.50**, con el valor obtenido se le suma la tasa libre de riesgo **($R_f$)** de 2.62% y el riesgo país **(Rp) 1.46%**, obteniéndose un valor de CAPM de **18.09%.**

8. Una vez obtenido el valor de CAPM Perú, se halla el valor del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) o WACC.

$$\mathbf{WACC = R_e \times E/(D+E) + R_d \times (1-T) \times D/(D+E)}$$

La tasa mínima del accionista ($R_e$) es 18.09%, mientras que el Costo de la deuda (tasa de crédito promedio) según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) para pequeñas empresas sería de 12% **($R_d$)**. Con la información señalada anteriormente, se presentaría un resultado de **14.85%.**

9. Finalmente, el resultado del VAN con estrategia es 1’606,515 soles y sin estrategia sería de 1’495,825 soles, con ello el Valor neto incremental del proyecto de implementación de iniciativas sería de S/. 110, 690.20 soles.
10. Con la información señalada. el VAN incremental del proyecto es viable porque la inversión supera lo establecido por la tasa de descuento.
11. La TIR, también conocida como la tasa interna de retorno, es un indicador financiero de rentabilidad. Es la máxima tasa de descuento de rentabilidad de un proyecto. Para hallar la TIR, es necesario conocer el tamaño de la inversión y el flujo de caja proyectado.

Tabla 76

*COK, WACC, VAN Y TIR*

| | | |
|---|---|---|
| COK | | 18.10% |
| WACC | | 14.85% |
| VAN SIN ESTRATEGIA | S/ | 1,495,825 |
| VAN CON ESTRATEGIA | S/ | 1,606,515 |
| **VAN INCREMENTAL** | **S/** | **110,690** |
| **TIR INCREMENTAL** | | **48%** |

Nota. Elaboración propia

### 10.2.7.2 Periodo de recuperación descontado y ratios financieros

En la tabla N° 77 se muestra el periodo de recuperación descontado, para ello se ha tomado el flujo de caja libre incremental, y se ha procedido a descontar dichos flujos según el periodo asignado, con dicha información se procede a restar según el flujo descontado de cada año, y con ello obteniendo el periodo de recuperación. Para el caso de la empresa GRUPOCONTEXT Perú el periodo de recuperación se presentaría en el año 4.09, dado que en los primeros años habría un mayor gasto en la implementación de la estrategia en la empresa.

Tabla 77

*Periodo de recuperación descontado*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Flujo de caja libre incremental | -S/ 61,630 | -S/ 54,692 | S/ 22,276 | S/ 120,248 | S/ 243,852 |
| **FCLD descontado** | **-S/ 53,660** | **-S/ 41,460** | **S/ 14,702** | **S/ 69,101** | **S/ 122,006** |
| | | -S/ 53,660 | -S/ 95,119 | -S/ 80,417 | -S/ 11,316 |
| | **-S/ 53,660** | **-S/ 95,119** | **-S/ 80,417** | **-S/ 11,316** | **S/ 110,690** |
| | | Periodo recuperación del capital | | **4.09 años** | |

Nota. Elaboración propia

En la presentación de los ratios financieros, se considera que el ratio de liquidez del proyecto posee la capacidad de generar ganancias, dado que la Liquidez general de 12.29 (2019) veces pasaría a 42.83 (2023) veces. En el caso de los ratios de apalancamiento, se aprecia como el Leverage disminuye año tras año. Dicho ratio está mostrando qué tan comprometido se encuentra el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a las entidades que prestarán dinero o acreedores, es saludable para la empresa que el ratio se encuentre bajo. El apalancamiento financiero, el cual mide la parte de la deuda que soporta una empresa frente a sus recursos, va disminuyendo. En cuanto al multiplicador de capital,

vemos que por cada sol invertido por los accionistas cada vez se financian menos activos totales.

Los ratios de rentabilidad, el margen bruto se mantiene a lo largo de los años porque el proyecto se encontrará al tope de su capacidad por los cinco años en los cuales se ha proyectado. No obstante, el margen operativo y el margen neto poseen un incremento mínimo año a año debido a los efectos de la inflación que se están considerando.

Tabla 78

*Ratios Financieros*

| **RATIOS DE LIQUIDEZ** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
|---|---|---|---|---|---|
| Liquidez General | 12.29 | 15.95 | 22.06 | 30.93 | 42.83 |
| | | | | | |
| **RATIOS DE SOLVENCIA** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Leverage | 0.30 | 0.18 | 0.11 | 0.06 | 0.03 |
| Multiplicador de Capital | 1.30 | 1.18 | 1.11 | 1.06 | 1.03 |
| Apalancamiento financiero | 0.23 | 0.16 | 0.10 | 0.05 | 0.03 |
| | | | | | |
| **RATIOS DE GESTION** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Periodo promedio de cobros PPC | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| Periodo promedio de pago PPP | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Ciclo de coversion de efectivo CCE | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| | | | | | |
| **RATIOS RENTABILIDAD** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Margen bruto | 85% | 85% | 85% | 85% | 85.4% |
| EBITDA en % | 20% | 25% | 32% | 38% | 44% |
| Margen operativo | 19% | 24% | 31% | 37% | 42.5% |
| Margen neto | 10.7% | 13.7% | 18.7% | 23.2% | 27.1% |
| ROA | 22.0% | 25.3% | 29.4% | 30.3% | 29.7% |
| ROE | 28.6% | 29.9% | 32.5% | 32.1% | 30.5% |

Nota. Elaboración propia

### 10.2.8. Análisis de sensibilidad y escenarios

En el caso de análisis de sensibilidad se tomaron variables independientes en un análisis unidimensional para evaluar la susceptibilidad ante el cambio.

Se estableció que el factor de análisis serían las ventas, y se consideró una reducción de las ventas incrementales de 11% en promedio por efectos de que no se cumplan las metas estimadas del plan estratégico.

Tabla 79

*Análisis de Escenarios*

| | Pesimista | Normal | Optimista |
|---|---|---|---|
| Ventas | -10% | | 10% |
| VAN | S/ 28,146 | S/ 110,690 | S/ 194,433 |
| TIR | 23% | 48% | 76% |
| **Variación VAN** | -75% | | +76% |

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ventas incrementales Normal** | S/ 224,909 | S/ 387,741 | S/ 594,281 | S/ 854,048 | S/ 1,178,452 |
| **Ventas incrementales Pesimista** | S/ 201,978 | S/ 347,440 | S/ 531,323 | S/ 761,842 | S/ 1,048,812 |
| **% Pesimista** | -10% | -10% | -11% | -11% | -11% |
| **Ventas incrementales Optimista** | S/ 247,938 | S/ 428,387 | S/ 658,049 | S/ 947,838 | S/ 1,310,882 |
| **% Optimista** | 10% | 10% | 11% | 11% | 11% |

Nota. Elaboración propia

### 10.2.9. Análisis de matriz de riesgo

Para el análisis de la matriz de riesgos, se considera a las áreas Gerencia General, Comercial, y Operaciones como principales dentro de los pilares de organización orientada al logro de los objetivos trazados en el presente plan de negocios, las actividades que desarrollan cada una de ellas están relacionada entre sí y las consecuencias podrían ser de riesgo muy alto como leve

Tabla 80

*Matriz de Riesgo*

| Identificación de peligros | | | | Evaluación de riesgos | | | Medida de Control |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Área** | **Actividad** | **Riesgo** | **Consecuencia** | **Probabilidad** | **Consecuencia** | **Magnitud de riesgo** | |
| Gerencia General | Procesos | Cambios en los procesos | Fallas en los procesos | 2 | 2 | 6 | Supervisión de los procesos |
| Comercial | Ventas | Competencia | Cumplimiento de objetivos | 2 | 2 | 4 | Ejecutar el plan estrategico |
| Operaciones | Ejecución del servicio y/o proyecto | Falta de cumplimiento con el servicio | Disminución de clientes | 2 | 2 | 4 | Control de servicio y/o proyectos |

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

- Las ventajas competitivas de GrupoCONTEXT Perú son el servicio post venta y fidelidad y confianza de clientes, esto fue identificado durante las encuestas que fueron respondidas por los clientes actuales donde se evidencian que el 100% de ellos recomendaría el servicio de GrupoCONTEXT Perú.
- Según los resultados de las matrices y la información primaria (entrevistas y focus group), la empresa deberá mejorar el posicionamiento de marca, y los procesos en la planificación de objetivos y metas.
- El Balanced Scorecard nos muestra que GrupoCONTEXT Perú, tendrá como finalidad generar mayor valor, y la hoja de ruta, iniciará en el fortalecimiento de la comunicación interna, mejoramiento en el control de proyectos y/o servicios y el mejorar en la formación del personal. Además, se mejorará los procesos operativos, se presentarán informes de la situación económica de la empresa y se ahondará en el posicionamiento de la marca en el mercado de TI. Teniendo como resultado, lealtad con los clientes y captación de nuevos clientes.
- La estrategia principal es la Penetración de Mercado y como estrategia contingente el Desarrollo de mercado, con dicha estrategia principal se requerirá el reconocimiento de la marca en el sector de TI.
- Se mejorarán los procesos actuales con indicadores de gestión, los cuales permitirán una adecuada toma de decisiones; identificar mejoras en los procesos de proyectos y/o servicios a fin de medir el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- El Plan Estratégico que se ha propuesto es viable, dado que el VAN Valor Actual Neto Incremental es mayor a O con S/. 110, 690 con una Tasa Interna de Retorno de

48%, el cual es mayor al WACC (14.85%).

**Recomendaciones**

- Se recomienda que la empresa GrupoCONTEXT Perú ratifique y amplie sus ventajas competitivas con ello expandiría su mercado objetivo y lograría mejorar el valor de la empresa.
- En relación a las oportunidades de mejora, se recomienda que, para mejorar el posicionamiento de marca la empresa debe fortalecer su imagen a través de publicidad tecnológica (Metodología INBOUND), lo cual generará incremento en la recordación de marca y posicionamiento.
- Se requiere que los responsables de las iniciativas utilicen las métricas desarrolladas en el Balanced Scorecard, ya que la herramienta permitirá efectuar un monitoreo del cumplimiento del plan propuesto y de este modo se detectar cualquier desviación del plan.
- Se sugiere que la gerencia haga de conocimiento el plan estratégico propuesto a todo el staff de GrupoCONTEXT Perú. Asimismo, dar a conocer la Misión, Visión, Valores y los objetivos de la empresa, de este modo, se podrá obtener el compromiso de todo el personal.
- Es importante que la empresa tome conciencia que es fundamental la inversión en el desarrollo de su personal a fin de proporcionarles mayores fortalezas y dotarlos con nuevas herramientas. La empresa debe tener en cuenta que se trata de una inversión y no de un gasto dado que un personal capacitado va a presentar resultados beneficiosos.

## REFERENCIAS

Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (2017). Sector Tecnológico en Perú facturará más de US$ 4,700 millones en 2017. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx

Alarcón, F. (2017). *Estudio del impacto de las herramientas TIC con conexión a Internet, como parte del proceso inicial de las Start-ups y emprendimientos, en Perú.* Universidad Pontificia Católica del Perú, Perú. (Tesis de maestría inédita). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/10052/ALARCON_ROJAS_ESTUDIO_IMPACTO_DE_LAS_HERRAMIENTAS_TIC_CON_CONEXION_A_INTERNET.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2018). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020.* Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2018.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2018). *Resumen Informativo Semanal N° 49.* https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-49-2018.pdf

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios.* (10 ed.). D.F., México: Pearson Educación.

CENTRUM (2018). *Resultados del Índice de progreso social mundial 2018.* Recuperado de https://centrumthink.com/Docs/files/nota_de_prensa_-_ips_2018_-_copia.pdf

Cabero, J. (2007). *Las nuevas tecnologías en la Sociedad de la Información.* Universidad de Sevilla, España. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/238672345_Las_nuevas_tecnologias_en_la_Sociedad_de_la_Informacion

Chiavenato, I (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, McGraw-Hill/Interamericana editores. México.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México: Pearson Educación.

Diario Gestión (2014). Un repunte económico en el Perú haría prevalecer las inversiones en software tecnológico. Recuperado de https://gestion.pe/tecnologia/repunte-economico-peru-haria-prevalecer-inversiones-software-tecnologico-62747

Diario Gestión (2017). Sapia: "Vamos a pasar de proveer tecnología tradicional a dar soluciones tecnológicas". Recuperado https://gestion.pe/economia/empresas/sapia-pasar-proveer-tecnologia-tradicional-dar-soluciones-tecnologicas-133511

Diario Gestión (2018). Concytec: Inversión en ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI. Recuperado https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion-apenas-llega-0-12-pbi-247855

Diario El Comercio (2016). Microsoft: "La cuarta revolución industrial ya es realidad". Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/mercados/microsoft-cuarta-revolucion-industrial-realidad-279655

Diario La República (2016). Ataques cibernéticos ligados al error humano se incrementaron del 1% al 30%. Recuperado de https://larepublica.pe/tecnologia/788845-ataques-ciberneticos-ligados-al-error-humano-se-incrementaron-del-1-al-30

Diario Peru21 (2017). Carlos Paradi: ¿Qué es el Riesgo País? Recuperado de https://peru21.pe/opinion/carlos-parodi-riesgo-pais-62153-noticia/?ref=p21r

Diario Peru21 (2018). Sector Tecnología facturó más de US$4,700 millones en el 2017. Recuperado de https://peru21.pe/economia/sector-tecnologia-facturo-us-4-700-millones-2017-413938-noticia/

Espinoza, J (2017). *Las TICS como factor clave en la gestión académica y administrativa de la universidad*. Gestión en el Tercer Milenio-Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Recuperado de http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/14141/12473

Emiliano, E. (2016). *El uso de las TICs como herramienta de comunicación empresarial.* Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi, Ecuador (ULEAM). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/318560811_EL_USO_DE_LAS_TICs_COMO_HERRAMIENTAS_ESTRATEGICAS_DE_LA_COMUNICACION_EMPRESARIAL

Franklin, E. (2003). *Organización de Empresas.* Segunda Edición, McGraw-Hill. México.

Galo, E. (2018) *Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones.* Revista Científica – Dominio de Las Ciencia. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9027/LAROSA_PANDURO_PLANEAMIENTO_TIC.pdf?sequence=3

García, J. (2018). Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia. Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de http://eprints.ucm.es/46224/1/T39544.pdf

Ginga, A. (2014). *La importancia de las TIC para la empresa y su entorno.* (Tesis de maestría inédita). Recuperado de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3651/2252_Trabajo%20fin%20de%20Grado%20-

%20LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LAS%20TIC%20PARA%20LA%20EMPRESA%20Y%20SU%20ENTORNO%20-%20Ginga%20Andrei%20Florin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gutiérrez, R. (2014) *Estrategias para el uso de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el área de Economía y Empresa en la educación secundaria.* Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de https://eprints.ucm.es/27667/1/T35491.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (Abril, Mayo y Junio 2018).* Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las empresas, 2015 – Encuesta Económica Anual 2016.* Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Perú: Incidencia de la Pobreza por grupos de edad, 2016.* Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/cap04.pdf

La Rosa, B., Panduro, C., Pretell M. & Valdivia A. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de la Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC).* (Tesis de maestría inédita). Universidad Pontificia Católica del Perú, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8311

Levitt, T. (1983). Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review. vol.43, núm.6

Montanares, E. (2016). *Plan de Negocios para brindar servicios de tecnología de la información y comunicaciones para la industria financiera.* (Tesis de maestría inédita). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143662/Plan-de-negocio-para-brindar-servicios-de-tecnolog%C3%ADa-de-la-informaci%C3%B3n-y-comunicaciones-para-la-industria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peña, W (2018). *Plan estratégico 2018 - 2020 para la empresa Tendencias Tecnológicas S.A.C.* (Tesis de maestria inedita). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3917/3/2018_Pe%C3%B1a-Paz.pdf

PerúCIO (2017). *Nace Axity con soluciones para la transformación digital*. Recuperado de https://cioperu.pe/articulo/24699/nace-axity-con-soluciones-para-la-transformacion-digital/

PriceWaterHouseCoopers (2018). *Talent Mobility 2020 – The next generation of international assignments*. Recuperado de https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harward Business Review.

Porter M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Porter M. (2015). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. (8va Ed). España: Ed. Deusto.

Rivera, J. (2006). Management y liderazgo en Peter Drucker. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/40968961_Management_y_liderazgo_en_Peter_Drucker

Ruiz, B., & Trinidad, Y. (2017). *Efecto de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la competitividad internacional de las pymes agroexportadoras de espárragos frescos en Lima Metropolitana y Callao.* (Tesis de maestría inédita). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2682/1/2017_Ruiz_Efecto-de-las-tecnologias-de-informaci%C3%B3n-y-comunicacion.pdf

Torres, L. (2015). *Las TIC y su impacto en el desarrollo del Perú.* Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/opinion/tic-impacto-desarrollo-peru-opinion-390202

Warren, B., & Nanus B. (2008). *Líderes – Estrategia para un liderazgo eficaz.* Barcelona: Paidos Ibérica

Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (10ma ed.). México: Pearson Educación.

## Apéndice 1. Guía de Pautas

Buenos días/tardes. Mi nombre es…… y estamos realizando un estudio sobre la empresa GrupoCONTEXT Perú.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de procesos y estrategias actuales relacionados con la empresa y encontrar soluciones y mejoras.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

# Apéndice 2. Entrevista a Experto TICs

| ENTREVISTAS A EXPERTO - TIC |
|---|
| **I. INICIO - DATOS PERSONALES** |
| **1. Podría usted indicarme, su nombre completo, el nombre de la empresa que labora, el cargo que desempeña y los años de experiencia en dicha empresa.** |
| **II. CUERPO - INVESTIGACIÓN CUALITATIVA** |
| **O1) Tendencias en la industria del servicio de tecnología de la información** |
| 1. En los últimos años, cree usted que ha aumentado la tendencia por el uso de las TICs? |
| 2. ¿En que posición nos ubicamos a nivel regional en los servicios de las TICs? |
| 3. ¿Por qué piensa usted que nos encontramos en esa posición? |
| 4. Actualmente. ¿Existe una inversión por los servicios de las TICs en el país? |
| 5. ¿Por qué cree usted que aun no existe una mayor inversión por este tipo de servicios? |
| 6. ¿Cuál cree usted que deberian ser las principales mejoras de las TICs a nivel local? |
| 7. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la industria? |
| **O2) Perfil del cliente externo.** |
| 1. ¿Cuáles son los sectores que han canalizado su inversión en dicho sector? |
| 2. ¿Qué sector incrementará sus inversiones en este tipo de servicios en los próximos años? |
| 3. ¿Cuáles son los servicios preferidos por los clientes? (Consultoria, software, hadware) |
| 3. ¿Cuáles cree que son las principales razones para adquirir un servicio tecnológico? |
| 4. ¿Cree usted que el sector de la banca ha mejorado considerablemente por la implementación de las TICs? |
| 5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del cliente respecto a los servicios tecnológicos? |
| 6. ¿Por qué aún no existe una mayor inversión de las grandes empresas por este sector? |
| 7. ¿Cree usted que medianas empresas empezarán a invertir en este tipo de servicios tecnologicos? |
| 8. ¿Cuál es la mayor barrera para no invertir en este tipo de servicios tecnológicos? |
| **O5) Competencia directa e indirecta** |
| 1. ¿Cuál considera son los lideres en este sector de servicios tecnológicos? |
| 2. ¿De los lideres mencionados, porque cree usted que ha alcanzado ese status en el mercado? |
| 3. ¿Cuáles son las ventajas competitivas del sector de servicios tecnológicos? |
| 4. ¿Cuáles son las principales barreras de entradas en el sector de servicios tecnológicos? |
| 5. ¿Cree usted que se incrementará la competencia en los próximos 3 años? |
| **O6) Producto o Servicio** |
| 1. ¿Cuál es el servicio con mayor frecuencia de compra? |
| 2. En el sector bancario, ¿Cuáles son los servicios requeridos? |
| 3. ¿Cree usted que la cartera de servicios tecnologicos, cumple con los requisitos del mercado? |
| 4. ¿En los próximos años, cree usted que se incrementará la cartera de servicios tecnológicos? |
| 5. ¿Qué tipo de servicios estan pendientes ingresar en la industria? |
| 6. ¿Qué tipo de servicios se incrementará en los próximos 5 años? |
| **O7) Publicidad y recordación de la marca** |
| 1. ¿Con que canal se deberia promocionar los servicios tecnológicos? |
| 2. ¿Porque cree usted que se captaria a un grupo de clientes? |
| **O8) Nivel de percepción del precio.** |
| 1. Cree usted que el precio de los servicios, se ajusta al presupuesto de inversión de las empresas? |
| 2. Actualmente, la inversión de este tipo de servicios se ajusta al presupuesto proyectado, ¿Cree usted que la inversión es minima para estos servicios? |
| 3. El mercado cuenta con diferentes servicios, por ende, sus precios varian considerablemente, ¿Cree usted que existe una sensibilidad del precio por parte de los clientes? |
| **O9) Post-venta del servicio.** |
| 1. ¿Cree usted que las empresa tecnologicas trabajan en un proceso de post-venta de sus servicios? |
| 2. ¿De considerar dicho proceso, cree usted que se realiza de la manera más optima? |
| 3. ¿Cuáles deberian ser las mejoras en dicho proceso de post-venta del servicio? |
| **III. CIERRE** |
| **1. Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?** |

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO EXPERTO | |
|---|---|
| Nombre: | **Medalit Álvarez** |
| Edad: | 23 años |
| Nacionalidad: | Peruano |
| Ocupación: | Account Manager de GrupoCONTEXT Perú |
| Profesión: | Ingeniero de Sistemas |
| Distrito de residencia: | Lince, Lima |
| Breve reseña: | Responsable de la Gestión Comercial dentro de GrupoCONTEXT Perú, captación de nuevos clientes. |

**Percy Neyra**: Muy buenos días mi nombre es Percy Neyra, actualmente estamos realizando una investigación para diagnosticar la situación estratégica de la empresa GrupoCONTEXT Perú y al mismo tiempo conocer los servicios tecnológicos.

**Percy Neyra:** ¿Ud. fuera tan amable por favor de indicarme el cargo que desempeña?

**Medalit Álvarez**: Buenas, mi nombre es Medalit Álvarez. Yo actualmente desempeño el cargo de Account Manager de GrupoCONTEXT Perú. Mi labor principal es encargarme del mantenimiento de la cartera de clientes y encontrar nuevos clientes.

**Percy Neyra**: ¿Hace cuánto tiempo viene laborando en la parte de lo que es servicios tecnológicos, de la parte lo que es comercial?

**Medalit Álvarez**: En la parte comercial ya un promedio de 7 años, empecé mis labores…en bueno, en empresas… no sé si se pueden decir el nombre

**Percy Neyra**: Sí, claro.

**Medalit Álvarez**: Bueno, empecé aproximadamente en el 2012 con COSAPI DATA en el cargo de Pre-Venta Especialista en soluciones también de gestión de TI en la marca de todo lo que corresponde a Service Desk, sistemas de inventarios.

**Percy Neyra**: Tiene eso claro. En estos últimos siete años ¿Cómo cree usted que ha sido el aumento de esta tendencia en lo que es servicios tecnológicos?

**Medalit Álvarez**: ¿Cómo ha sido la tendencia?

**Percy Neyra**: O más que todo ¿Cómo ha sido este incremento? ¿cómo se ha ido incrementando?

**Medalit Álvarez**: Ah sí, de hecho, que sí ha habido un incremento bastante notorio. Las empresas están apostando mucho por invertir en el tema de tecnología, en algunos casos para la parte de la nube tanto como el servicio no.

**Percy Neyra**: A nivel regional cree Ud. que el Perú aún está básicamente parte está en el medio en el alto en lo que es funcionamiento aquí.

**Medalit Álvarez**: Yo creo que Perú está en el medio. Le falta mucho todavía, hay países de la región que nos superan bastante.

**Percy Neyra**: ¿Por qué piensa digamos que aún nos falta mejorar? ¿por qué básicamente el país?

**Medalit Álvarez**: Todavía es porque no hay. Si bien es cierto se ha incrementado que las empresas apuesten por la tecnología, todavía se percibe mucho el tema de la cultura del usuario, todavía como que no está muy acostumbrado.

**Percy Neyra**: O sea en estos últimos diez años que uno podía creer que había este incremento, aún el usuario esta resistente al cambio ¿no?

**Medalit Álvarez**: Sí.

**Percy Neyra**: ¿Qué tipo de servicios aparte del Cloud Computing cree Ud. que actualmente se está invirtiendo en el país en lo que es servicios tecnológicos? Por ejemplo, en el sector banca vemos que es uno de los sectores que se ha incrementado en los últimos años, vemos que con servicio de inteligencia artificial que otro tipo de servicios necesitan o están requiriendo las empresas.

**Medalit Álvarez**: De Outsorcing por ejemplo ¿no? Ya muchas empresas no se hacen cargo de las planillas del personal técnico, muchas veces prefieren trasladárselo a una empresa que haga todo este tema de soporte ¿no?

**Percy Neyra**: Con eso, ¿GrupoCONTEXT Perú ha extraído una parte interesante no?

**Medalit Álvarez**: Así es.

**Percy Neyra**: Correcto.

**Percy Neyra**: Dígame, un poco viendo el tema de los clientes ¿Cuáles son los clientes actualmente de la marca?

**Medalit Álvarez**: ¿Con qué clientes trabajamos nosotros? Nosotros tenemos clientes como Telefónica del Perú, tenemos Claro, tenemos banco GNB, a nivel de las cajas tenemos Caja Arequipa. Por ejemplo ¿Qué otros clientes pueden ser? Americatel, y estamos trabajando ya en otros clientes. Son así a groso modo los clientes que tenemos.

**Percy Neyra:** Y son, estamos hablando así de clientes de grandes empresas ¿no?

**Medalit Álvarez**: Sí, la mayoría de nuestros clientes son empresas bastantes grandes.

**Percy Neyra**: ¿Hay posibilidad de entrar a clientes de medianas empresas, discúlpeme?

**Medalit Álvarez**: Eh, posibilidades hay, pero dependiendo de que estas medianas empresas están decididas a invertir, dado que las soluciones que nosotros vendemos pues por el hecho de ser bastante ¿cómo te puedo decir? especializada y complejas, son un poquito de repente… Eh, no son muy económicas que digamos, sin embargo, son muy potentes entonces para el caso de las medianas empresas, son muy pocas las empresas medianas que apuestan por este tipo de inversión

**Percy Neyra**: En el tema del mercado, en lo que es la competencia existe un mercado que actualmente está canalizando todo el tema de servicio de productos tecnológicos ¿Un mercado grande, pequeño mercado?, ¿cómo ve Ud. la competencia?

**Medalit Álvarez**: Bueno competencia hay mucho la verdad y en todos los sectores y en todo el rubro, o sea hay competencia en temas de solamente temas servicio Outsorcing por ejemplo, hay otros que son solo consultoría entonces sí hay bastante competencia.

**Percy Neyra**: Y dígame ¿Qué servicios aparte de lo que es Outsorcing, tal vez consultoría software o hardware, actualmente están prefiriendo los clientes? digamos ¿qué es lo que Ud. ha podido eh cliente que tipo de servicio necesita o prefiere…

**Medalit Álvarez**: El cliente normalmente, por la experiencia que yo he venido teniendo, es que el cliente prefiere, como te decía hace un momento, tercerizar muchos servicios ¿por qué? Porque hoy en día estas empresas pierden mucho tiempo de repente enfocándose en temas que no son partes de su core de negocios entonces se ven en la necesidad de contratar a empresas especializadas, en este caso GrupoCONTEXT Perú está especializado en temas de gestión de TI entonces estas empresas prefieren contratarnos a nosotros y que nosotros hagamos ese trabajo especializado y ellos dedicarse a lo suyo.

**Percy Neyra**: Y de la competencia cual crees que sea las ventajas que tiene actualmente las competitiva de la competencia no cuenta GrupoCONTEXT Perú.

**Medalit Álvarez**: De repente los años que tienen acá en Perú. GrupoCONTEXT Perú es relativamente joven. Acá en Perú tenemos aproximadamente 8 años, quizás ese es por ahora nuestro punto donde no podemos competir contra grandes empresas que tienen más de 30 años acá posicionadas, entonces por nombre no necesariamente muchos clientes nos conocen. Es ahí donde viene el trabajo de nosotros, comenzar a impulsar, empezar a dar a conocer la empresa tanto como imagen, como nombre, como servicios.

**Percy Neyra**: Básicamente entonces los clientes, la competencia, está buscando servicio muy enfocado en lo que es outsorcing ¿no? Es uno de los servicios que digamos se ha visto incrementado en próximos años. Eh, ¿cuáles serían las principales barreras de entrada en este sector? Porque Ud. me comentaba que habían crecido, había mucha competencia. Eh, ¿existen muchas barreras para ingresar en este mercado?

**Medalit Álvarez**: Una de las barreras particularmente que he encontrado es, como te decía hace un momento, el hecho de que no necesariamente nos conocen. Tenemos una

empresa bastante especializada en el servicio que brindamos; sin embargo, todavía somos una empresa joven y lo otro es, de repente, la marca que nosotros representamos no es una marca que también haga mucha labor de repente en marketing y eso no nos ayuda a nosotros ¿no?

Sin embargo, la marca que representamos si es una marca bastante, digamos bastante madura.

**Percy Neyra**: ¿Estamos hablando de la marca BMC?

**Medalit Álvarez**: Sí, BMC. Entonces quizás por ahí uno de los inconvenientes que yo me he encontrado es eso ¿no? Los clientes todavía no nos reconocen en el mercado es por eso estamos haciendo nuestra labor de empezar a dar a conocernos.

**Percy Neyra**: Dar a conocerse ¿no?

**Percy Neyra**: Dígame, del servicio que está Ud. está comentándome de outsorcing ¿cree Ud. que hay la posibilidad de incrementar la cartera de servicios de GrupoCONTEXT Perú o también otro tipo de carteras de servicios?

**Medalit Álvarez**: Yo pienso que sí. GrupoCONTEXT Perú está en posibilidad de incrementar la cartera o portafolios de servicios. Pero yo pienso que nuestra labor primero es darnos a conocer luego ir por más porque no se trata de ……Yo pienso que también el valor que nosotros tenemos es el hecho que somos especializados, es decir no somos conocidos en el rubro de TI por vender de todo, no, sino ser especialistas en lo que estamos.

**Percy Neyra**: Correcto. En esto en lo que estamos comentando de la publicidad de la marca, el canal actual. Discúlpeme, ¿cuál es?, ¿la página web?

**Medalit Álvarez**: La página web, sí. Es una de las formas, la otra forma es nosotros mismos haciendo temas de llamadas, visitando a clientes tratando de entrar siempre a cuentas nuevas, clientes grandes también.

**Percy Neyra**: ¿Otra forma interesante cree Ud. que también los workshops podrían ser claves?

**Medalit Álvarez:** Sí, yo pienso que sí.

**Percy Neyra**: Actualmente, ¿la marca ha realizado algún evento de este tipo?

**Medalit Álvarez**: Aún no. En el tiempo que yo llevo por aquí no lo he visto. Sería bueno que se pueda realizar.

**Percy Neyra**: Correcto. Eh…en el tema de lo que es el precio o el presupuesto de inversiones de las empresas, ¿cree Ud. que el precio ahorita de GRUPOCONTEXT PERÚ está acorde al mercado en el tema de sus costos lo que es del servicio?

**Medalit Álvarez**: Yo pienso que está dentro promedio. Sí hay, o sea definitivamente nos encontramos en el mercado con marcas que son muy muy baratas por decirlo de alguna forma dado que no son de repente herramientas o marcas que todavía están bien posicionadas, entonces sí, definitivamente nos ha tocado competir con marcas muy baratas que de alguna forma no nos ha permitido …. entonces quizás también porque la empresa en la que ha decidido adquirir esta herramienta es porque no necesariamente necesita todo lo que nosotros ofrecemos ¿no? Los precios son bastante importantes y todavía nosotros estamos dentro de un nivel de promedio para llegar a cumplir.

**Percy Neyra**: De las metas y objetivos de su área, ¿cree Ud. que ahorita, ya finalizando este año, se han cumplido, aún quedan pendientes, hay para mejorar muchas cosas?

**Medalit Álvarez**: Bueno, hay muchas cosas que debemos mejorar. Sí quedan pendientes muchas metas. Eh… estamos en el camino, todavía no nos hemos dado por vencidos. Estamos si bien es cierto terminando octubre, pero nos quedan dos meses que son bastantes provechosos en el sentido si sabemos dar los pasos adecuados podemos lograr algo, sin embargo, estamos trabajando ya ahora para el próximo año.

**Percy Neyra**: Bueno casi ya para terminar ¿algún comentario que tenga Ud. actualmente, tanto de lo que es la empresa, de cómo es la empresa? Al mismo tiempo del

sector de tecnología de información, empecemos por el sector ¿cuál cree sean los comentarios finales para entender un poco este sector, no, que piensa Ud. al respecto?

**Medalit Álvarez**: Bueno, mis comentarios finales… es nada, qué, bueno, lo que nos queda a nosotros como empresa es seguir preparándonos, seguir estando al ritmo de estos cambios y sobre todo brindarles a nuestros clientes eso ¿no? El hecho de nuestra preparación les va a dar la confianza de seguir trabajando.

**Percy Neyra**: ¿Qué opinión tiene Ud. finalmente delo que es GRUPOCONTEXT Perú en el tiempo que tiene trabajando aquí?

**Medalit Álvarez**: Bueno, es una empresa. Si bien es cierto aquí en Perú, porque en Ecuador entiendo que tiene mucho más tiempo, aquí en Perú hablo por el equipo, es un equipo bastante bueno, equipo pequeño pero muy bueno por la experiencia que he tenido en otras empresas. Como le decía justo a Erika, es un lugar donde uno se siente tranquilo de trabajar en el sentido comprometido, dado de que aquí todos suman, todos ponen su granito de arena ya sea para la parte de venta o ya sea para la parte de implementación o tanto para el soporte que se brinda a un servicio, es un grupo bastante unido. Se trabaja de una manera sincronizada, es muy bueno, se aprende, se aprende bastante.

**Percy Neyra**: Bueno Srta. **Medalit Álvarez** le agradezco más bien su tiempo y le agradecemos por esta entrevista.

**Medalit Álvarez**: Muchas gracias a usted.

# Apéndice 3. Entrevista al Accionista

**ENTREVISTAS AL ACCIONISTA DE GRUPOCONTEXT PERU**

**I. INICIO - DATOS PERSONALES**

**1. Podría usted indicarme, su nombre completo, el nombre de la empresa que labora, el cargo que desempeña y los años de experiencia en dicha empresa.**

**II. CUERPO - INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

**O1) Tendencias en la industria del servicio de tecnología de la información**

1. En los últimos años, cree usted que ha aumentado la tendencia por el uso de las TICs?
2. ¿En que posición nos ubicamos a nivel regional en los servicios de las TICs?
3. ¿Por qué piensa usted que nos encontramos en esa posición?
4. Actualmente. ¿Existe una inversión por los servicios de las TICs en el país?
5. ¿Por qué cree usted que aun no existe una mayor inversión por este tipo de servicios?
6. ¿Cuál cree usted que deberian ser las principales mejoras de las TICs a nivel local?
7. En cuánto a la Visión de GrupoCONTEXT Perú, se ha propuesto la siguiente: "Ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios en implementación de soluciones de inteligencia de negocios y de herramientas y servicios de gestión de plataformas TIC a la medida de las necesidades del cliente en el mercado peruano". ¿Qué opina Usted al respecto?
8. En cuánto a la Misión de GrupoCONTEXT Perú, se ha propuesto la siguiente: "Ofrecemos soluciones de información de tecnologias para los negocios de nuestros clientes del mercado nacional en materia de análisis y gestión, con un servicio personalizado y calificado acorde a sus necesidades". ¿Qué opina Usted al respecto?
9. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la industria?
10. ¿Cuáles son las fortalezas que presenta GrupoCONTEXT? ¿Por qué?
11. ¿Qué debilidades cree usted que presenta GrupoCONTEXT? ¿Por qué?
12. ¿Qué factores cree Usted que son necesarios para que GrupoCONTEXT Perú sea exitosa en el mercado de TI?
13. En su opinión, como calificaria a la empresa GrupoCONTEXT Perú respecto a su Fortaleza Financiera, Fortaleza de la Industria, Ventaja Competitiva y Estabilidad en el Entorno

| Análisis Interno | | Análisis Externo | |
|---|---|---|---|
| Fuerza Financiera (FF) Eje Y | Valor | Estabilidad del Entorno (EE) Eje Y | Valor |
| Utilidades netas | | Cambios Tecnológicos | |
| Liquidez | | PBI | |
| Facilidad para salir del mercado | | Elasticidad de la demanda | |
| Riesgos implícitos del negocio | | Mercado competitivo | |
| Inversión | | Oferta de personal capacitado | |
| **Análisis Interno** | | **Análisis Externo** | |
| Ventaja Competitiva (VC) Eje X | Valor | Fuerza de la Industria (FI) Eje X | Valor |
| Participación en el mercado | | Potencial de crecimiento | |
| Calidad del servicio | | Estabilidad Financiera | |
| Experiencia en el mercado | | Conocimientos Tecnológicos | |
| Fortalecimiento de marca | | Aprovechamiento de recursos | |
| Precios competitivos | | Facilidad para entrar en el mercado | |

**O2) Perfil del cliente externo.**

1. ¿Cuáles son los sectores que han canalizado su inversión en dicho sector?
2. ¿Qué sector incrementará sus inversiones en este tipo de servicios en los próximos años?
3. ¿Cuáles son los servicios preferidos por los clientes? (Consultoria, software, hadware)
3. ¿Cuáles cree que son las principales razones para adquirir un servicio tecnológico?
4. ¿Cree usted que el sector de la banca ha mejorado considerablemente por la implementación de las TICs?
5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del cliente respecto a los servicios tecnológicos?
6. ¿Por qué aún no existe una mayor inversión de las grandes empresas por este sector?
7. ¿Cree usted que medianas empresas empezarán a invertir en este tipo de servicios tecnologicos?
8. ¿Cuál es la mayor barrera para no invertir en este tipo de servicios tecnológicos?

**O5) Competencia directa e indirecta**

1. ¿Cuáles son las principales empresas que compiten con GrupoCONTEXT Perú en el mercado de TI?
2. ¿Cuál es la participación de mercado de GrupoCONTEXT Perú?
3. ¿Conoce Usted, cuál es la participación de mercado de las empresas que compiten con GrupoCONTEXT Perú?
3. ¿Cuáles son las ventajas competitivas del sector de servicios tecnológicos?
4. En su opinión, ¿Cuál seria la mayor ventaja competitiva de GrupoCONTEXT? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las principales barreras de entradas en el sector de servicios tecnológicos?
6. ¿Cree usted que se incrementará la competencia en los próximos 3 años?

**O6) Producto o Servicio**

1. ¿Cuál es el servicio con mayor frecuencia de compra?
2. En el sector bancario, ¿Cuáles son los servicios requeridos?
3. ¿Cree usted que la cartera de servicios tecnologicos, cumple con los requisitos del mercado?
4. ¿En los próximos años, cree usted que se incrementará la cartera de servicios tecnológicos?
5. ¿Qué tipo de servicios estan pendientes ingresar en la industria?
6. ¿Qué tipo de servicios se incrementará en los próximos 5 años?

**O7) Publicidad y recordación de la marca**

1. ¿Con que canal se deberia promocionar los servicios tecnológicos?
2. ¿Porque cree usted que se captaria a un grupo de clientes?

**O8) Nivel de percepción del precio.**

1. Cree usted que el precio de los servicios, se ajusta al presupuesto de inversión de las empresas?
2. Actualmente, la inversión de este tipo de servicios se ajusta al presupuesto proyectado, ¿Cree usted que la inversión es minima para estos servicios?
3. El mercado cuenta con diferentes servicios, por ende, sus precios varian considerablemente, ¿Cree usted que existe una sensibilidad del precio por parte de los clientes?

**O9) Post-venta del servicio.**

1. ¿Cree usted que las empresa tecnologicas trabajan en un proceso de post-venta de sus servicios?
2. ¿De considerar dicho proceso, cree usted que se realiza de la manera más optima?
3. ¿Cuáles deberian ser las mejoras en dicho proceso de post-venta del servicio?

**III. CIERRE**

**1. Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?**

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO | |
|---|---|
| Nombre: | Guillermo Sanchis Verdú |
| Edad: | 56 años |
| Nacionalidad: | Español |
| Ocupación: | Apoderado General de GrupoCONTEXT Perú |
| Distrito de Residencia a: | Quito, Ecuador |
| Breve reseña: | Con más de 30 años de experiencia en la industria de Sistemas y TI, consolidando sus negocios en Ecuador y Perú |

**Percy Neyra**: Podría usted tan amable indicarme, disculpe, primero su nombre completo y el cargo actual que desempeña, que tiene usted en la empresa GrupoCONTEXT Perú.

**Guillermo Sanchis**: Haber eh, mi nombre es Guillermo Sanchis Verdú, eh soy español, vivo en Quito y desempeño el cargo en el Ecuador de Gerente Legal Representante Legal y aquí soy apoderado general de GrupoCONTEXT Perú.

**Percy Neyra**: Señor, en los últimos años ¿cómo usted ha visto la tendencia en lo que es los servicios tecnológicos aquí en nuestro país? digamos ¿usted considera que ha habido un aumento digamos de este tipo de servicios?

**Guillermo Sanchis**: Eh bueno, nuestros servicios son bastante especializados, este… digamos es importante que ustedes analicen nuestra misión y visión para ver a qué nos dedicamos nosotros. Tenemos dos líneas de negocio muy diferenciales, una es inteligencia de negocios específicamente para sector financiero y para eso tenemos una estructura comercial, desarrollo, implementación independiente; y tenemos otro que se llama Business Service Management que es tecnología enfocada a las grandes empresas para el alineamiento de los procesos de negocio a las herramientas tecnológicas. Entonces si me preguntas si ha crecido, si vemos un crecimiento en ese ámbito, la respuesta es que sí. Importantemente porque las empresas crecen… este… la dependencia de la tecnología de esas empresas cada vez es

mayor y por lo tanto necesitan sistemas como los que nosotros proveemos para poder controlar esa tecnología. Eso es en definitiva lo principal que nosotros ofrecemos en Perú. En el tema de la otra línea de negocios, si bien antes era más importante, ahora últimamente ha decaído un poco, es inteligencia de negocios es decir análisis de información para el sector financiero específicamente y pues bueno tenemos algunos clientes aquí, en eso no podemos decir que haya crecido mucho, más bien ha crecido internamente las necesidades pero nosotros no hemos tenido un gran crecimiento digamos comercial en ese ámbito, al menos en el Perú, entonces eh, sí en definitiva, sí está creciendo y estamos tratando de aprovechar ese crecimiento, eh… esas necesidades cada vez mayores de tecnología y esa dependencia que obliga a un mayor control de esa tecnología, es decir que esa tecnología sirva para lo que está enfocada, que funcione 7x24 y que cuando tengamos algún inconveniente, problema podamos atender ese problema, resolver el incidente para que los procesos de negocios no se vean afectados, esa es en definitiva nuestra actividad ¿no?

**Percy Neyra**: Cuénteme y para lo que es respecto a la posición actual de nuestro país en lo que es servicios tecnológicos, ¿usted cómo lo cataloga respecto al nivel regional, nivel de Sudamérica?

**Guillermo Sanchis**: Pero ¿cómo? ¿cómo proveedores? o ¿cómo tú, usuario?

**Percy Neyra**: Como proveedores.

**Guillermo Sanchis**: Bueno, el Perú no es un país que se haya destacado en los últimos años por haber una iniciativa de desarrollo de soluciones enfocadas a lo que nosotros vendemos. Nosotros vendemos, instalamos y comercializamos, en definitiva, soluciones normalmente norteamericanas y también de cosecha propia, pero cosecha propia desarrolladas en Ecuador sí, es decir nosotros en Ecuador tenemos una importante área de desarrollo entonces ahí complementamos las soluciones extranjeras con desarrollos locales.

Podríamos decir Ecuador / Perú, pero menos en Perú, en realidad el Perú es más usuario de la tecnología que desarrollador en general.

**Franklin Vilcapoma**: Y dígame entonces, ¿la inversión actualmente en nuestro país es muy escasa o pensaría así?

**Guillermo Sanchis**: No, yo creo que está creciendo… este… sobre todo nosotros nos dedicamos a empresas grandes, no estamos en la tecnología de consumo masivo, no estamos en ese negocio. Estamos en el negocio de la tecnología de las grandes empresas, entonces nuestros clientes son pues las grandes empresas de telecomunicaciones, bancos, …este… y ese tipo de empresas.

**Franklin Vilcapoma**: ¿Y habría en algún momento la posibilidad de ingresar a los que son una mediana empresa algún tipo de servicio?

**Guillermo Sanchis**: Sí. Podríamos bajar o hacer un down size a las empresas medianas. De hecho, por ejemplo ahora los sistemas que nosotros vendemos a las grandes empresas de telecomunicaciones estamos vendiendo a pequeños bancos por ejemplo o cajas, por ejemplo Caja Arequipa es cliente nuestro, es una empresa tan pequeña comparativamente con una Telefónica, es otro tamaño y sí, en definitiva también tenemos soluciones para ese tipo de empresas, pero siempre nos hemos enfocado y ha sido nuestro target las empresas grandes ¿no? que no es una venta spot, que nosotros vendemos algo y nos vamos sino, ya pues nosotros vendemos no solamente las soluciones sino también las implementamos y también le damos un soporte operativo permanentemente, es decir cuando nosotros captamos un cliente nuevo pues tratamos de que sea para un largo plazo.

**Percy Neyra**: Señor **Guillermo Sanchis** ¿Cuál cree usted deben ser las principales mejoras de las TICs a nivel local?, ¿qué piensa usted que debería mejorar para que los servicios tecnológicos se incrementen mucho más de lo que actualmente se encuentra? Este incremento que estábamos conversando sea mucho mayor.

**Guillermo Sanchis**: Pero es una cuestión no tanto de las empresas de tecnología sino de las empresas que usan la tecnología ¿no es cierto?, que entiendan, por ejemplo, el tema que tan de moda está ahora: Software As a Service, es decir que sean más abiertas a ese tipo, digamos de servicio. Por ejemplo, las empresas privadas grandes ya están metidas en eso hace rato, nosotros ya estamos reconvirtiendo nuestras instalaciones a Software As a Service de instalaciones OnPremise. Si entienden la diferencia ¿no es cierto? Instalación en su propia infraestructura tecnológica o instalaciones en la nube en la cual tú usas la tecnología, pero no tienes infraestructura para eso. Pero las empresas pequeñas, sobre todo las empresas del estado, eso no es tan fácil de entender, también a veces hay hasta restricciones legales de que las empresas estatales no tengan su información confidencial distribuida por ahí ¿no? sino que la tengan en su propia infraestructura tecnológica entonces …este…, pero bueno eso ya no tiene vuelta atrás, esa es la tendencia mundial de la tecnología y eso van a tener que hacer todos, entonces cuanto antes eso sea más fácil vender los servicios porque además va a hacer un costo de propiedad mucho menor, es decir el que tu adquieras un servicio que además contablemente es mucho más viable que adquirir un activo que lo tienes que amortizar en no sé cuánto tiempo, etc. es financieramente mucha más menos conveniente en realidad pero eso le va a costar mucho entender a las empresas y cuando entiendan eso el uso de la tecnología se va a disparar en todo ámbito, porque va a ser mucho más asequible, es decir yo compro un servicio que es como Google por ejemplo Gmail, compro pero ya no lo quiero y lo corto y ya está ¿no?, entonces no tengo esa dependencia de haber comprado una gran infraestructura a un altísimo precio y que después tengo que amortizarlo porque es mío cierto. La otra forma no, uso servicio y ya no necesito y ya lo corto entonces el uso es mucho más fácil es como contratar internet, ahora contrato 5 megas pero mañana 20 megas, pasado no quiero, me cambio de proveedor entonces se está volviendo mucho más flexible pero eso genera mucho más oportunidades no menos porque le da más, le abre la puerta a todo el mundo el uso de la

tecnología, quita un montón de barreras el hecho de no tener que comprar las cosas, solamente usarlas, entonces eso creo que va a ser una gran diferencia.

**Percy Neyra**: Cómo parte de nuestra investigación vamos un poco a enfocarnos en lo que es la visión y la misión de la empresa de GrupoCONTEXT Perú. Queremos hacerle una pequeña propuesta de la visión que estamos evaluando como una propuesta. Estamos diciendo GrupoCONTEXT Perú en la visión: ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios en implementación de soluciones de inteligencia de negocios y de herramientas de servicio y gestión de plataformas TIC a la medida de las necesidades del cliente en el mercado peruano. ¿Qué opina usted al respecto?

**Guillermo Sanchis**: Bueno, sí había visto ayer eso, me lo había dado Erika para echar una ojeada, me parece bien, o sea en realidad está muy larga la que nosotros hicimos en su día, porque por esa dualidad que tenemos que vendemos dos cosas que son totalmente diferentes, entonces fusionarlas en un solo párrafo cuesta un poco ¿no?, entonces decimos tenemos la misión de la parte de gestión de tecnología y la misión de la parte de inteligencia de negocio y lo mismo la visión si pudiéramos unificarla que creo es lo que están tratando ustedes es un poco mejor, porque en realidad tiene que ser un poco más amplio eso y no tan especifico como estamos poniendo, pero bueno nuestro negocio siempre ha sido especifico, muy personalizada de pocos productos, no es que vendemos cincuenta mil productos, vendemos pocos muy concretos muy especializados, no nos interesa los productos que venden todo el mundo ¿no?

**Percy Neyra**: Son productos líderes en el mercado.

**Guillermo Sanchis**: Sí eso sí. Las marcas que nosotros tenemos son líderes mundiales. Bueno, hablando de ese tema específicamente eso está generando una gran oportunidad porque con todas las fusiones y adquisiciones que se están dando en las empresas de tecnologías a nivel mundial pues nosotros estamos muy bien posicionados, la

empresa que nosotros representamos la más importante se llama BMC Software, ésta fue adquirida hace unos 5 años por un fondo de inversión y eso es bueno es malo ¿no?, porque no era una empresa con el enfoque de tecnología sino era una empresa con enfoque de ganar plata y punto, entonces hicieron muchos cambios, pero nuestros principales competidores que son dos que son Hewlett-Packard y Computer Associates, una ha sido adquirida por otra empresa de software que es no sé si conocen ustedes pero es de tecnología que es Micro Focus Cobol conocían el nombre, bueno lenguaje de programación antiguo y que tuvo mucho auge en los años 90, esta empresa después empezó a diversificar y ha adquirido ahora el software de Hewlett-Packard, entonces eso ha creado un poco de confusión en el mercado, entonces como que nos ha posicionado un poco mejor a nuestros productos eso como Hewlett-Packard y después otra empresa este Computer Associates que parece está en problemas financieros y muy probablemente sea adquirida por alguien, en fin eso nos deja. Hay otro jugador también importante que es IBM, pero IBM siempre ha estado en este tema específicamente que nosotros manejamos un poco atrás, estas otras tres marcas que siempre han sido los líderes mundiales en lo que nosotros vendemos no entonces este, en fin, el mundo de la tecnología es así. Yo soy graduado en el año 86 desde entonces todas las marcas de tecnología que existían ya no existen, no es que quiebran, sino que fueron adquiridas por otras empresas, a veces desaparecen la marca, a veces no, entonces de las que yo conocía cuando me gradué a las que hay ahora … cuando me gradué recién hacia un par de años que salió el primer pc, entonces hasta ahora ha corrido mucha agua.

**Percy Neyra**: Señor Guillermo Sanchis, entonces conversando el tema de las oportunidades que estábamos viendo y amenazas, ¿cuáles son cree usted las oportunidades y amenazas actualmente en la industria?

**Guillermo Sanchis**: Haber las oportunidades son estas, digamos que nuestra empresa, ésta, la empresa que representamos y representamos otra empresa muy importante que es

Dynatrace, está muy bien posicionada, tienen de los mejores productos en el mercado y el posicionamiento de las otras empresas se ha deteriorado entonces eso nos genera tremendas oportunidades. Amenazas es que vamos a dar con estas empresas que nosotros si representamos porque nadie está exento de que mañana pueda venir un IBM por ejemplo que se quiera posicionar mejor y adquirir una de estas empresas no se sabe que va a pasar. Esas son las típicas amenazas de las empresas de tecnología como nosotros que representamos pocas marcas que con los bandazos que da el mundo de la tecnología últimamente …este… pueden pasar cosas y tienes que tú también tratar, digamos de volver a ver otras opciones rápidamente ¿no? Nosotros tenemos siempre esa vocación de desarrolladores de software, entonces nosotros por ejemplo en el sector público en Ecuador es muy exigente en cuanto al desarrollo de software nacional existe un orden de prelación y tienes que comprar en el sector público en ese orden de prelación, primero software libre, segundo software nacional, tercero software extranjero presentado por nacionales y cuarto extranjero. Entonces esto nos obliga a nosotros a tener soluciones locales nos exige tener soluciones locales sobre todo para el sector público entonces ahí tenemos que, hemos desarrollado mucho software y tenemos ya casi toda una plataforma como la que comercializamos de clase mundial digamos extranjera desarrollada por nosotros, integrando soluciones de software libre, entonces este bueno esas amenazas que son el tema digamos de las legislaciones que a veces cambian nos ponen trabas y todo la cuestión se tiene que convertir en oportunidades, ¿cómo?, pues poniéndonos a desarrollar nuestro propio software, entonces eso limita la posibilidad de problemas en caso de una adquisición de las empresas que representamos o alguna cosa por el estilo, eh porque vamos a tener con que salir al mercado con nuestros propios productos entonces eso es lo que veo yo nuestras principales oportunidades y amenazas.

**Percy Neyra**: Y como parte de GrupoCONTEXT Perú, ¿cuáles cree usted son las fortalezas de GrupoCONTEXT Perú?

**Guillermo Sanchis**: GrupoCONTEXT Perú en general es una empresa que se basa en tener un equipo, …este… somos una empresa de personas ¿no?, los activos son las personas, nuestra capacidad de poder desarrollar y ofrecer servicios de tecnología con personas, entonces …este… nosotros …este… nuestra empresa está basada en tener recursos altamente capacitados ¿cierto?, ingenieros, o sea titulados de tercer nivel al menos y promocionamos mucho que nuestros recursos sean certificados en las herramientas que nosotros vendemos, certificarse en una herramienta de estas no es tan fácil, no es hacer un cursito de 3 días, a veces te toca meses, tienes que hacer exámenes, complejos exámenes y cosas por el estilo entonces eso es lo que nosotros promocionamos mucho en GrupoCONTEXT Perú para tener un equipo que realmente sea capaz digamos de abordar cualquier proyecto y además eso es digamos una necesidad también, porque el sector público cada vez es más exigente también en esas cosas. Cuando sale una licitación pública, te dice que el Project Manager tiene que ser PMP, tiene que tener título de cuarto nivel, tiene que este estar certificado en ISO no sé cuántos, entonces tenemos que estar alineados con esos requisitos eso nos obliga a ser un poco más, un poco mejores digamos como empresa de estar constantemente capacitando nuestro personal y entonces ese es nuestro principal activo digamos ¿no? y en eso seguimos.

**Percy Neyra**: Y del servicio personalizado señor **Guillermo Sanchis** el personal actualmente de GrupoCONTEXT Perú es una ventaja, una fortaleza muy grande porque pienso que los clientes que tiene actualmente GrupoCONTEXT Perú se ha mantenido con ese servicio que se le ha dado, ¿o me equivoco?

**Guillermo Sanchis**: Exactamente. Sí, o sea … a ver, nosotros por ejemplo los productos que vendemos, podríamos venderlos y después tratar de vender un servicio soporte y mantenimiento como cuando vendes una base de datos o cualquier otra cosa, como los productos que nosotros vendemos no son de misión crítica de una organización, no es un core bancario por ejemplo o algo así, digamos. Lo que nosotros promocionamos no es que

inviertan digamos en personal interno para operar esas herramientas, sino nosotros le operamos esas herramientas por ellos ¿cierto?, entonces algunos nos adquieren parcialmente eso y tienen sus propios recursos que administran las herramientas que nosotros les hemos instalado y otros nada, no quieren saberse nada, simplemente quieren hacer uso de esas herramientas pero no administrarlas, porque administrarlas requiere capacitación, certificaciones, etc. y jamás meten la pata constantemente haciendo cosas que no deben en la administración de la herramienta, esa es uno de nuestros servicios de valor agregado que nosotros hacemos, esa es la idea, de que ellos puedan adquirir una de estas herramientas que son bastante sofisticadas y olvidarse de la administración, simplemente usar.

**Percy Neyra**: Y como debilidades digamos de la empresa señor, ¿Cuáles cree usted que serían?

**Guillermo Sanchis**: Bueno las debilidades es que nuestra estructura es costosa precisamente por toda esa cuestión y nosotros no somos una empresa de muchos clientes, no somos una empresa de mucho contrato cada año, entonces esa es una debilidad que tenemos que resolver, posiblemente como comentabas bajando un poco haciendo un poco de down size, yendo a empresas más pequeñas, vendiendo proyectos posiblemente más pequeños, más empaquetados pero para que nuestra base de clientes sea mayor, eso nos dé más, nos estabilice más nuestra finanzas, es decir no siempre pensando en el proyecto grande que a veces no llega, que a veces se retrasa y toda la cuestión sino que tengamos un flujo. Nosotros hemos tratado muchas veces de vender esto en full outsourcing, entonces eso a veces lo hemos logrado y eso nos da una estabilidad financiera bien interesante porque tiene un ingreso recurrente que no está dependiendo de lo que estas vendiendo cada vez, sino ya vendiste tienes un cliente permanente, lo tienes varios años porque contratos esos de outsourcing son de 3, 4 o 5 años, entonces tienes una estabilidad digamos muy interesante. Pero eso no es tan fácil digamos de conseguir, a veces lo hemos conseguido hemos tenido

contratos importantes por varios años, pero a veces las cosas cambian y se reducen, en fin. Entonces sí, esa es nuestra debilidad. Nuestra debilidad es la falta de ingresos recurrentes que nos estabilice la operación con los recursos que tenemos ¿no?, pero bueno, todas las empresas de servicio nos pasa lo mismo, nunca tienes el número de personas que necesitas, tienes menos de lo que necesitas o tienes exceso de los que deberías tener; claro porque ahora tengo más servicios, tengo menos servicios, entonces no tienes el headcount preciso, o te falta o te sobra, pero no tiene nunca el número exacto.

**Percy Neyra**: ¿Y qué factores cree usted serán necesarios para que GrupoCONTEXT Perú sea exitosa digamos actualmente en el mercado?, que podamos decir que es una empresa que además es rentable y que al mismo tiempo tenga una posición en el mercado número uno.

**Guillermo Sanchis**: Lo que tenemos que hacer es crecer, eh ¿Cómo?, tenemos que salir a la calle a vender, es decir tenemos que poner más inversión en el tema comercial, ejecutar sabemos ejecutar muy bien y si tenemos que crecer en esa ejecución crecemos con mucha facilidad, somos buenos haciendo eso, lo que no somos tan buenos es vendiendo, es decir somos demasiados conservadores con la estructura comercial y entonces creo que tenemos que expandirnos más comercialmente. Lo que pasa es que es una apuesta peligrosa porque la estructura comercial es costosa y si no tienes éxito esto puede generarte problemas, pero sí, yo creo que la solución es crecer, tener una base más grande de clientes, una base a salir a buscarla, porque nosotros los productos los tenemos y tenemos productos vigentes tecnológicamente, buenos productos, tenemos una buena imagen como proveedores de servicio, es decir sabemos hacer bien las cosas, pero sí, necesitamos vender más y claro a veces estos productos la gente no los tiene en la mira, tienes que hacer un proceso de, no es como que quiero comprar internet, todo el mundo necesita internet, pero estas cosas tienes que crear la necesidad entonces el proceso comercial es complejo y hay que crecer más.

**Percy Neyra**: Señor **Guillermo Sanchis** nosotros hemos elaborado un pequeño cuadro en el cual lo que hacemos es un análisis interno, externo de la empresa. Si puedo, le podría mostrar. Es una parte para poder calificar digamos como se encuentra actualmente GrupoCONTEXT Perú. Hay una parte como usted puede observar, el análisis interno de fuerza financiera y hemos colocado utilidades netas, liquidez, facilidad para salir al mercado, riesgos implícitos, inversión. ¿Qué piensa usted al respecto de esta parte de la matriz o este primer factor?

**Guillermo Sanchis**: ¿Cuál?

**Franklin Vilcapoma**: De la fuerza financiera, la que habla sobre utilidad neta, liquidez, facilidad para salir al mercado, riesgos implícitos e inversiones. De acuerdo con su opinión ¿usted cuál cree que sea de acuerdo a GrupoCONTEXT Perú las más importantes?

**Guillermo Sanchis**: ¿De estas de aquí?

**Franklin Vilcapoma**: Sí.

**Guillermo Sanchis**: ¿Cómo los pondría?, ¿en qué ranking?

**Franklin Vilcapoma**: Exacto como un ranking ¿Usted cómo cree que sería lo más importante para GrupoCONTEXT Perú?

**Guillermo Sanchis**: Ya, a ver, lo más importante para nosotros es liquidez. Sí, es decir como empresa exactamente o sea nosotros necesitamos liquidez, además el Perú especialmente es complejo para financiarte para empresas extranjeras como nosotros, entonces la liquidez es un factor fundamental acá. Me pones después este el segundo sería en importancia los riesgos implícitos del negocio que estamos hablando, este que están latentes, ahí están, esta facilidad no esté facilidad para salir del mercado no lo veo, lo veo más bien como un último tema, inversiones puede ser un tema importante, lo que estamos hablando es decir para crecer tienes que invertir, entonces invertir qué. Creo que personal estamos bien, el tema comercial cómo salimos al mercado a captar más clientes de una forma sólida,

posteriormente eso sería la inversión, las utilidades siempre son importantes pero bueno prefiero poder pagar la nómina todos los meses, las utilidades ya las podemos ver después, pero lo importante muchísimo más importante es la liquidez y posteriormente la fuerza financiera por supuesto, es decir eso el tener un buen respaldo financiero para poder abordar cualquier proyecto es muy importante.

**Percy Neyra**: Por otro lado, del patrón tenemos lo que es parte de ventajas competitivas de la empresa, tenemos lo que es participación del mercado, calidad del servicio, experiencia en el mercado, fortalecimiento de la marca, precios competitivos. Actualmente la idea de estos puntos es saber ¿cómo cree actualmente se encuentra la empresa?, ¿cuál de estos puntos es el que mayor valor le da hacia usted que la empresa obtiene actualmente como ventaja?

**Guillermo Sanchis**: Como mayor valor eh, nosotros tenemos experiencia y calidad, es decir somos una empresa que tiene bastante experiencia en lo que vendemos pues no vendemos cualquier cosa, sabemos vender.

**Percy Neyra**: ¿Son más de 10 años?, **Guillermo Sanchis** disculpe.

**Guillermo Sanchis**: Aquí en Perú sí, porque nosotros estuvimos aquí viniendo una época pero desde el Ecuador, teníamos un partner Peruano que digamos hacía de frontis la contratación de productos y servicios y nosotros nos sub contrataba a nosotros para todos los productos y servicios, pero después ya decidimos instalarnos como empresa en Perú, eso fue sí hace 10 años ha de ser, ajá, sí, pero estamos más años por acá, sí seguro de muchos más años, pero cuando inicialmente estábamos en la parte financiera en los sistemas bancarios.

**Percy Neyra**: Entonces, ¿sería en cuestión de la experiencia y calidad de servicio?

**Guillermo Sanchis**: Sí, yo creo que eso es lo más importante porque nuestra marca es, también es importante. Tenemos unas marcas muy conocidas en lo que es nuestro ámbito, son marcas líderes del mercado, precios competitivos no, o sea somos de largo los más caros

del mercado también, pero ese es un poco la pelea, o sea quieres comprar un Mercedes o quieres comprar un, porque todo lo que nosotros vendemos también puedes comprar con software libre, pero bueno parte de funciones. No te olvides que nosotros vendemos por ejemplo, para ponerte un ejemplo el sistema de control de Telefónica donde tienen en su centro de operaciones en esas pantallas gigantescas donde tienes un montón de operadores ahí viendo que pasa en la operación de Telefónica, el software que está ahí es el que nosotros proveemos, entonces no van a estar comprando software barato me entiendes, tienen que comprar lo mejor del mercado.

**Franklin Vilcapoma**: ¿Por el tipo de servicio?

**Guillermo Sanchis**: Exactamente, porque es muy importante para ese tipo de empresas que eso esté funcionando perfecto 7x24, entonces nosotros en eso la marca es muy importante aunque sea más cara pero funciona y funciona bien, entonces los precios no es, no me parece que sea importante que el precio sea competitivo, claro competitivo comparativamente con Computer Associates esas cosas que son los de alto nivel, porque también tenemos otras marcas de software libre, software barato que también están por ahí rondando pero que en estas grandes empresas no son competencia, en las empresas pequeñas si pueden ser y grandes competidores estas marcas menos conocidas, menos posicionadas eh, sí ese es.

**Percy Neyra**: Con respecto al otro cuadrante que hemos estado conversando de la parte de lo que es estabilidad del entorno, definitivamente podríamos decir que los cambios tecnológicos o lo que es el PBI en nuestro país, los mercados competitivos o la oferta de personal capacitado, ¿cuál reconocería usted digamos como parte de esta parte del entorno o estos puntos? Pienso que estos cambios tecnológicos ayudan ¿no?, a como el entorno se va dando, como se va mejorando los servicios.

**Guillermo Sanchis**: Eh, cambios tecnológicos, estabilidad del entorno eso es en general, ¿no es cierto?

**Percy Neyra**: Sí.

**Guillermo Sanchis**: ¿Qué es lo que más veo?, ¿qué es más importante?

**Franklin Vilcapoma**: En general está enfocado este punto para saber más o menos cómo el entorne de TI, el sector de TI se vería impactado, ¿cuáles de estos ítems impactarían mucho en el sector de TI?, en cual también influirían en GrupoCONTEXT Perú, nosotros hemos visto algunas alternativas como son: cambios tecnológicos, el PBI.

**Guillermo Sanchis**: Los cambios tecnológicos son importantes. Yo creo que ese es el tema, nosotros vivimos de la tecnología y las cosas van cambiando, o sea el tipo de análisis de información que nosotros hacemos en estos sistemas de monitoreo, ahora está muy de moda por ejemplo, está cambiando muchísimo el tema de inteligencia artificial, introducir inteligencia artificial en todo ¿no?, entonces el tratar de identificar por qué pasan las cosas, no solamente identificar que pasan las cosas sino por qué pasan las cosas para tratar de anticiparse en la solución de cualquier cosa, entonces claro eso te genera por ejemplo algunos competidores nuestros lanzan un producto al mercado, inteligencia artificial entonces todo el resto de las marcas enseguida tratan de subirse al barco de inteligencia artificial y entonces ese tipo de cosas, eso genera muchos cambios en el mercado, ahora por ejemplo también estamos y eso es una tendencia que en Ecuador no sucede pero aquí sí, por ejemplo nosotros vendemos un sistema de administración de los procesos batch de las organizaciones grandes y entonces ahora están con el tema de que, el sistema que nosotros vendemos es el número uno en el mundo de ese ámbito pero están pidiendo muchas empresas Peruanas que hagas herramientas de robotización, es decir que tu hagas automáticamente, en realidad esto es lo que hace eso pero quieren ir un paso más allá para la robotización de los procesos, entonces bueno tenemos que estar viendo con integramos otras herramientas posiblemente de terceros

para que cumplir con ese requerimiento de nuestros clientes y eso está bien dado por el cambio tecnológico que es tan enseguida, se pone en la boca de la gente una palabra nueva tecnológica y eso te genera todo un mundo de requerimientos y necesidades, también oportunidades a veces y cosas ¿no? y tienes que involucrarte y ver cómo vas a atender ese nuevo requerimiento.

**Percy Neyra**: Muchas veces a veces las empresas invierten por ejemplo en un software un proceso y posteriormente cambia algo que tiene que mejorar ese software tiene que buscar otra forma que se acople a las necesidades.

**Franklin Vilcapoma**: Una implementación.

**Guillermo Sanchis**: Sí claro. Sí y eso claro te cambia un poco la demanda del mercado como consecuencia se genera esas cosas, se generan otros competidores por un tema nuevo que está de moda. Por ejemplo, en el tema digamos de data warehouse o de inteligencias de negocios, el tema del big data está tan de moda ahora que la gente no sabe muy bien para qué sirve, pero bueno oye esto es la tendencia, generan enseguida empresas que salen y yo soy experto en big data y big data es todo, lo que tú haces ya no sirve estás anticuado me entiendes. Eso es parte de nuestro negocio, pero importante, no. O sea podernos centrar en lo que tenemos que hacer y la tecnología la tenemos que ir integrando, no podemos quedarnos atrás pero no podemos explotar porque alguien sale en la tele diciendo que ahora lo importante es el big data, eso es otra tecnología, es otro objetivo, a veces y no es que todo lo resuelves con big data de repente por usar otra palabreja ¿no?, igual como la administración antes salió calidad total después sale no sé qué, entonces todo esto como que ahora todo es calidad total o todo es ISO9001 es decir si no tienes 9001 no estás en nada, no en tecnología más o menos pasa lo mismo, ajá.

**Percy Neyra**: Y finalmente el ultimo cuadrante señor **Guillermo Sanchis** es fuerza de la industria, ahí lo que podríamos resaltar es el potencial de crecimiento que hay como

estábamos conversando en ésta última, ese potencial que hay para seguir creciendo dentro de esta industria.

**Guillermo Sanchis**: Si o sea la fuerza de la industria es nuestro potencial de crecimiento es grande, muy grande, sobre todo la parte de servicios si nosotros logramos demostrar digamos que nosotros podamos hacer todo, vendemos un servicio que aquí lo hemos tenido parcialmente en Perú, en Ecuador lo hemos tenido ampliamente que es el Service Desk un servicio muy que no es tan especializado no es cierto, claro que nosotros también vendemos las herramientas de Service Desk pero nosotros te podemos hacer un outsourcing de todo el Service Desk de un banco cualquier institución digamos de nivel uno de soporte, hemos dado hasta nivel dos, es decir nos especializamos en las herramientas internas y la infraestructura interna de las organizaciones y nosotros te vamos resolviendo podes prescindir de toda tu área de tecnología de soporte, porque te puedo dar yo ese servicio totalmente, y nosotros hemos tratado le vemos ahí un potencial de a las empresas pequeñas que tienen 30 personas pero que tienen una persona de tecnología o dos personas de tecnología que va arreglando el pc aquí el otro que va instalando software a no sé cuántos, otro que va creando el permiso de no sé qué, que instala no sé qué cosa, que saca las copias de seguridad, todas esas operaciones nosotros podemos hacer un outsourcing total y ese , eso nos haría crecer importantemente y ahora hay un buen potencial. Una de las empresas también Peruanas importantes que bueno algunas estuvieron involucradas en algunos temas políticos de corrupción por ahí entonces han dejado un vacío en ese tipo de servicios y entonces ahí tenemos una oportunidad un potencial de crecimiento importante por esa vía también porque nosotros vendemos ese tipo de servicios o los servicios de administración de las herramientas también como por ejemplo si yo te estoy vendiendo un servicio de monitoreo como el que te comentaba de las empresas de telecomunicaciones yo te puedo dar con gente y todo, yo pongo la gente que está monitoreando el servicio y que toma las

acciones. No tiene por qué ser personal interno de la compañía puede ser perfectamente externo y yo te puedo dar servicio completo entonces ese es el potencial de crecimiento fundamental, ver como que además nos ayuda con el tema digamos de la estabilidad financiera de la operación vendiendo servicios y no vendiendo productos. Vendes un producto un millón de dólares de proyecto, que bien; pero después, ¿cuándo vendo otro igual? Si me entiendes, entonces el otro es vendo diez mil dólares mensuales al final del año vendí ciento veinte mil y al siguiente otros ciento veinte mil y al final es financieramente mucho mejor no, entonces ese es el tema y después esté en orden dices el potencial de crecimiento es importante, conocimientos tecnológicos creo que estamos en la onda y aprovechar los recursos también es decir que los recursos sean más versátiles, ese es un tema complejo, aquí por ejemplo hay mucho experto en temas de Service Desk pero en tema de monitoreo no, entonces son dos productos que vendemos todo el tiempo, entonces tenemos que hacer que la gente sea más versátil, más dualista, que sea capaz de hacer cualquier cosa, .Sí, eso es aprovechar los recursos mejor, pero eso es.

**Franklin Vilcapoma**: OK pero, señor **Guillermo Sanchis** una consulta por ejemplo con respecto a ¿qué sectores piensa usted de acuerdo a su opinión conocimiento del tema están en la onda o que piensan invertir pronto en lo que es TI? Nos mencionó por ejemplo que el sector bancario está invirtiendo bastante en lo que es el tema de lo que es TI en sus procesos, etc. pero aparte de ello ¿qué otros sectores piensan usted que van a empezar a invertir en lo que son las tecnologías?

**Guillermo Sanchis**: Mira nosotros en nuestro enfoque en el producto de BSM que le llamamos Business Service Management o sistemas de gestión de tecnologías, nosotros buscamos los sectores donde tienen un uso intensivo de tecnología ¿Quiénes son esos? Telco definitivamente venden tecnología y usan tecnología, es su razón de ser, porque las empresas digamos que producen productos, fábricas, manufactura, ese tipo de cosas no son tan de uso

intensivo de tecnología de información ¿no?, de tecnología para maquinaria todo eso por supuesto que sí, pero no de tecnología de información, no son tan de uso intensivo de tecnología de información, entonces después de la Telco tienes el banco y otras de las empresas que también tienen un uso intensivo digamos de la tecnología de información es la empresa que sea del sector público, todo el sector público, ¿por qué? Porque el sector público maneja mucha gente, maneja mucha información en todos los ámbitos. Nosotros estamos ahora negociando con la SUNAT por ejemplo, hemos trabajado con el banco de la nación y bueno, empresas de seguro social, cualquier otra empresa de estas hace un uso intensivo de información en tecnología, claro que el sector público es complejo hay que conocer cómo funciona para y tienes que estar bien asesorado para poder ofertar bien, para poder entregar bien, interpretar adecuadamente los contratos para no tener problemas digamos en la ejecución nosotros en Ecuador somos, trabajamos mucho con el sector público antes no mucho pero últimamente si y lo sabemos manejar. Aquí en el Perú hemos trabajado solamente una vez con el sector público con el banco de la nación que le vendimos un proyecto de consultoría importante pero ahora estamos tratando de entrar de nuevo al sector público en varios ámbitos pero si esas son las empresas que estamos viendo ¿no?, en ese orden las empresas de telecomunicaciones da igual el tamaño Americatel es cliente nuestro y no tiene nada que ver el tamaño con un Claro o con un Movistar ¿no? que son clientes nuestros también después tenemos bancos, las empresas del estado muchas, hasta municipio cualquier cosa estás hablando de miles de personas empleados este cualquier cosa que atienden a toda la población es decir hacen uso intensivo de la información esos son clientes potenciales nuestros definitivamente y claro cualquier gran industria una para mí las grandes industrias del Perú es la minería entonces deberíamos ir a la minería que por lo que te digo su objetivo no es la tecnología sino la minería pero igual tienen que hacer uso de la información porque son empresas de gran tamaño y que producen mucho no entonces necesitan también

tecnología no tan intensivamente como estas otras empresas que dependen de la tecnología para operar sí, es decir un banco sin la tecnología no puede abrir la puerta, una minera si porque la mina sigue funcionando pero sí, bueno cada vez hay más dependencia en la minería también en cuestiones en todo ese tipo de cosas.

**Franklin Vilcapoma**: Poco a poco van ingresando la idea tecnológica.

**Guillermo Sanchis**: Exactamente, efectivamente genera una actividad muy mecánica, manual o mecanizada pero con máquinas, esas máquinas son cada vez más controladas automáticamente y se involucra más la tecnología de información entonces cada vez tiene que haber más, ladrilleras que también ustedes son en Perú cada vez son importantes ese tipo de empresas, esas pondría yo en orden y después como dices si nos diversificamos a venderle a unas empresas más pequeñas pues podemos irnos, por ejemplo siempre hemos visto el grupo de cajas municipales con potencial, ellos son clientes nuestros en varios temas, en temas bancarios y en temas digamos de gestión de tecnología de información tenemos por ejemplo Caja Sullana cliente nuestro, Caja Trujillo cliente nuestro, Caja Arequipa cliente nuestro esas 3 cajas son clientes nuestros entonces bueno esa es otra opción de hacer un poco de lo que hablamos del down size y buscar empresas compañías de seguro que también hacen un uso intensivo de la información en fin podemos buscar empresas ahí.

**Franklin Vilcapoma**: Con respecto a los servicios que prefieren estas empresas, ¿cuál es la prioridad que tiene para ingresar a las que son las TI?, ¿qué es lo que prefieren primero implementar dentro de sus procesos?

**Guillermo Sanchis**: ¿Nuestros clientes?

**Franklin Vilcapoma**: Sí.

**Guillermo Sanchis**: Siempre es su core de negocio definitivamente ¿no? Lo primero que tienes que implementar es que un core de negocio funcione después por eso mismo, en un banco que es lo más importante, que tu vayas a una oficina y puedas pagar un cheque o

puedas pagar puedas hacer un depósito y eso es su core de negocio, que yo tenga un sistema para que el soporte interno funcione el soporte de tecnología interno funcione es importante pero de prioridad menor definitivamente, entonces las empresas lo que necesitan implementar es su parte productiva parte operativa productiva eso es lo que, después viene todo lo demás. Si en una empresa no funciona el Word, pues que me importa, es un banco lo que quiero es pagar cheques y que una persona venga haga un depósito y se quede registrado y en una empresa de telecomunicaciones es igual pero ahí si estamos más cerca del core de negocio porque donde está el core de negocio de una empresa de telecomunicaciones, tu llamas y quiero 50 megas o 20 minutos y esa vaina está posicionada en ese instante entonces tú ya tienes los 20 minutos y esa vaina esta provisionada en ese instante entonces ya tienes los 20 minutos en tu teléfono, lo que nosotros vendemos es algo parecido a eso es decir vendemos sistemas para eso también para que tu aprovisiones de forma inmediata, entonces por eso en las empresas de telecomunicaciones si estamos muchísimo más cerca del core de negocio en otras empresas estamos un poco lejos no, somos de segunda tercera prioridad.

**Franklin Vilcapoma**: Con respecto al nivel de conocimiento que tiene el cliente sobre las tecnologías de información de acuerdo a su opinión usted como considera de conocimiento que ha adquirido los clientes, si bien pueden solicitar un servicio de TI por querer solucionar un problema dentro del proceso o agilizar el proceso, ¿usted ha notado que estos clientes tienen conocimiento en solicitar entrar al negocio de las TI?, ¿saber cuál es su problema en sí que tiene su proceso? O usted cree que si tiene conocimiento de lo que quieren para mejorar dentro con las tecnologías de información los procesos del negocio.

**Guillermo Sanchis**: Eh… bueno cada vez las áreas de tecnología son más especializadas, si hablas hace 15 años eso no era así, entonces tu hablabas de lo que estamos vendiendo y nadie sabía de lo que estabas hablando, estabas hablando en japonés, o sea nadie entendía nada, es mas de los sistemas digamos de inteligencia de negocios tampoco lo

entendían, es decir no sabían que tu tenías un sistema que ahora digamos con esto de la globalización cada vez la información está más al tanto de todo el mundo, entonces todo el mundo entiende lo que es un, es mucho más fácil yo voy ahí y antes te decían, yo vendo sistemas de monitoreo y eso que es o sea no sabían a que se debía y que hacía y cuál era el objetivo del sistema, estoy hablando de hace 10 años por lo menos, pero ahora que entras y todo el mundo conoce, todo el mundo conoce las marcas, todo el mundo conoce algunas cosas más otros menos pero está más más la información como que está más en la gente no, antes no era así, pero es un tema digamos de la distribución de la información ahora estás leyendo todo el rato el Twitter o cualquier cosa y te enteras de todo y no son de cosas que tienen que ver con tu profesión sino cosas en general y una persona que no tiene nada que ver con tecnología sabe perfectamente que hoy salió una noticia de que está prohibida la venta de iPhone en la China por ejemplo no, entonces te enteras de todo, te enteres de lo que es de lo que no viene, antes veíamos estas revistas especializadas no de tecnología o los de economía revistas de economía y no sé, en cambio ahora ya no simplemente estás leyendo que es lo que dice Trump y ya te enteras de la mitad de la historia de lo que está pasando en el congreso mundial sí o no. Entonces es una cosa que ya no hay la gente está muchísimo más informada que antes si me preguntas, cada vez sale más lo que necesita y alguien dice big data y ya saben lo que es big data, sale un nuevo termino y en 4 días ya lo conoce todo el mundo, antes no era así, antes tenías que ir porque no es que te entregaban la información sino que tenías que ir a cursos y que no sé qué para poder entender que es lo que estaba pasando en el mundo, ahora leyendo.

**Percy Neyra**: Ahora hasta viendo un video de YouTube uno podría entender.

**Guillermo Sanchis**: Exactamente. Antes inclusive claro tus pones como instalar un sistema operativo en esto te va a salir y tú lo haces.

**Franklin Vilcapoma**: Los tutoriales de ahora.

**Guillermo Sanchis**: Puedes hacer cualquier cosa, entonces es, en fin.

**Franklin Vilcapoma**: Si bien es cierto que las empresas grandes corporativas están invirtiendo en lo que es tecnología de información con respecto a las empresas pequeñas o medianas usted cree que están invirtiendo actualmente en lo que es tecnología de información.

**Guillermo Sanchis**: Están invirtiendo más que antes, pero están invirtiendo igualmente poco, y eso es lo que tiene que cambiar, eso tiene que verlo como un activo no, invertir en tecnología de información es bueno, eso en muchas empresas no lo entienden, porque están concentradas en la parte productiva y no ven que involucrar tecnología puede mejorar esa producción, puede mejorar el proceso de comercialización, pueden mejorar el proceso de administración, puede mejorar todo. La administración si la tiene todo el mundo la pueda automatizar, pero la producción no es decir funciona desde mi punto de vista clásico manual o semi automatizado y eso les cuesta un poco más, pero la parte de administración creo yo que ya todo el mundo tiene que tener un sistema para una contabilidad todo el mundo tiene que usar la tecnología, lo que ya está asumido en la gente, la parte productiva es la que tiene todavía que desarrollarse sobre todo las pequeñas y medianas empresas las grandes ya lo tienen bien asumidos que tienen que usar la tecnología en todos los ámbitos.

**Franklin Vilcapoma**: ¿Qué factores cree usted que estas empresas todavía no están invirtiendo en lo que es tecnologías de información?

**Guillermo Sanchis**: ¿Qué factores?, bueno los costos cuesta, primero tienes que conocer, tienes que tener ese conocimiento de que es lo que necesitas después te tienes que asesorar adecuadamente y después te tienes que invertir en una cosa que no se vuelva inicialmente nos tire el target, o sea si yo tengo que producir telas, más importante es comprar los insumos, más importante es contratar a la gente que haga no sé qué, las máquinas de coser o lo que sea o tecnología de mecanización de la producción no de tecnología de

información, la tecnología de información este también te va a ayudar a automatizar esto por ejemplo y pero eso cuesta un poco más si porque las prioridades son claras es decir la gente no lo ve , después cuando la gente lo usa y realmente es exitosa en eso de que puedo mecanizar todo un proceso de automatizar todo un proceso productivo recién se da cuenta que es muy valioso porque dependes menos de la gente y ya, entonces eso se automatiza más y es mucho mejor y es mucho más eficiente.

**Percy Neyra**: Señor **Guillermo Sanchis** y por parte de las principales barreras de entrada en lo que es el sector de servicios tecnológicos, estamos hablando del costo, otro tipo de barrera, discúlpame, que exista actualmente además del costo que hace digamos empresas aun no puedan entrar a este tipo de servicios, a este tipo del sector de servicios tecnológicos, o sea como empresa yo tengo un proveedor, tengo imaginemos un software y quiero imaginemos entrar a este tipo de servicios tecnológicos, además de los costos que otro tipo de servicio usted por ejemplo las regulaciones hablábamos las regulaciones del estado.

**Guillermo Sanchis**: Las regulaciones pueden ser un problema sí que limita cosas no por ejemplo yo no sé aquí, pero en el Ecuador el tema no puede contratar outsourcing no pueden. No pueden contratar lo que se llama antisourcing, es decir que puedes contratar gente que te haga cosas pero en mi casa, no pueden contratar un servicio de call center por decirte y que el call center este en Puerto Rico ni hablar no lo permiten, no permiten que eso este ahí y eso limita muchas  cosas no porque ahora que está todo orientado al software as a Service y toda esa cuestión que te importa dónde están las cosas tiene la misma seguridad que tenerla ahí porque igualmente se te mete un hacker donde vas a atender ahí bien metido en un cuarto de hormigón, igual se te puede meter y llevarse toda la información, que este físicamente el disco por ahí no te da menos o más seguridad entonces este en fin esas son barreras que yo veo para el uso de la información de la tecnología de información que otro será, que otras barreras, si regulatorias siempre ha habido y eso tiene su razón de ser no la regulación es

importante pero no son para limitar la tecnología sino todo lo contrario, que pongas más controles para la operación financiera, en otro tipo de industria que te diría yo que es las barreras.

**Percy Neyra**: Por ejemplo, a veces el hecho de a veces de estos cambios tecnológicos en algunas empresas sea reacio a estos cambios por el tema del personal que ya es muy antiguo ¿piensa usted también que esto pueda ocurrir?

**Guillermo Sanchis**: Bueno eso si son barreras, pero claro o sea siempre por ejemplo cuando estamos hablando de los sistemas estos de inteligencia de negocios las barreras son internas porque muchas veces pero eso es cada vez está bajando más cambiando , pero antes era tu entrabas al área de tecnología y tu venias como proveedor externo a vender algo y todo el mundo veía que estaba poniendo en riesgo su puesto de trabajo entiendes porque van a venir estos y van a automatizar estos y el operador que está aquí ya no lo vamos a necesitar más entonces este van a salir personas y toda la cuestión eso creo que esa barrera ya está siendo superada no, a pesar que todavía existe por ejemplo yo vengo y digo yo te voy a vender un sistema de inteligencia de negocio para que tú puedas hacer el cálculo de tu rentabilidad bancaria y entonces siempre va a haber alguien interno que ya está haciendo eso incipientemente manualmente o como sea pero lo está haciendo entonces este va a ver que eso es una amenaza para lo que está haciendo y eso sigue existiendo no, como digo cada vez menos antes era tu entrabas como proveedor y si no era un IBM que los de IBM nunca querían botar a nadie sino que los mismos estuvieran con IBM y que fueran casi empleados de IBM, entonces las empresas, después eso se convirtió en una amenaza no, llegabas tu a tratar de automatizar un proceso interno y los de adentro los veían como una amenaza.

**Percy Neyra**: Definitivamente entonces la competencia seguirá incrementándose en estos tres o cinco años digamos por todo ese potencial que hemos estado conversando no.

**Guillermo Sanchis**: Ajá. La competencia sabes una de las cosas que está entrando muy fuerte es el tema de software libre, porque el software libre cada vez es más sofisticado, cada vez es mejor, pero ya las empresas grandes de tecnología están encargando de adquirir las empresas de software libre entonces por ejemplo IBM se compró Red Hat, Red Hat es UNIX es Linux no, Red Hat es la marca de software libre más importante que hay, la acaba de adquirir IBM ¿para qué? Para que deje de ser Software libre, que deje de ser de estos para empezar a seguir controlando las cosas, es software libre hasta que deja de serlo no, entonces estos yo escuche el otro día que Red Hat vendió el año pasado como 2 mil millones de dólares en suscripciones de soporte, claro que tu comprabas el software libre, no era tan libre no es que lo bajabas de internet no, comprabas la última versión de software libre y después comprabas una suscripción para tener derecho a nuevas versiones, tener soporte y toda la cuestión, 2 mil millones de dólares vendieron en el 2018 y ahora lo acaba de comprar IBM dejo de ser software libre.

**Percy Neyra**: Y esa es la tendencia por lo que parece, la tendencia de seguir a pesar de aparecen software libre el mercado quiere tomar ese software.

**Guillermo Sanchis**: Exacto, y que deje de ser software libre, porque el software libre se vuelve competidores de las empresas que producen software, entonces lo que hacen es adquirir estas empresas de software libre, y entonces este, pero bueno esa es otra tendencia de la industria.

**Franklin Vilcapoma**: Señor Guillermo Sanchis, una consulta, por ejemplo, volviendo a lo que es el mercado peruano, usted ¿cuál considera que sea los principales competidores de GrupoCONTEXT Perú respecto a lo que es TI?

**Guillermo Sanchis**: Bueno, si les comentaba antes un poco, nuestra competencia en temas de TI son las grandes empresas decía que era 4, 3 competidores IBM, digamos como fabricantes competencia de fabricantes no es IBM, Computer Associates CA se llama e y

Hewlett-Packard. Hewlett-Packard ha desaparecido porque ahora es Micro Focus, CA parece que está con problemitas y parece que va ser adquirida y está BMC, entonces somos 4 jugadores de fabricantes importantes del mercado, después hay otras empresas, por ejemplo hay una empresa colombiana que se llama ARANDA que también compite con nosotros en el sector mediana del Business Management pero esas son las marcas de competencia, después digamos si dirías como empresas ya no como fabricantes quienes son nuestros competidores pues bueno existe una empresa que son distribuidores de BMC del mismo producto que nosotros, chilenos que han venido al mercado Peruano así como nosotros vinimos del mercado ecuatoriano al mercado Peruano aquí hay una empresa, aquí hay 3 distribuidores que actualmente de la marca BMC, Software S.A. que era una empresa Peruana la primera que operaba en el Perú, después vinimos nosotros desde el Ecuador y nos instalamos en el Perú, somos segunda marca que vende el mismo producto y después viene esta empresa Axity que viene de Chile y está también entrando al mercado Peruano, pues esos son esa competencia medio especial y también BMC como marca también vende directamente acá que a veces puede ser nuestro mayor competidor cierto, porque a veces vienen con sus temas corporativos, sus contratos corporativos con clientes grandes entonces vienen directamente y compiten contigo y venden más barato que tú , en fin esas son las peleas del mundo de la tecnología con los fabricantes y los partner y todo ese tipo de cosas, eso sucede toda la vida con Microsoft, Oracle otras empresas importantes de tecnología y después el resto no los puedo considerar mi competencia no, o sea es son los distribuidores de CA, los distribuidores de Hewlett-Packard ahora Micro Focus, esos son mis competidores y no hay más, en tema bancario en el tema de Business Intelligence mi mayor competidor es el desarrollo interno, tengo algo muy especializado que normalmente nadie lo vende, nosotros lo vendemos y mi competidor es el desarrollo interno, es decir yo por ejemplo desarrollo los reportes regulatorios de los organismos de control de la banca en el Perú, en el Ecuador y en otros

países, entonces este por ejemplo quien ha desarrollado esos reportes normalmente en las instituciones, las instituciones mismo con su área de tecnología entonces tu ahí compites con el desarrollo interno y externo no tenemos mucho identificado, a veces consultores bancarios que se meten en el tema y hacen desarrollos menores en ese ámbito, no tenemos mucha competencia marcada.

**Percy Neyra**: ¿Y cuál es la ventaja digamos de competitiva de esta competencia?, ¿qué es lo que hace finalmente que diferencie digamos una con otra?

**Guillermo Sanchis**: Bueno como los productos que nosotros vendemos son muy especializados entonces este por ejemplo BMC es una marca que desarrolla exclusivamente esto es decir lo que se llama Business Service Management que es una definición media complicada para el que no es del ramo pero este tú tienes otras marcas que hacen eso y 50 mil cosas más como IBM o Hewlett-Packard que no era su core de negocio precisamente por eso lo vendieron porque Hewlett-Packard es impresoras y equipos eso es lo que ha vendido toda la vida y cada vez que han tratado de meterse en otro tema tarde o temprano se lo han quitado de encima, sabrás que Hewlett-Packard compro Compaq, Compaq a su vez había comprado una empresa, compro Digital que eran desarrolladores de software y bases de datos y cosas de estas y fueron tratando de meterse en el mundo del software y nunca lo consolidaron y después compraron también empresas para todo lo que es este software que nosotros vendemos y tarde o temprano decidieron que  no era buen negocio y lo vendieron, entonces ahora se lo quitaron de encima y lo vendieron a Micro Focus, pero nosotros BMC lo bueno que tiene es que son dedicados a esto, no es una parte de negocio mayor, este es su core de negocio y eso es una gran ventaja. Computer Associates también podrías decir que es más o menos eso que son empresas de software dedicada a desarrollar soluciones en varios ámbitos pero fundamentalmente esto también ellos se podría decir que era los más afines a nosotros y después IBM vende de todo, una consultora, data warehouse, que compra consultoras,

compra lo que quiere entonces eso es una cosa que no es tan que no es el foco de negocio de la empresa entonces yo creo que en estas cosas si estas enfocado te va mejor y produces mejores sistemas, estas enfocado eso es tu negocio, me entiendes entonces estas quedándote atrás tecnológicamente con otra marca otra cuestión, entonces ellos tratan de comprar iniciativas que surgen de unas de sus partes, BMC compra empresas todo el tiempo para dedicarse a su negocio entonces ese es un poco el panorama de la competencia de eso.

**Franklin Vilcapoma**: Señor **Guillermo Sanchis** y con respecto a la participación de mercado nos mencionó algunos distribuidores como Software S.A., Axity, BMC mismo también, dentro de esta participación de mercado este como se ubica GrupoCONTEXT Perú, ¿qué participación de mercado tiene?

**Guillermo Sanchis**: Haber nosotros digamos que seriamos ,o sea, Software S.A. estaba aquí instalado y tenía unos clientes importantes de muchos años atrás que son por ejemplo Banco de la Nación, otro cliente importante que tienen ellos es el BCP, otro cliente importante que tiene este como se llama este banco es Interbank esos son prácticamente sus 3 clientes, nosotros tenemos en cambio las telefónicas clientes nuestras, tenemos algunos bancos más algunas empresas de telecomunicaciones más, en fin yo diría que estamos posicionados maso menos a la par, ellos en volumen con instituciones grandes y nosotros pues quizás nosotros tengamos más participación que ellos ahora últimamente. Esta empresa Axity como venía de Chile digamos también se ha hecho con algunas empresas chilenas que hay aquí también que eran clientes de ellos en Chile entonces vinieron al Perú un poco lo que nos pasó aquí también nosotros éramos proveedores de Telefónica en el Ecuador y de Claro en el Ecuador y venimos acá y captamos también Telefónica y Claro en el Perú, ellos tienen como se llama la empresa esta, Entel por ejemplo que es una empresa Chilena de telecomunicaciones también pero ellos están recién entrando, ellos si están posicionados detrás de nosotros.

**Percy Neyra**: Señor **Guillermo Sanchis** y que tipo de los servicios que actualmente tiene GrupoCONTEXT Perú estamos hablando BMC, tenemos entendido que como Remedy Finanware este cuales la adquisición de este tipo de servicios, cual es el servicio que más se ha adquirido en los últimos años por sus clientes.

**Guillermo Sanchis**: A ver en los últimos años, a ver esto de Remedy esto son marcas de BMC, nosotros vendemos este sistema de monitoreo y de gestión de TI que tenemos dos marcas una es BMC y BMC que tiene, BMC tiene toda una plataforma de sistemas en relación a la automatización de procesos ITIL, ¿Conoces los procesos ITIL?, son procesos de tecnología donde esta gestión de incidentes, de problemas, de cambios, gestión de eventos, gestión de impactos, este la CMDB la base de datos de ítems de configuración, es decir de toda la tecnología de información, es decir esta empresa BMC se dedica a la automatización de esos procesos ITIL entonces tiene sistemas en relación a esos a la automatización parcial de esos procesos ITIL como por ejemplo Remedy, Remedy que hace gestión de incidentes, gestión problemas, gestión de cambios, gestión de configuraciones, todo eso lo manejas a través de la herramienta Remedy, en resumen es una herramienta de un Service Desk que permite que tu llames que puedas automatizar cualquier proceso de negocios es mas no solamente un proceso de tecnología, puedes automatizar procesos de facturación como una herramienta de automatización de procesos de negocio ya eso es Remedy, existe una herramienta que se llama TrueSight que es una herramienta para monitoreo de infraestructura de tecnologías de información y toda la centralización de esa información que significa esto por ejemplo vas a una Telco y tú con esta herramienta monitoreas todos los equipos de todos los servidores miles de servidores que tienen distribuidos en todo el país y también integras, puedes monitorear directamente equipos de telecomunicación routers, switches es decir todo eso aires acondicionados, UPS`s este cualquier cosa de tecnología de información la puedes monitorear y también integras otros monitoreadores que son específicos de la marca puede

ser Nokia, Huawei, es decir todas las marcas que venden equipos de telecomunicaciones todo eso nosotros lo integramos con esa mensajería y señalética la integramos a nuestros sistemas y eso es lo que tú ves en un mapa gigantesco del Perú que está pasando en la telco eso es otro producto después tenemos de otra marca, esos son los dos grandes productos de esa marca, luego tiene Control – M que no tiene que ver con los procesos ITIL es para la automatización de los procesos batch y por otro lado tenemos otro producto y marca que se llama Dynatrace que también hace es relacionado con lo de BMC en relación que monitoreas pero ya no monitoreas infraestructura monitoreas aplicaciones y monitoreas experiencia de usuario que significa eso que monitoreas por ejemplo el web de los usuarios que se conectan a telefónica como es el tiempo de respuesta, está monitoreando donde puedes tener un cuello de botella, donde está demorándose si es una llamada a base de datos de esa máquina o es el sistema operativo de forma que tu estas monitoreando que está sucediendo ya no con la maquina si la CPU se calentó sino estas monitoreando el requerimiento de información que tú has hecho cuando tú te has conectado a la web y está demorando más de 3 segundos te está diciendo donde se está parando ese procedimiento y que es lo que tienes que hacer para resolver el problema eso se llama Dynatrace esa es otra marca eso es lo que tenemos que hablar con gestión de TI si no vamos a lo de tecnología de información a lo de cómo se llama de Business Intelligence ese es el producto Finanware el producto Finanware es un producto 100% desarrollado por nosotros y es un sistema de inteligencia de negocio para la banca que tiene varios pilares es un sistema de data werehouse desde la herramienta ETL, herramienta para cargar la información de sistemas transaccionales hasta un data werehouse un modelo de datos de industria financiera a partir de ahí tienes un unos motores de cálculo desarrollados por nosotros también que calcula la rentabilidad, el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo de cambios, el riesgo de crédito, CRM analítico y una serie de cosas más y posteriormente tienes unas herramientas que generan unos dashboard gerenciales para

visualizar la transacción de información de la banca entonces tú tienes todas esas herramientas, puedes crearte el dashboard como tú quieras puedes ver información los KPI´s del negocio bancario los ves en tiempo real así tú te los configuras como tú quieres, etc. y ese adicionalmente puedes generar reportes de control y analítico de regulatorios que te exige el ente regulador local esos son todos los puntos que manejamos en resumen y o sea servicios alrededor de eso, por ejemplo podemos nosotros venderte que yo te genero los reportes regulatorios de la banca entonces yo vengo tengo experto en riesgos y en la oficina de forma que yo te genero los reportes y te los entrego o se los entrego yo mismo al ente regulador y la información de tus sistemas transaccionales y los procesos y genero los reportes tú los revisas antes de enviarlo al organismo de control y los enviamos esos son los puntos para que no tengáis confusión con respecto a que hacemos.

**Percy Neyra**: Correcto entonces de todos estos productos BMC es el que mayor frecuencia de compra tiene actualmente en nuestro país ¿no?

**Guillermo Sanchis**: En monto sí, definitivamente. Claro digamos en número de clientes puede que sigamos teniendo más clientes en Finanware no, pero en monto de las transacciones es mucho mayor el tema de BMC, digamos si lo vemos por marcas no.

**Franklin Vilcapoma**: Queríamos consultarle también este con que canal se debería promocionar los servicios tecnológicos esto estamos hablando con respecto al sector de TI, cuáles cree que sea la mejor manera de que una empresa conozca el abanico de TI que presenta Context, como las demás empresas conocen de Context, que es lo que puede ofrecerles.

**Guillermo Sanchis**: Haber al ser nosotros tan especializados y nosotros salir en una revista o hacer un mailing o cosas de estas como que no tiene mucho sentido no, no nos da ningún efecto de ninguna clase lo único que ha tenido mayor este digamos impacto puede ser un evento es decir que yo organice un evento, me traigo unos especialistas este y me traigo

gente de la marca, me traigo clientes que puedan explicar su experiencia y organizo un desayuno un evento y trato de invitar la mayor cantidad de empresas potenciales clientes posibles es la única forma que nosotros podemos generar tipo de interés a través de una visita de algún contacto alguna cosa visitarles, explicarles cómo te digo que potenciales no son miles, son decenas si entonces este podemos hacer un barrido, por ejemplo vamos a hacer un barrido del sector financiero, vamos a buscar a que clientes potenciales creemos cuales pueden ser, tratamos de contactarles ya sea a través de un evento o ya sea directamente, no tiene sentido publicar, hemos hecho a veces publicaciones y es tirar la plata a la basura en fin no sirven, no nos ayudó mucho o salir en la radio o en la televisión ni hablar, o sea nadie sabe de qué estás hablando porque no está dirigido a la gente.

**Percy Neyra**: No es como un consumo masivo, es muy personalizado.

**Guillermo Sanchis**: Exactamente.

**Percy Neyra**: No tienen un conocimiento alto de lo que es.

**Franklin Vilcapoma**: **Guillermo Sanchis** y estos tipos de eventos, ¿con qué tiempo o recurrencia se efectúan?

**Guillermo Sanchis**: Que haremos unos dos o tres al año, tratamos de hacer, nos animamos a veces tenemos la presión también de nuestro fabricante porque también nos toca cumplir cuotas de ventas con ellos no, entonces también ellos hicimos un evento, quieres vender ayuda pues entonces vente acá y ayúdame a hacer un evento e invita tú también a tus contactos, tus clientes y que hagamos algo, sí, pero no con mucha frecuencia.

**Franklin Vilcapoma**: Con respecto a la postventa cree usted que las empresas tecnológicas trabajan un proceso de postventa en sus servicios.

**Guillermo Sanchis**: ¿Las empresas tecnológicas? Claro buscan, o sea lo que estamos buscando a como dé lugar es volver recurrente nuestros proyectos, es decir que la única forma, el software es medio las empresas como BMC tienen muy controlado eso porque

digamos ellos venden no tienen una limitación de que tú puedas usar más licencias de las que realmente has adquirido, ellos tienen un mecanismo que se llama el compliance llaman los gringos que envían, acaba de llegar un mail que me valla a Claro en Ecuador y que verifique el uso de licencias que están haciendo, entonces yo tengo la obligación como partner de ir a decirle a Claro señores de Claro déjenme ejecutar un esto para ver que uso están dando a las licencias entonces yo con eso ellos siempre lo hacen porque el contrato vence ahora en diciembre entonces están viendo si han hecho más uso del que realmente tienen contratado y con eso pasarle la facturita y decir te has pasado tienes que contratar más licencias, entonces pero si nosotros nuestro objetivo es siempre es vender el soporte y mantenimiento que en el sector privado es manejable, el sector público es muy complejo ¿Por qué? Porque ellos claro no pueden contratar por muchos años y tampoco pueden renovar a la fecha porque tienen que sacar un proceso público y adjudicarlo porque tiene que hacer un estudio de mercado tiene que hacer no sé qué y nunca cuadran las fechas lo cual es un problema porque se quedan sin soporte del fabricante, nosotros como proveedores finales del sector público le seguimos dando soporte gratis hasta que ellos saquen el proceso que lo adjudique me entiendes entonces ahí nosotros nos toca comprar fecha a valor al proveedor al fabricante el soporte pero mientras tanto yo le he dado soporte a pesar de que ya no pueden contratar nuevas versiones y yo ya no lo puedo llamar al fabricante porque el fabricante es así de estricto, se es su negocio pero también es mi negocio el sector público no decirle a no es que como no has contratado no me llames entonces se van a ir con CA pues eso es lo que va a pasar entonces yo tengo que darle soporte aunque sea gratis mientras porque en teoría me van a contratar a no ser que quieran cambiar de plataforma me van a volver a contratar el mantenimiento a mí, pero a veces ahora acabamos de renovar el contrato de soporte que se demoró dos años en contratarse claro entonces hemos estado detrás de eso dando el soporte gratis esos años y de ahí ya regularizamos y ahora se vence otra vez en enero y ya le hemos dicho contraten con

tiempo porque es un problema entonces bueno en eso estamos se está haciendo la pelea con el sector público que es un dolor de cabeza, deberían tener un mecanismo más para ciertas cosas que requiere mantenimiento, no tiene sentido es como decir que tuvieran que contratar la luz y no pudieran contratar la luz sino que tuviera que salir un proceso público para la contratación de la luz entonces sino estarían con la luz cortada, entonces hay ciertas cosas que si produce, si les permiten a ellos contratar con una determinada frecuencia pero software no es un problema muy serio.

**Percy Neyra**: Señor **Guillermo Sanchis** y recordando el tema de proyectos usted cree que actualmente los servicios que tiene GrupoCONTEXT Perú se ajusta el precio a los proyectos que desean sus clientes, estamos hablando del presupuesto de inversión que tienen sus clientes imaginemos no, telefónica desea este tipo de proceso y GrupoCONTEXT Perú cuenta no se BMC Remedy y este el precio actualmente de este servicio este ajuste o cree usted que está ajustado al mercado.

**Guillermo Sanchis**: Si bueno digamos si nosotros cuando logramos vender un proyecto digamos si después entro al mantenimiento ellos tienen claro cuánto cuesta el soporte y mantenimiento y el servicio de valor agregado que le podamos dar para que ellos lo pongan en presupuesto y lo entienden y lo ven muy claro, cuando nosotros hacemos la venta por primera vez es mucho más complejo no es cierto porque a veces las empresas si sacan una especie de estudio de mercado como el sector público para ver cuánto vale esto, si son ellos los que están tienen la iniciativa de comprar o sino lo que puede pasar es lo contrario que nosotros vamos le explicamos le decimos cuánto vale y toda la cuestión y normalmente no tienen presupuesto y tienen presupuesto para el año siguiente entonces ahí vemos le decimos esto te va a costar tanto entonces para que ellos lo pongan en el presupuesto del año siguiente entonces así es la forma sino no hay como a veces las empresas grandes si tienen esto presupuestado entonces necesita un sistema de Service Desk listo perfecto entonces ese

sistema vale tanto en el mercado más o menos y entonces esta lo ponemos en el presupuesto y ahí salen al mercado a buscar opciones esa es una alternativa y la otra es esta yo no tenía esa intención entonces tienes que ir tú y explicarles y justificarles el proyecto y toda la cuestión y ahí recién es que lo involucran en el presupuesto de la institución no hay veces que hay empresas un poco más flexibles que otras en poder incorporar valores al presupuesto que no estaba previsto.

**Percy Neyra**: ¿Y cree usted digamos que existe una sensibilidad del precio por parte de sus clientes? Que digamos que el precio que coloca GrupoCONTEXT Perú, el precio que coloca Axity, podría hacer digamos que sus clientes tienen un precio conoce también el precio de Axity y hace que pueda ser sensible su cliente a ese precio.

**Guillermo Sanchis**: Por supuesto claro que sí, siempre, este sí, si claro es sensible el precio, pero bueno no es que haya un precio de mercado esto no es aún.

**Percy Neyra**: Es un servicio.

**Guillermo Sanchis**: exacto y normalmente lo que te vende el competidor no es lo mismo que vendes tú en general, a no ser que caigas en sector público y ahí si te toca hacer a través de los estudios de mercado y toda la cuestión tratar de incluir en el texto pidan lo que tu ofreces, eso hacemos todos, pero en general cuando hay una empresa privada no están comparando el valor de la licencia de Computer Associates y el mío no, porque no vendemos lo mismo no es tan fácil equiparar ofertas, la única forma de equiparar ofertas es en el sector público que saca un base de un concurso público y entonces ahí, están son las necesidades y quiero tantas licencias de este estilo para tales funcionalidades y ya eta, normalmente cuando vas al sector privado yo te estoy ofreciendo una cosa y el otro te está ofreciendo otra, puede estar que el que nos está ofreciendo yo le guste más en calidad precio en prestaciones precio que la otra me compra a mí en lugar de la otra o viceversa pero no es que estamos comparando precios de la licencia eso no es tan así en nuestro negocio como te digo cuando

por ejemplo ahora que estamos ahora va a salir un proceso espero que ya porque vamos tres años detrás de ese proceso en la SUNAT que van a adquirir un Control-m que es un software de automatización de procesos y ellos han estado muy cerca de nosotros durante el estudio de mercado y toda la cuestión que hemos tratado de influir porque al principio nos pedían que los recursos tuvieran diez años de experiencia, le hemos dicho oye bájale porque si no, no vamos a cumplir ni nosotros entonces hemos estado en todo eso y claro al final esto si tiene que sacar un proceso que diga, este proceso debe tener estas funcionabilidades y además tiene que haber más de uno para poder sino el proceso no es válido en Perú, entonces tener estas funcionalidades, quiero tantas licencias para estas cosas ni siquiera en los modelos de licenciamiento son iguales de una marca a la otra por ejemplo en este tema específicamente de los procesos batch en unas marcas es por número de procesadores que tienes o número si prácticamente de procesadores la infraestructura que vas a ejecutar los procesos batch y en otro es cuantos procesos batch estas ejecutando entonces puede que Computer Associates funcione en ese mecanismo de licenciamiento y en el otro entonces cuando yo oferto con las especificaciones yo ofrezco un sistema para tantos procesos batch y el otro te ofrece para tantos core de procesamiento me entiendes, no es lo mismo y en fin pero en el sector público yo pido todo esto para esta infraestructura y si Computer Associates quería participar le dijo en el estudio de mercado dime cuantos procesadores tienes para poder ofertar sino no sé cuánto te pueda ofertar entonces eso lo incorporaron y ellos van al precio de las licencias con ese concepto y yo con el otro y nos vamos a tener que ajustar más o menos al precio referencial, porque el precio referencial es los que nos va a rendir la parte económica, como te digo no es así no es como comprar que te diré porque ahora ni eso hay si, como por ejemplo quiero comprar gmail o quiero comprar Hotmail por decirte no entonces este Gmail es por número de cuenta año cuantas cuentas tienes al año como será en Hotmail no tengo idea cierto, y viene uno y te dirá a no es que yo te doy disco virtual y el otro no me entiendes,

ya la tecnología está tratando de no ser  comparable no porque ofrecen una cosa y tu otra y así es y nosotros funcionamos igual.

**Franklin Vilcapoma**: Por último, yo quería consultarle más o menos, ¿cómo visiona usted que va a ser el sector de las TI para el próximo año en el mercado peruano no?, ¿cómo va a ser la tendencia a partir del año 2019 en lo que es tecnología de información?

**Guillermo Sanchis**: Mira aquí grandes jugadores han salido del mercado del Perú han quedado unos huecos ahí interesantes, entonces como va a ser hay que tapar esos huecos, hay que tratar de conseguir clientes de esos huecos como se llama esas empresas GMD es una de ellas la otra es como se llama se llama trabajaba ahí Medalit no me acuerdo como se llama bueno otro jugador importante también entonces ellas eran proveedoras fundamentalmente de servicios y también algunas de infraestructura en fin, entonces ahí hay unas buenas oportunidades ahí en el mercado nuestro se abren unas buenas oportunidades ahí en esos espacios y por lo demás nada creciendo el país sigue creciendo entonces este hay que tratar digamos de bajar un poco ir a entrar más a empresas medianas más que buscar solo las grandes y tratar de expandirnos eso es lo que vamos s buscar el año que viene y en general en el mercado, el mercado es especial, nada que ver con el mercado de consumo nada que ver con el mercado de Microsoft cosas de estas entonces es un mercado muy especializado hay que ver cómo va la industria en nuestro ámbito, a nuestro ámbito se incorpora la inteligencia artificial eso es en definitiva, hay otro tipos de tecnología que es el análisis digamos de que es en realidad un análisis masivo de información que son big data y eso va a tener ciertos cambios en la visión la percepción de los clientes de lo que nosotros podamos orecer y nada más eso es, eso es lo que vamos a tratar de hacer lo único es ir a esos huecos estar pendiente de las nuevas tendencias tecnológicas y como siempre seguir entrenando a nuestro personal para seguir preparados a cualquier cosas de esas, está ahí un jugador importante por ejemplo Fitel con sus contratos de infraestructura220 de telecomunicaciones en todo el Perú en

diferentes regiones que adjudicaron si algún día puedes entrar en esos contratos importantes la parte digamos de software no, entonces vamos a estar pendiente de ese asunto a ver si logramos entrar en alguno de esos contratos y esa es nuestra perspectiva del año que viene.

**Percy Neyra**: Bueno y finalmente para culminar la entrevista, algún otro comentario señor **Guillermo Sanchis** que tenga de la empresa GrupoCONTEXT Perú, lo que piensa usted con respecto a la empresa estos últimos años.

**Guillermo Sanchis**: Nada, no sé si eso tenemos necesidades ya imperiosas de crecer un poco, la empresa no ha generado tantas utilidades como debería y ya corresponde ya toca entonces hay que moverse rápido, ha habido un cambio al crecer, ya nos toca dar un paso cuantitativo eso yo creo que es hay que concentrarse y educarse en eso.

**Percy Neyra**: Bueno Señor **Guillermo Sanchis** muchísimas gracias por su tiempo.

**Guillermo Sanchis**: Bueno de nada, con mucho gusto

# Apéndice 4. Entrevista Cliente Interno - Supervisor

| |
|---|
| **ENTREVISTAS A CLIENTE INTERNO - TIC** |
| **I. INICIO - DATOS PERSONALES** |
| **1. Podría usted indicarme, su nombre completo, el nombre de la empresa que labora, cargo en la empresa y años de experiencia en dicha empresa.** |
| **II. CUERPO - INVESTIGACIÓN CUALITATIVA** |
| **O1) Tendencias en la industria del servicio de tecnología de la información de la empresa** |
| 1. En los últimos años, ¿Cree usted que existe un aumento en el uso e implementación de las TICs? |
| 2. Actualmente. ¿Existe una inversión por los servicios de las TICs en el paÍs? |
| 3. ¿Por qué cree usted que aun no existe una mayor inversión por este tipo de servicios? |
| 4. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la industria? |
| **O2) Perfil del cliente externo de la empresa** |
| 1. ¿Cuáles son sus principales clientes? |
| 2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del cliente respecto a los servicios tecnológicos? |
| 3. ¿Cuáles son los sectores que han invertido en sus servicios? |
| 4. ¿Cuáles cree que son las principales razones para adquirir un servicio tecnológico? |
| 5. ¿Cuáles son las tipos de servicios adquiridos y deseados por sus clientes externos? |
| 6. ¿Qué sector incrementará sus inversiones en este tipo de servicios en los próximos años? |
| 7. ¿Por qué aún no existe una mayor inversión de las grandes empresas por este sector? |
| 8. ¿Cree usted que medianas empresas empezarán a invertir en este tipo de servicios tecnologicos? |
| 9. ¿Cuál es la mayor barrera para no invertir en este tipo de servicios tecnológicos? |
| **O3) Percepción del cliente interno sobre la empresa.** |
| 1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa? |
| 2. En el presente año, ¿conoce usted las metas y objetivos de la empresa? |
| 3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa? |
| 4. ¿Cuáles son los procesos para el analisis de un tipo servicio con el cliente? |
| 5. ¿Cuál es la percepción que tiene usted del gerente? |
| 6. ¿Cómo es la cultura organizacional en la empresa? |
| 7. ¿Cree usted que sus objetivos personales, estan alineados a los objetivos de la empresa? |
| 8. ¿Existe un crecimiento laboral en la estructura organizacional de la empresa? |
| 9. Actualmente, ¿Cree usted que existen problemas en la empresa? |
| 10. ¿Cuál cree usted que deberian ser las mejoras en la empresa? |
| **O5) Competencia directa e indirecta de la empresa** |
| 1. ¿Cuál considera son los lideres en este sector de servicios tecnológicos? |
| 2. ¿De los lideres mencionados, porque cree usted que ha alcanzado ese status en el mercado? |
| 3. ¿Cuáles son las ventajas competitivas del sector de servicios tecnológicos? |
| 4. ¿Cuáles son las principales barreras de entradas en el sector de servicios tecnológicos? |
| 5. ¿Cree usted que se incrementará la competencia en los próximos 3 años? |
| 6. ¿Cual es el nivel de desarrollo del producto o servicio en el entorno? |
| **O6) Productos y servicios de la empresa** |
| 1. ¿Cuál es la modalidad de compra de los servicios? - Alquiler o Perpetuo. |
| 2. ¿Cuál es el servicio escogido por el cliente externo? - Consultoria, Hardware, Software, otros. |
| 3. En el sector bancario, ¿Cuáles son los servicios requeridos? |
| 4. ¿Cree usted que la cartera de servicios tecnologicos, cubre las expectativas del cliente? |
| 5. ¿En los próximos años, cree usted que se deberia incrementar la cartera de servicios tecnológicos de la empresa? |
| 6. ¿Qué tipo de servicios deberian ingresar en el sector? |
| 7. ¿Qué tipo de servicios se incrementaran en los próximos 5 años? |
| **O7) Publicidad y recordación de la marca de la empresa** |
| 1. ¿Cree usted que la estrategia actual de publicidad cumple con los requisitos para la captación de clientes? |
| 2. ¿Con que canal trabajaria para promocionar los servicios tecnológicos? |
| 3. ¿Porque cree usted que dicho canal tendria el impacto deseado? |
| 4. ¿Qué otro tipo de estrategia se deberia realizar para la captación de nuevos clientes? |
| 5. Piensa usted, ¿Qué las pruebas de concepto podria captar más clientes? |
| **O8) Nivel de percepción del precio de la empresa** |
| 1. Cree usted que el precio actual, cubre las necesidades del cliente sobre el servicio adquirido. |
| 2. Cree usted que el precio de los servicios, se ajusta al presupuesto de inversión de las empresas? |
| 2. Actualmente, la inversión de este tipo de servicios se ajusta al presupuesto proyectado, ¿Cree usted que la inversión es minima para estos servicios? |
| 3. El mercado cuenta con diferentes servicios, por ende, sus precios varian considerablemente, ¿Cree usted que existe una sensibilidad del precio por parte de los clientes? |
| **O9) Post-venta del servicio de la empresa** |
| 1. Actualmente, ¿Cómo es el proceso de post-venta con los clientes? |
| 2. ¿Cree usted que el procedimiento actual es el adecuado para conocer el nivel de satisfacción de los clientes? |
| 3. ¿Cuál seria su propuesta de mejora en el procedimiento acual? |
| **III. CIERRE** |
| **1. Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera usted agregar?** |

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO | |
|---|---|
| Nombre: | Fabrizio Sánchez Sánchez |
| Edad: | 23 años |
| Nacionalidad: | Peruano |
| Ocupación: | Preventa y Supervisor de Servicios de GrupoCONTEXT Perú |
| Profesión: | Técnico en Sistemas |
| Distrito de residencia: | La Molina, Lima |
| Breve reseña: | Administra y supervisa los servicios contratador por los clientes actuales que tiene GrupoCONTEXT Perú. |

**Percy Neyra**: Buenos días mi nombre es Percy Neyra, actualmente vamos a realizar esta investigación o esta entrevista, me podrías un poco comentar sobre ti

**Fabrizio Sánchez**: Mi nombre es Fabrizio Sánchez, laboro acá en GrupoCONTEXT Perú en el área de preventa, pero también veo lo que es la supervisión de los servicios de los chicos sobre los servicios que brindamos actualmente.

**Percy Neyra**: Fabrizio, cuéntame, ¿Cómo crees que ha sido la tendencia que ha habido en lo que es el uso de las tecnologías de información en los últimos años en el país?

**Fabrizio Sánchez**: El uso como tal de la tecnología de información ha aumentado, obviamente a medida que la tecnología va avanzando con la era digital que ahora llamamos (1), sin embargo, acá en el Perú como tal muchas de las empresas no arriesgan por adoptar este tipo de tecnologías aún, bueno yo creo que de acá unos 5 años por lo menos las grandes empresas van a estar optando por este tipo de tecnologías, lo cual trae inteligencia artificial y todo más cognitivo.

**Percy Neyra**: ¿Por qué crees que hasta el momento no están arriesgando? y ¿en qué sector?

**Fabrizio Sánchez**: Mucho tiene que ver porque las empresas actualmente, el core de las empresas está desarrollado sobre tecnología antigua, el migrar a esta nueva tecnología va

a traer un tema de costos(2), un proyecto a largo plazo porque no es de un momento a otro que tiene que, por así decirlo, migrar hacia la nueva tecnología es todo un proceso como tal y asociado a eso el tema de seguridad tiene que ver también que esta tecnológica cumpla con todos los requisitos de seguridad que requiera la empresa como tal.

**Percy Neyra**: ¿El tema de recorte personal habría en este caso?

**Fabrizio Sánchez**: Hay la posibilidad de recorte de personal obviamente la nueva tecnología te hace todo más automatizado (4), lo cual puedes acotar tu personal o reutilizarlo para otras funciones como tal. No necesariamente un recorte de personal sino darle otro tipo de funciones para lo que ya manejaban actualmente.

**Percy Neyra**: De los servicios que se han aumentado en estos años ¿cuáles son los más orientados?, ¿cuáles son esos tipos de servicios aparte de los servicios tecnológicos que han aumentado?, ¿cuál crees que se están dando digamos?

**Fabrizio Sánchez**: ¿Lo que se está implementando actualmente?

**Percy Neyra**: Sí.

**Fabrizio Sánchez**: Servicios tecnológicos implementados actualmente tiene que ver con el tema de chat box por ejemplo: entro a la página web de un banco y tengo un asistente virtual que me va respondiendo consultas. Es uno de los que se ha venido implementando en estos últimos tiempos y lo que vendría a posterior a estos chats box es la inteligencia artificial que es lo que está dando ahora la era digital.

**Percy Neyra**: Del sector que digamos acá en el país que se ha incrementado, ¿cuál crees que el que más está digamos orientado a este tipo de servicios?

**Fabrizio Sánchez**: Considero que el sector bancario(O2-3). Por el tema que tienen que implementar medidas de seguridad para sus aplicaciones como tal y brindar una mayor mmm, mejor servicio al usuario final, a través de páginas web, aplicación móvil, que ya no es

necesario ir al cajero a hacer transferencias o ir al banco a pagar tus servicios todo lo puedes hacer desde la aplicación o página web.

**Percy Neyra**: Hablando con el tema del sector banca, ustedes creo que tienen actualmente parte de lo que son sus clientes sobre el tema bancario. ¿Cómo es la relación que tienen con ellos?

**Fabrizio Sánchez**: Claro, actualmente tenemos por el lado bancario tenemos a Banco GNB y Caja Arequipa. Con banco GNB brindamos un servicio de soporte sobre una herramienta de automatización de procesos. Actualmente su core trabaja con un sistema operativo que ellos consideran es bastante bueno para reemplazarlo que es el AS400. Entonces ellos automatizan todos sus procesos con esta herramienta que es Control - M de BMC y lo mismo por el lado de Caja Arequipa, la relación que tenemos con ello actualmente es un servicio de soporte en el cual nos reunimos de manera mensual le brindamos mejoras sobre el servicio alguna nueva implementación quizá sobre la misma herramienta o implementar otras herramientas en otro tipo de áreas ya que en el área que estamos para estos clientes es el área de procesamiento de datos, donde está todo lo que es procesos, automatización que va de acorde con la herramienta.

**Percy Neyra**: Ahora, ¿porque actualmente cual sería esta barrera que existen otros tipos de otras grandes empresas para no invertir en estos tipos de servicios que ustedes ofrecen?

**Fabrizio Sánchez**: Va asociado por el tema de costos para el área de sistemas(O1-3), va por un tema también de migrar tu core que puede estar desarrollado en una tecnología muy antigua, pero sin embargo te funciona muy bien, no tienes problemas con esa tecnología y el temor de migrar hacia una nueva que no sabes si en algún momento te puede fallar o tener problemas de seguridad y asociado a eso todo un tema de madurez del cliente. Como tal el

área de sistemas que tan preparada esta para brindar un soporte a esta nueva tecnología e implementarla como tal.

**Percy Neyra**: Básicamente ustedes están orientando su negocio a lo que es grandes empresas ¿no?

**Fabrizio Sánchez**: Sí, (O2-3) por así decirlo. Son productos costosos, también está orientado a este tipo de empresas.

**Percy Neyra**: Entrando al tema de este producto, BMC es líder actualmente en el mercado ¿no?

**Fabrizio Sánchez**: Sí, para herramientas de ITSM sea Remedy que es para la mesa de ayuda, para el tema de scheduling con Control - M y adicional tiene una serie de productos por ejemplo un Discovery para hacer un descubrimiento de todos tus equipos tecnológicos.

**Percy Neyra**: Podrías comentar un poquito más sobre con qué otros servicios cuentan actualmente la empresa aparte de BMC.

**Fabrizio Sánchez**: Claro. La empresa como tal es partner de BMC y hace implementación y soporte sobre todos los productos que tiene BMC, adicional es partner de Dynatrace que es una herramienta de monitoreo y manejamos los mismos servicios. Adicional a ello brindamos servicios de capacitaciones, assessment de procesos ITIL, es decir vamos a una empresa hablamos con todo el personal del área de sistemas, operaciones, todo lo que tenga que ver con TI vemos que tales están asociados hacia las buenas prácticas, brindamos recomendaciones sobre eso. Preparamos también documentación que le falta a las empresas, es decir hacemos un assessment de procesos y preparamos la documentación bajo la norma de procesos, no recuerdo ahora el nombre; y le dejamos todo listo porque en toda empresa piden que todos los procesos que mantengan deben estar documentado entonces ese tipo de documentación también manejamos.

**Percy Neyra**: Dime y para lo que es ingresar a un nuevo cliente, ¿cómo es básicamente el procedimiento?, ¿ustedes cómo realizan esto a un nuevo cliente, ¿cómo muestran digamos?, ¿hacen pruebas de concepto supongo también?

**Fabrizio Sánchez**: Sí. Bueno, generalmente se inicia con la visita comercial en la cual se presenta todo el portafolio, viendo la necesidad del cliente vemos si le ofrecemos una mesa de ayuda, un tema de scheduling, una herramienta de monitoreo o un assessment de procesos. Entonces dependiendo de todo eso, porque claro en el caso de Dynatrace que es donde está más enfocado a hacer más pruebas de concepto, es decir vamos te implementamos la herramienta por dos semanas, al final de las dos semanas te mandamos un informe con todo lo que hemos podido sacar, entonces el cliente decide ¿no?, ah mira si me sirve la herramienta he encontrado esto, esto que no podía encontrarlo antes entonces si la quiero implementar; o hacemos una demo de las otras herramientas de BMC, mira con esto puedes automatizar tales procesos te va a traer este tipo de reportes entonces les mostramos todas las bondades y los datos que pude obtener de la herramienta. Para el caso de service desk la herramienta Remedy de BMC, le decimos mira acá tu mesa de ayuda atiende no se tantos incidentes, atiende a tantos usuarios, atiende tantos requerimientos al día, podemos ver si cumple o no cumple con los SLA que maneja cada área, entonces todo ese tipo de información que también de cierto modo es para los jefes, para la gerencia del área les sirve y les proporciona mucha ayuda.

**Percy Neyra**: Háblame un poco de la competencia que actualmente ustedes tienen, ¿cuál crees tú que es el competidor directo que tiene la empresa GrupoCONTEXT Perú?

**Fabrizio Sánchez**: Directo como tal, está Software S.A., Axity y Mainsoft.(O5-1)

**Percy Neyra**: Me parece que Software S.A. tiene los mismos productos.

**Fabrizio Sánchez**: Sí claro. Son competidores directos porque son partner también de BMC y hacen los mismos trabajos que hacemos nosotros: implementación, brindan soporte, realizan desarrollos y también trabajan los mismos proyectos. (O5-2)

**Percy Neyra**: ¿Cuál crees tú sean las ventajas de estas empresas a diferencia de GrupoCONTEXT Perú?

**Fabrizio Sánchez**: ¿Ventajas de estas empresas con nosotros? En lo personal aún no le he encontrado mucha ventaja. Primero porque nosotros tenemos acá en sitio en Perú personal certificado (O5-3), lo cual considero es una ventaja para nosotros, el poder estar en contacto con el cliente, cualquier incidente nosotros vamos a estar ahí también. Por el lado de las otras empresas creo que ellos manejan personal no acá en Perú sino en otros países también.

**Percy Neyra**: Entremos un poquito al hecho de la empresa, ¿conoce usted cuales son las metas y objetivos ahorita finalizando casi este último año?, ¿cómo son y cuáles son?

**Fabrizio Sánchez**: Finalizando el año el objetivo principal es terminar los proyectos que venimos en ejecución. (O3-2) Estamos corriendo 3 proyectos creo, en Telefónica, Claro y en Caja Arequipa. Entonces la meta para finalizar el año es culminar estos proyectos y por ahí si hay alguna nueva oportunidad de hacer una implementación con un nuevo cliente también y para el próximo año el objetivo principal es captar nuevos clientes obtener nuevos proyectos nuevos servicios.

**Percy Neyra**: Cómo los últimos años que viene usted laborando en la empresa, ¿cuál es la percepción que tiene usted actualmente de la empresa?

**Fabrizio Sánchez**: De la empresa como tal, siento que le falta un poco más de hacerse conocido en el mercado. O sea, si bien tenemos clientes que son grandes empresas, cuando por ahí vamos a una que otra empresa no nos conoces por el nombre como tal. (O3-9)

Entonces ahí creo yo que falta un poco de publicidad, quizá por ahí solo contamos con una página web, quizás tener el tema de marketing un poquito más desarrollado también. (O3-10)

**Percy Neyra**: En el tema de los proyectos que me comentabas hay un equipo me decías o un personal muy calificado, digamos que hay una muy buena sinergia, ¿cómo crees tú que está el tema del equipo?

**Fabrizio Sánchez**: De hecho, sí, una buena sinergia(O3-3). Los muchachos se apoyan para poder culminar las actividades del proyecto como tal, bueno hay problemas como en cualquier equipo, puede haber problemas, puede ser propio acá de GrupoCONTEXT Perú puede ser del cliente problemas que hacen que nos retrasemos en actividades, pero sin embargo si tenemos que trabajar el doble o fuera de horario lo tenemos que hacer para poder cumplir con nuestro objetivo (O3-3), entonces por ese lado el equipo si está bastante centrado.

**Percy Neyra**: ¿Cuál es la percepción que tienes actualmente de la gerencia?

**Fabrizio Sánchez**: De la gerencia, bueno nos apoya mucho, (O3-5) el tema del liderazgo lo tiene muy bien desarrollado, nos hace cumplir con las actividades, siempre está al tanto de esos temas, no faltar con los SLA con los clientes por ejemplo o en tema de proyectos no desfasarnos, entonces por el lado de la gerencia no encontraría problemas.

**Percy Neyra**: Hay capacitaciones actualmente, ¿has tenido la oportunidad de tener capacitación?

**Fabrizio Sánchez**: Sí. La empresa como tal nos brinda capacitación sobre los productos que damos soporte. Aparte de los productos para estar acá es fundamental por los servicios que brindamos contar con el ITIL, también nos brinda lo que es el ITIL, que es un plus para nosotros también.

**Percy Neyra**: Esas capacitaciones supongo que te deben haber ayudado muchísimo en estos últimos años para poder seguir optimizando mejor digamos estos procesos con la empresa.

**Fabrizio Sánchez**: Claro, nos ayuda a crecer profesionalmente a nosotros como tal y a la empresa lo ayuda (O3-8) también porque tienes personal calificado para poder brindar tus servicios, te presentas a una nueva empresa dices que todo tu personal está certificado en ITIL, está certificado en la herramienta que hace, o sea estamos preparados para hacer los proyectos que brindamos como tal.

**Percy Neyra**: ¿Piensas que los objetivos ahorita de la empresa están orientados más o menos a tus objetivos o crees tú que hay ciertas cosas que faltan?

**Fabrizio Sánchez**: En cierta parte, porque me ayuda a crecer de manera profesional (O3-7). En ese sentido si está bastante orientado con los objetivos de la empresa y por ahí bueno objetivos personales que yo pueda tener muy aparte independientemente a la empresa como tal.

**Percy Neyra**: Cuéntame en el tema finalmente lo que es el servicio me comentabas que el sector bancario es actualmente uno de los que tienen, ¿qué tipos más de servicios creerías que se va a implementar en este sector y que podría GrupoCONTEXT Perú canalizar digamos para poder tomarlo?

**Fabrizio Sánchez**: Claro, como te comentaba en el sector bancario estamos para lo que es el procesamiento de datos, ellos manejan tecnología muy antigua entonces les he difícil migrar hacia nuevos servicios, porque como te comento trabajan sin problemas actualmente. ¿Qué es lo que vería yo que pueden implementar? es herramientas para poder brindar un mejor servicio a sus usuarios finales, mayor seguridad a través de sus páginas web, por ahí un tema de monitoreo que también brindamos nosotros, entonces creería que iría más por ese lado, el tema del monitoreo que sea un software que monitoree sus aplicaciones web.

Hoy en día hasta los bancos manejan las aplicaciones mobile.(O5-3). Poder monitorear todo este tipo de cosas ¿no?, los tiempos de respuestas hacia los usuarios, que tan buena es la aplicación o no. (O5-2). Entonces creería que por ese lado donde podríamos entrar en el sector bancario.

**Percy Neyra**: En estos últimos años que vienes laborando, ¿crees tú que debería incrementarse más la cartera de servicios actualmente de GrupoCONTEXT Perú?

**Fabrizio Sánchez**: Sí. Quizá hoy en día somos partner de BMC y Dynatrace, quizás sería bueno tener un poco más de apertura con otros tipos de marcas (O5-4) porque las marcas que tenemos son caras son para grandes empresas. Por ahí queremos captar mayores clientes de clase media por así decirlo, tendríamos que tener un software un poco más básico que cumpla con sus necesidades. Entonces, considero que por eso lado quizás deberíamos hacernos partner de otra empresa como tal que no tenga costos muy elevados.

**Percy Neyra**: Y este caso del costo elevado, ¿básicamente para que el cliente no tenga mucho el tema del costo?

**Fabrizio Sánchez**: Claro, y optar por adquirir el producto, porque al costear el software de BMC que es uno de los lideres obviamente es caro y es para grandes empresas, pero por "a" o "b" viene una mediana empresa con requerimientos básicos quiere algo un poco más limitado, entonces podríamos optar por otro tipo de software y poder implementarlo.

**Percy Neyra**: Entrar por un segmento digamos que actualmente no está, para mediana empresas.

**Fabrizio Sánchez**: ¡Exacto!

**Percy Neyra**: Me comentaste hace un momento sobre el tema de la publicidad, ¿qué tipo de estrategia crees tú que debería entrar en el tema de GrupoCONTEXT Perú como publicidad?

**Fabrizio Sánchez**: Claro, en publicidad estamos muy bajos porque solo tenemos una página web, entonces creo yo que debería haber este tema de workshop, eventos para relacionarnos(O4-4,O6-1) con otros tipos de marcas otros tipos de clientes, Facebook. Algo tan básico como facebook, tener publicidad mantenerlo activo, hacer publicidad mediante facebook que te permite hasta segmentar el tipo de clientes y no solo facebook puede ser publicidad en Google en el cual si tú pones algo relacionado a tecnología sale el link de la empresa.

**Percy Neyra:** El famoso Google AdWords.

**Fabrizio Sánchez**: ¡Exacto! Todo tipo de avisos, hacer eventos. (o6-2) Porque como te digo hoy en día vamos a un cliente y no escucho de GrupoCONTEXT Perú, entonces eso nos ayudaría bastante.

**Percy Neyra**: Además, digamos, las pruebas de concepto básicamente son cuando ya tienes al cliente.

**Fabrizio Sánchez**: Claro, las pruebas de concepto las damos(O3-4), se da la visita al cliente, el opta por el producto y le brindamos una prueba de concepto, sabes que pruébalo por dos semanas y al final de las dos semanas te emitimos un informe y nos dice que tal te parece. ¿Te gusto mucho la herramienta? Ok, vamos y te hacemos una implementación.

**Percy Neyra**: No será factible en este caso las pruebas de concepto para captar clientes en una parte o es solo cuando ya está el cliente muy aparte o solo como me estabas comentando.

**Fabrizio Sánchez**: Cuando ya está el cliente.

**Percy Neyra**: Correcto. Sobre el servicio post, bueno lo que es el precio básicamente o el costo que estábamos justo conversando crees que es el adecuado ahorita en el mercado, o sea, ¿GrupoCONTEXT Perú tiene un costo para el presupuesto digamos del cliente acorde?

**Fabrizio Sánchez**: De hecho, para el servicio que brindamos, que son tan especializados para herramientas, sí. Considero que tiene un buen costo(O9-1) para lo que es servicios de implementación, proyectos en eso no es que está muy excedido GrupoCONTEXT Perú como tal. Por el tipo de herramienta que manejan que son word class que al hecho de adquirirlas nomas son muy caras, entonces los servicios de implementación de GrupoCONTEXT Perú no excede mucho por ese lado.

**Percy Neyra**: Y por el lado ya entrando al tema del post servicio, ¿Cómo es actualmente el procedimiento del proceso de post venta?

**Fabrizio Sánchez**: Claro, el proceso de post venta como tal es: hacemos la implementación con el cliente, (O9-1) ok, ya tienes el producto instalado ahora te brindamos un soporte, estamos en constante capacitación contigo, tenemos el tema de la co-administración, es decir el cliente va de la mano con nosotros, lo vamos apoyando en sus consultas, todo lo que tenga hasta que se vuelva un poquito más capaz sobre la herramienta. Adicional a ello lo visitamos de manera mensual, en el cual le brindamos cómo va el servicio: mira me has registrado tantos tickets, tantos pedidos. Brindamos una bolsa de horas también para desarrollos que quieran realizar, adicional a ello le brindamos mejoras o recomendaciones: mira sabes que tienes este módulo, no has implementado dashboard, te doy dashboard; y así de manera mensual vamos con el cliente y le brindamos todo eso.

**Percy Neyra**: ¿Es una fortaleza actualmente el post venta?

**Fabrizio Sánchez**: Sí, actualmente sí, ya que es lo que nos ha permitido estar con los clientes tanto tiempo. (O3-3)

**Percy Neyra**: Los clientes digamos reconocen este servicio post venta y por eso es que recomiendan ¿no?

**Fabrizio Sánchez**: ¡Exacto!

**Percy Neyra**: ¿Cual crees tú podría ser una propuesta de mejora en este servicio post venta?

**Fabrizio Sánchez**: ¿En el servicio post venta? Si bien actualmente vamos con el cliente de manera mensual y le hacemos mejoras o recomendamos mejoras sobre el servicio como tal, quizá sería bueno brindarle algún tipo de workshop, eventos, algo adicional que sea un plus o alguna capacitación para su personal, el cual al cliente, generalmente el servicio de soporte se da por teléfono y lo visitamos una vez al mes, o sea es decir el cliente no nos ve todos los días, se acuerda de nosotros a fin de mes cuando le llega el informe mensual o cuando le pedimos alguna cita para hacerle este tipo de recomendaciones. Entonces, sería buena quizás invitarlos a tipos de eventos a hablar de los nuevos servicios que brinda GrupoCONTEXT Perú y esto a la par trae nuevas implementaciones en otras áreas no necesariamente en el mismo cliente, pero con otro tipo de áreas también.

**Percy Neyra**: Casi para terminar, ¿cuál es tu comentario final de la empresa?

**Fabrizio Sánchez**: GrupoCONTEXT Perú acá en Perú, con los clientes actuales, tiene buenos clientes son grandes empresas como Telefónica o Claro, pero considero que lee falta un poco más hacerse conocido en el mercado, (CIERRE) como te digo hoy en día vamos a un cliente nuevo y no escucho de GrupoCONTEXT Perú ni de los servicios que brinda, pero por ahí si escucho de la marca que es partner. Entonces nuestra forma de ingresar ahí es mira, pero yo tengo experiencia porque mis clientes es Telefónica, Claro, Americatel, entonces considero que le falta hacerse conocido GrupoCONTEXT Perú como tal acá en Perú por el tiempo que lleva y los servicios que brinda también.

**Percy Neyra**: Ahora de GrupoCONTEXT Perú, ¿qué piensas?

**Fabrizio Sánchez:** De GrupoCONTEXT Perú, un buen concepto. Hay un buen clima laboral en la oficina, todos se llevan muy bien. A mí me ha ayudado a especializarme, me ha

formado básicamente como profesional acá, ya que acá inicie y bueno me llevo mejor concepto de GrupoCONTEXT Perú.

**Percy Neyra**: Bueno Fabrizio Sánchez te agradecemos, muchísimas gracias y hasta otra oportunidad.

**Fabrizio Sánchez**: Gracias.

**Apéndice 5. Entrevista Cliente Interno – Gerencia (1era Entrevista)**

| Método | Cualitativo |
|---|---|
| Técnica de recolección de datos | Entrevistas a Profundidad |
| Numero de entrevistados | Una persona |
| Participantes | Gerente General de GrupoCONTEXT Perú |
| Reclutamiento | Conveniencia |
| Duración | De 1 horas |
| Fecha de Levantamiento | 30 de octubre 2018 |
| Equipo de trabajo | Entrevistador, guía de entrevista y equipo de audio y video. |

**Percy Neyra**: Buenos Días. Mi nombre es **Percy Neyra**, estoy haciendo una investigación a la empresa GrupoCONTEXT Perú y debemos saber un poco lo que es el sector y los procesos de la empresa, ¿actualmente cual el cargo que desempeña usted en GrupoCONTEXT?

**Erika Alfaro**: Mi cargo es representante legal, es decir gerente general para la sede de Perú.

**Percy Neyra**: Dígame, en los últimos años ¿cómo cree usted que habido el aumento de la tendencia lo que servicios tecnológicos o básicamente las TIC (Servicio de Tecnologías de Información)?

**Erika Alfaro:** Bueno, considero que en los últimos 20 años esto ha evolucionado de una forma fabulosa. Hablamos más o menos de la época cuando yo en estaba todavía estudiando, donde las conexiones por ejemplo para conectarse al internet eran Dial-up hoy día por ejemplo se habla de temas fibra óptica. Hay por tema de los servicios, por lo menos en los últimos 10 años esto ha evolucionado grandemente, a tal punto que las empresas no invierten en tener, digamos la infraestructura alojadas dentro de sus sedes, si no se dedican a lo que es core de negocio solicitando empresas, a empresas como las nuestras, que le lleven

justamente esta parte de sus sistemas tanto el tema de infraestructura como la administración de estos equipos.

**Percy Neyra**: Correcto y entonces este aumento ha generado una inversión por parte de muchas empresas.

**Erika Alfaro**: Sí, efectivamente. Sobre todo, más la que son grandes empresas o transnacionales que traen directivas de otros continentes como por ejemplo Europa donde está mucho más avanzados el tema de la inversión tecnológica que es bastante importante, entonces todas aquellas empresas que tienen sede en Lima, pero tienen sus raíces en otros lugares son las que más rápido han evolucionado en este punto y obviamente a las que tienen mayor capital o mejor espalda financiera para hacer una inversión importante

**Percy Neyra**: Por otro lado, existen empresas que no invierten en el sector y ¿por qué motivos cree usted que no se está invirtiendo?

**Erika Alfaro**: Yo creo que principalmente por dos temas:

1. El Económico: Las Herramientas e infraestructura asociados a temas de sistemas, siempre sus montos son elevados.

2. Cambio Cultural: hay una resistencia importante al cambio. Las nuevas generaciones como por ejemplo los jóvenes de la generación milenio hacia delante, yo creo que está mucho más abiertos a ser receptivos con estos temas y mucho más innovadores, ver de otra forma porque ellos muchos ya nacieron con un celular en la mano o con una Tablet.

Generaciones anteriores como por ejemplo la mía, siempre hay un tema de resistencia al cambio, entonces de repente aquellos que si seguimos a línea de sistemas podemos entender mejor o ir adaptándonos en el tiempo, pero aquellos que no eligieron esa línea para estudiar si se les hace un poco más complicado.

**Percy Neyra**: En los sectores del país que se haya incrementado mayor en los últimos años. ¿Cuál cree usted que es el sector?

**Erika Alfaro**: Bueno, en general todos los sectores necesitan necesariamente de sistemas para poder avanzar, de esa forma la información se tiene sincronizada , se tienen información al día, se pueden sacar indicadores inmediatos. Pero considero que los principales, o los que más usan de ello, puede ser el sector de la Banca o las empresas que tienen que ver con mineras, inclusive las empresas de telecomunicaciones de echo tiene que estar dentro de este gran segmento porque por ejemplo tenemos empresa de telefonía como (Telefónica, Claro, Nokia , Huawei) que todo el tiempo están sacando nuevas tecnologías. Empezamos con banda ancha, después fuimos a 3G, después pasamos a 4G y se viene una evolución importante y esas son las empresas que obviamente por un tema de necesidades requieren tecnología

Por un tema de necesidades, por el propio core de negocio que ellos manejan, están en constante evolución.

**Percy Neyra**: ¿Cuál entonces?, teniendo eso en cuenta, ¿cuáles serían las oportunidades y amenazas ahorita en la industria?, ¿cuál creo usted que podría ser?

**Erika Alfaro:** Bueno, como oportunidad yo creo que podría ser para las empresas el tema de poder tercerizar el servicio y enfocarse en lo que realmente es su negocio. Para ello existen empresas como GrupoCONTEXT que te pueden facilitar el tema de la infraestructura, personal capacitado, administración, co-administración y soporte.

Amenaza principal, que hay muchas empresas que brindan servicio pero no todas con la misma calidad, entonces pueden encontrar en productos que pueden ser similares ,sin embargo el tema económico entre uno y el otro varia de forma muy importante , entonces si la persona que analiza el cambio a la implementación de una aplicación no tienen conocimiento real que es lo que necesita obviamente se va ir por el tema económico que es lo más barato y eso compra , porque creo o considero que eso me vas a servir, entonces como amenaza es que la persona tome las decisiones para hacer los cambios dentro su organización

tiene que tener un tema abstracción muy grande sobre el tema de sistemas, cualquiera no puede tomar decisiones en una organización si no tienen conocimiento de sistemas.

**Percy Neyra**: Correcto, cuénteme un poco sobre sus principales clientes, ¿Cuáles son estos clientes?

**Erika Alfaro**: Bueno, GrupoCONTEXT empieza en Perú en el año 2011, nos abre la puerta Telefónica del Perú y en el camino hemos ido evolucionado, dirigido principalmente al sector de telecomunicaciones, empresas como Telefónica, Claro a través de Nokia, Americatel, también estamos en banca Banco GNB, BBVA.

GrupoCONTEXT tiene 3 líneas muy marcadas de negocio y estamos queriendo incluir una cuarta.

Una que tiene que ver con productos BMC. BMC es una empresa americana de la cual nosotros somos partners y ofrecemos absolutamente todo su portafolio.

La segunda tiene que ver con otro producto que somos los representantes que es Dynatrace que se encarga todo lo que es monitoreo de aplicaciones. Esta herramienta es muy utilizada en el segmento bancario para ver toda la trazabilidad o transacciones que hay de las páginas web.

Otro producto propio hecho por GrupoCONTEXT es Finanware que tiene que ver con data warehouse y finalmente hay un tercer segmento que es el segmento del OSS que es lo que se está requiriendo recién impulsar que es toda una gama de soluciones para poder brindar monitoreo no solamente a nivel de hardware, si no a nivel de software.

Esos son los grandes 4 pilares y sobre eso tenemos diferentes clientes. En Perú algunas de las empresas que ya te mencioné, Caja Arequipa también está con nosotros, Caja Trujillo viendo temas de Finanware, y bueno, hace unos días hemos ganado a la empresa MiFarma y estamos cerrando la negociación con la empresa Hermes. Entonces más o menos hay una evolución por año de un promedio de 2 a 3 empresas que se ganan como marca

nueva dentro de la empresa. Es un buen año cuando se gana 2 o 3 empresas como marcas nuevas, esto es distinto a decir que cantidades de proyecto puedo manejar dentro la marca que ya tengo hacia atrás. Pero la intencionalidad o la aspiración es por lo menos ganar 2 o 3 marcas nuevas por año de empresas.

**Percy Neyra**: Como usted me comentaba, las principales razones para adquirir un servicio tecnológico en sus clientes es según las especificaciones que se requiere, básicamente los servicio que usted digamos ofrecen a los clientes, ¿hay un tipo de producto digamos para cada tipo?

**Erika Alfaro** : Efectivamente, nosotros por ejemplo si bien somos partners como te comentaba de algunas empresas como BMC , Dynatrace , Finanware que es un producto propio y los OSS que es un grupo de aplicaciones , dentro de ellas se encuentra diferentes tipos de soluciones, entonces tenemos por ejemplo el Software Remedy que tiene que ver con temas mesa de ayuda , el tema de scheduling con producto como Control M , monitoreo con herramientas como Truesight por BMC y por Dynatrace este tenemos uno que llama también Dynatrace tal cual nombre de la marca y esto bueno dependiendo la necesidad de lo que el cliente refiere o quiere se ofrece la solución.

Nosotros vamos más allá de presentar un software para que nos lo compren, nosotros lo que hacemos normalmente cuando nos a cercamos a los clientes es presentar un tema de consultoría, escuchamos al cliente, vemos cuales son los problemas que tienen, que es lo que les adolece y a partir de ahí le sugerimos que cosas deberían de implementar y obviamente este va asociado a un tema presupuestal porque no todos los clientes tienen el mismo presupuesto para implementar diversidad de herramientas. Lo que normalmente se hace es fasear la necesidad. Si durante el tema del assessment, que es el levantamiento de información, se encuentra que existen 3 áreas de negocio que no están cubiertas con temas de sistemas, lo que hacemos en la etapa 1 desarrollamos la primera, el siguiente año podemos

desarrollar una segunda y el siguiente una tercera, justamente con la idea de poder darle una solución completa.

**Percy Neyra**: Básicamente, con lo que estamos conversando es que estos productos están orientados a grandes clientes, a grandes empresas. ¿Por qué cree usted que hasta el momento medianas empresas no hayan podido optar, básicamente, supongo, algún tema de presupuesto?, ¿algún momento los productos o servicios de GrupoCONTEXT podrían orientarse a este sector medianas empresas?

**Erika Alfaro**: Deberíamos de  diversificar de repente o bajar un nivel en el tema de producto que tenemos , nuestros productos son de gama alta , son elevados, si bien es cierto los servicios de implementación no son caros, es creo uno de los digamos los caballitos de batalla que tienen CONTEXT cuando sale licitar algún tipo de negocio es que el tema de los servicios es nuestro factor humano es cómodo, la herramienta como tal es una herramienta cara, entonces si querremos llegar otro segmentos tendremos que asociarnos con otro tipo de empresa que brinden productos similares con otras marcas para poder trabajar en ello.

**Percy Neyra**: Correcto. Actualmente ya hablando de la empresa, ¿conoce usted la misión y visión de la empresa?

**Erika Alfaro**: Realmente no se tiene mucha claridad al respecto. Yo trabajo en la empresa 8 años, nunca de forma directa me han hecho saber cuál es la misión y visión. De hecho, hace poco averiguando sobre el tema, me enteré de que sí contamos con una, pero no es algo que tengamos presente, ni que tampoco se haya divulgado al personal. La visión, obviamente, de todo accionista es crecer en el tiempo, hacerse más clientes, tener una mayor rentabilidad. Entiendo que eso es más o menos en base a lo conversado con los accionistas, que es eso lo que desean, pero no tengo alguna visión, ni misión clara de lo que la empresa quisiera.

**Percy Neyra:** Correcto, en este año ya finalizando casi, ¿cree usted que las metas y objetivos se han cumplido?, ¿en su gestión han tenido mejores objetivos la empresa?

**Erika Alfaro**: Sería interesante implementar un sistema de seguimiento interno donde se puedan colocar objetivos al personal por trimestre o semestre. Eso es algo de la cosa que yo quise traer como background de mis trabajos anteriores, pero a veces por el tema la celeridad en el tiempo de ejecutar cosas se ha ido perdiendo, porque antes si hacia estos temas de evaluación al personal a mitad de año y a fin de año y ahí se le colocaban los objetivos anuales. La verdad que los últimos 3 años no he ejecutado esa acción, sería importante tenerlo como algo que hay que hacer de forma obligatoria y mandatorio porque es la forma de medir en realidad y tener tangibilidad sobre los indicadores que podemos alcanzar. Objetivos claros por el área operativa son terminar los proyectos que actualmente, que estamos cursando, que son 3 proyectos que tenemos actuales y uno por empezar. Por el área comercial, obviamente, intentar ganar un último cliente más para este año, en los 2 siguientes meses que ya está por cerrar el año. Como te comentaba no hay un tema de objetivos claros o trazados por actividad, sería un punto importante para tomarlo en cuenta y de repente iniciarlo para el otro año.

**Percy Neyra:** ¿Cuáles serían finalmente las fortalezas de la empresa?

**Erika Alfaro:** Bueno como fortalezas, su capital humano. Yo considero que es el más importante que hay, el tema de un grupo. No somos muchos, somos pocos, pero estamos bastantes comprometidos con el trabajo, el compromiso es uno de los valores que yo más rescato dentro del equipo. Hay un tema poder compartir información, que eso también lo considero importante y creo que es básicamente porque todos son jóvenes, nacen con otro chip, saben que es importante compartir información para poder avanzar y no tenerla amarrada. El principal valor de GrupoCONTEXT a nivel interno yo considero que son las personas. Hacia fuera, cara a cliente dos puntos importantes que rescatar:

1. El tema que ya te comentaba los servicios de implementación. Nuestro costo hora hombre está un poco más bajo de lo que normalmente cobran empresas competidoras a las nuestras.

2. Post – Venta. Nosotros manejamos lo que son garantías post - implementación de los proyectos que desarrollemos y fuera que nos compren o no nos compren soporte, siempre hay un acercamiento hacia los clientes, entonces tenemos rutinas mensuales de reunirnos con ellos no solamente para saber si están conforme con el servicio, si nosotros también de alguna forma examinamos como ellos vienen trabajando y damos sugerencias para que ellos puedan mejorar. Eso es algo que hemos venido implementando durante los últimos 3 años de una forma más ordenada , más metodológica porque lo venimos haciendo desde año 1, pero digamos de una forma media dispersa y en los últimos 3 años nos ha ido súper bien a tal punto que los clientes que venimos arrastrando desde hace mucho tiempo nos siguen renovando los soportes sin ninguna dificultad, entonces el post- venta, la atención al cliente, que el cliente nos siente cercano, eso es nuestro principal pilar hacia fuera.

**Percy Neyra:** Pero como toda empresa hay debilidades, ¿Qué debilidades cree usted actualmente la empresa?

**Erika Alfaro**: La principal debilidad es que somos poca gente y cuando empieza a salir una serie de proyectos en paralelo muchas veces se tiene que hacer una persona desarrolle 2 o 3 tareas, entonces el ubicar un profesional afuera que sepa lo que la gente interna ya conoce no es fácil en el mercado, porque estamos hablando de productos especializados, entonces toca muchas veces que haya picos o sobre picos de horas de trabajo para poder cumplir con las actividades y los compromisos .Debería haber un ingreso, considero yo, a modo de repente de pasantías, para que no se una inversión muy fuerte para los accionistas y que se pueda ir formando está persona en el tiempo y se pueda ir adaptando, entonces al entrar una persona a modo de pasantías o practicas esto hace que no se genere un

costo muy elevado a los que es las planillas y al mismo tiempo vas haciendo que la persona vaya ganando conocimiento, entonces cuando hay los tiempos flacos que le llamamos que es cuando no hay proyectos, tu inversión en gente, entonces yo consideraría de que principalmente es eso, no tenemos todo el personal humano que de repente quisiéramos para poder segmentar de mejor manera digamos entre proyectos y soporte, pero eso depende mucho del área comercial, si no hay ventas pues obviamente tiene lógica que yo no invierta en tener mayor personal a cargo y que trate de lo que tengo sacarle el mayor provecho , sin embargo si está entrada ,si está o este ingreso a nivel comercial fuera mucho más constante nosotros podríamos mantener un staff también más constante y no simplemente hacer contrataciones por recibos no personales por tiempos específicos , yo considero que esa es la mayor debilidad que se tiene.

**Percy Neyra:** Correcto. Dígame en lo que su gestión ¿cómo ha sido su gestión en este último año por parte?

**Erika Alfaro:** Este ha sido un año un poco complicado porque no hemos tenido la misma cantidad de ingresos que los años anteriores y es porque hemos tenido un movimiento bastante fuerte en la rotación asignada al segmento comercial, entonces al no tener a una persona comercial de forma constante esto ha generado que las oportunidades que se levantaban se pierdan en el tiempo, y obviamente, al perderse no ingresan negocios por el cual de alguna forma también el personal operativo ha tenido que ir disminuyendo. Esto los años anteriores no se daba, quien te habla era la encargada tanto del tema administrativo como comercial , llegamos algún momento de podríamos haber trabajado alrededor de 20 personas en la empresa, eso ha disminuido grandemente en los últimos 2 años, pero considero que se ha dado justamente por eso porque se intentó quitarme la responsabilidad del lado comercial obviamente éramos más y el lado administrativo y proyecto necesitaba mayor empuje, se trajo a un especialista comercial pero está posición a rotado mucho, entonces todo

aquellos que ellos ha levantado entre uno y otro no habido un traspaso de información adecuado los clientes se confunde y no saben con quién contactar, con quien tratar y esto ha hecho de alguna forma la empresa retroceda en oportunidades o en crecimientos, los servicios en general tecnológicos es una oportunidad buenísima del segmento en el que estamos pero se necesita organizar mejor las áreas, ponerles cuota a donde tiene que llegar, objetivos para que no pasen lo que nos a pasados a nosotros en los últimos 2 años. A nivel operativo no hemos perdido absolutamente ningún clientes de los que hubiéramos generado con antigüedad, no hemos tenido perdida de cliente pero no habido ese crecimiento que deseábamos, entonces los clientes actuales siguen satisfechos con nosotros, siguen renovando los servicios pero la intensión no es quedarnos con lo que tenemos, sino seguir creciendo, entonces eso que me refiero en el momento que te digo de que alguna forma hemos retrocedido, al pasar esto a responsabilidad de otras personas y ya no verlo yo de forma directa esto ha tenido algún tipo de afectación.

**Percy Neyra**: ¿Cómo es la cultura organizacional actualmente en la empresa?

**Erika Alfaro**: Bueno la cultura organizacional la establezco yo misma. No existe alguna cultura organizacional transversal indicada a mí a través de los accionistas para que baje la señal hacia todos los colaboradores. Personalmente, mucho les pido absolutamente a todos, que tenga compromisos en hacer las cosas, que compartan la información que manejan, que se ayuden entre ellos y colaboren. Esas son parte, digamos, las cosas que yo pido a la gente que trabaja conmigo que desarrolle, y lo viene haciendo bastante bien, entonces yo considero que eso podría ser digamos la respuesta la pregunta que me acabas de hacer.

**Percy Neyra:** Por el lado de la percepción que tiene usted de los dueños, ¿Cuál es su percepción actualmente de los dueños de la empresa?

**Erika Alfaro**: Bueno, yo estoy muy agradecida con ellos porque cuando yo empecé hace 8 años acá, a mí se me contrato digamos como parte operativa de la empresa cuando la empresa recién se estaba formando. Hace 8 años solamente con 4 integrantes, y yo era de la parte operativa, yo creo al ver mi desarrollo y mi desempeño ellos confiaron en mí y me trasladaron este tema de la representación legal. He aprendido muchísimo en el tiempo, ya no solamente veo temas operativos, si no también veo temas administración, de gestión, de recursos humanos, de logística, temas inclusive que tienen que ver con tributos, Sunat, números que eso es algo que en mi desarrollo profesional anterior yo nunca había manejado, a parte que se me brindo en el tiempo la oportunidad también de desarrollar skills comerciales esto hace que la empresa mantenga un nivel de servicio con todos los clientes que manejamos actualmente, entonces a nivel personal yo me encuentro gratamente agradecida con ellos. Nos falta mucho orden para traer cosas del Ecuador hacia acá, en Ecuador digamos está la casa matriz por decirlo de alguna forma porque son empresas totalmente independiente Grupo Context S.A es en el Ecuador, acá es GrupoCONTEXT Perú S.A.C pero digamos son de los mismos accionistas, son los mismos dueños, entonces hay muchas cosas de Ecuador que falta trasladar acá para que trabajemos de forma organizada, ordenada. Eso creo que es principalmente lo que falta traer o falta trasladar, entonces un poco la cultura de Perú se ha convertido en parte de las cosas que yo he ha prendido en el tiempo y en los trabajos anteriores que he tenido, la formación, la cultura organizacional es un poco lo que yo he trasladado de otras experiencias anteriores que he tenido, entonces de repente nos falta que nos trasladen un poco más de las cosas que ellos ya manejan.

**Percy Neyra:** ¿Cuáles crees que son actualmente los problemas de la empresa?

**Erika Alfaro**: Bueno, un poco lo que te decía, el tema de cuando lleva muchos proyectos a la vez nos falta recursos especializados para ejecutar los trabajos ese es considero yo el principal problema en modo operativo, y a modo comercial que no allá tanta rotación de

la persona que está asignada a temas comerciales, eso también nos ayudaría mucho a que el cliente no nos vea como personas que digamos no tienen estabilidad.

**Percy Neyra**: Entre las mejoras, sería interesante que algún momento el área comercial aumente más los clientes, y de esa forma proporcionalmente aumente.

**Erika Alfaro**: Claro, más que si bien es cierto el objetivo del área comercial es generar mayor rentabilidad, mayor número de clientes , mayores negocios, es tener objetivos específicos por año o por cuarto de año por ejemplo es decir sabes que en primer cuarto de año espero que tu vendas $ 200 000, a partir del segundo cuarto de año esperaría que vendas $200 000 o más, y que sean dos o tres marcas más las que tú puedas mejorar o tener dentro de la organización , esas cosas de forma concreta son las que falta definir, quisiera de repente definir que estos $ 200 000 que tú me estás diciendo ahorita productos BMC sean $ 100 000 , de Dynatrace sean $50 000,de Finanware fueran $50 000 más , eso es lo que nos falta un hoja de ruta especifica con valores, con tiempos para de alguna forma presionar a quien desarrolla el tema comercial a que siga de esa forma pero esta pasa por un tema de los dueños, nos es algo que este bajo mi cargo el poder yo decidir de cómo manejar esa área esto está directamente sobre ellos.

**Percy Neyra**: Un poco entrando a lo que es la competencia, ¿Cuál es el competidor directo con la empresa GrupoCONTEXT?

**Erika Alfaro:** A ver, tenemos dos tipos de competidores, uno los que son partners directos como nosotros de las marcas tipo la empresa Corte Ingles, como competidores que son de forma indirecta como GMD. ¿Por qué de forma indirecta? porque ellos no son partners de BMC sin embargo sí brindan servicios, y así como ellos hay una diversidad, pero los que te he mencionado digamos son los que normalmente nos chocamos en las mesas de compra al momento de adjudicar algún negocio.

**Percy Neyra**: ¿Cuáles serían las ventajas de ellos o desventajas que tienen?

**Erika Alfaro**: Considero que la ventaja principal es probablemente ellos manejen un staff mucho más amplio que el nuestro, la ventaja nuestra es que tenemos a la gente de forma local, la mayoría de lo que te he mencionado tienen profesionales, pero están en el exterior, no tienen oficinas en el Perú, esa una ventaja nuestra que si tenemos especialistas en Perú. Bueno, obviamente por ser un mercado latino siempre están esperando de que el tema de soporte sea en sitio, por ejemplo en Estados Unidos o en Europa ellos no le interesa de donde ellos los atienda , lo importante que los atienden, hay un SLA, una medida, y no importa si nos atiende desde Indonesia , si me atiende desde argentina y ya está, pero en el caso de los países latinos como Perú por ejemplo es un poco regresando a tus preguntas iniciales el tema de la resistencia al cambio , siempre desean que hayan presencia local, eso obviamente es favorable para nosotros, pero realmente la tendencia tecnológica dice que deberíamos acostumbrarnos a que nuestras solicitudes sean atendidas a modo remoto, nosotros como GrupoCONTEXT no nos movemos rápidamente en el tiempo esto que es un ventaja competitiva más adelante no nos va ayudar , y más bien las otras empresas que tiene mayor cantidad de profesionales en el exterior que probablemente estén mucho más capacitados que nosotros , ellos puedan ser mejores jugadores, necesitamos que esta ventaja competitiva actual sea mucho más ágil de vender, que la empresa conozca que es GrupoCONTEXT, pocas empresas conocen nuestra marca, las que manejamos es una propaganda boca a boca, no hay un mayor impulso comercial , hemos realizado un par ahí de eventos en el tiempo que yo estoy acá, pero se necesita más de eso.

**Percy Neyra**: Definitivamente, entonces ¿la competencia va a seguir creciendo?

**Erika Alfaro**: Sí, o sea, la tendencia inclusive a que las cosas ni siquiera este alojada acá, me refiero acá en el país, si no que este alojada en el exterior y las empresas tipo IBM , HP, hacen estas cosas muchos hace muchos años atrás , este tiene contratos súper expeditos, claro que sus valores en los que son este tema de servicios son súper altos pero igual si un

banco no se va arriesgar a estar con una empresa pequeña , por el tipo de servicio que brindan , entonces tiene que pagar a una empresa o IBM para que gestionen absolutamente toda su infraestructura , tanto de hardware como software, eso es lo que creo yo.

**Percy Neyra**: ¿Cree usted que la cartera actual que tiene GrupoCONTEXT puedan incrementarse?

**Erika Alfaro**: Si, definitivamente sí. Para ser el tamaño de empresa que somos haber entrado en las marcas en la que estamos ha sido un paso gigantesco, importante. Nos respalda mucho las marcas que representamos. Sí hay más negocios, pero ya debemos dirigirnos a otros segmentos porque como también te comentaba la mayoría de las empresas empiezan a manejar sus sedes principales en otros países, eso significa que por si ejemplo acá tenemos un Scotiabank, no es que el Scotiabank del Perú nos va a compran algo, porque ellos por ejemplo compran desde México, entonces por más que quisiéramos entrar a Scotiabank y Scotiabank nos reciba, las posibilidades que nos compren son mínimas. Igual hablamos en el caso de Telefónica. Telefónica por ejemplo cuando nosotros iniciamos vendimos licencias y servicios, como ellos lograron un contrato corporativo con la marca BMC, nosotros dejamos de vender licencias y solamente empezamos a vender servicios, entonces deberíamos a empezar a mirar un segundo segmento que probablemente podrían ser medianas empresas hacia donde enfocarnos para no quedarnos o se vayan acortando los ingresos que tenemos.

**Percy Neyra**: ¿Cómo visualiza que aquí a 5 años el sector?

**Erika Alfaro:** Bueno, esto va a seguir creciendo de forma rápida. En los últimos años el tema de inteligencia artificial ha sido un boom, tanto para los temas de publicidad, marketing, ha sido impresionante el movimiento de las redes sociales y se vienen muchísimas cosas más. Algo por ejemplo que encontramos cuando visitamos a los clientes son los temas de robotización, entonces todo tiende ya a empezar a trabajar con robots que es algo muy importante, y ya se viene dando en Perú.

**Percy Neyra**: Me comento que algunos clientes a veces no conocen mucho la marca. ¿Cuál es la estrategia actual en lo que es la publicidad?

**Erika Alfaro:** Hemos hecho un cambio radical en el tema de la página web, yo creo que ese ha sido el principal cambio que CONTEXT ha tenido durante el último año, nos falta de repente hacer más conferencias, visitar más clientes. Éste tampoco es un producto masivo, un ejemplo como si fuera una galleta, como si fuera un producto menor; tampoco es que puedas poner una publicidad en televisión o en radio y la gente te va a entender, o sea, entender de sistemas tienes que hablar con el especialista de sistemas, para que puedas hacerlo entender, él pueda comprender. El tipo de publicidad que tenemos que hacer es una publicidad mucho más agresiva de ir visitar más clientes, de ir de una forma mucho más dinámica, mucho más rápida, y si, de repente poder hacer conferencias, como lo hacen otras marcas de una forma bastante dirigida porque tampoco pueden entrar a un evento de éstos cualquier persona que no sepa de sistemas.

**Percy Neyra**: ¿Qué otro tipo de publicidad me comentaba usted?, ¿tal vez workshop? por ejemplo le parecía interesante.

**Erika Alfaro**: Sí, o sea hacer eventos. De repente en hoteles donde podamos hacer sinergia por ejemplo con la marca, que venga un representante de la marca y explique las nuevas cosas que se vienen y nosotros poder ahí brindar nuestros servicios, también podría ser una opción.

**Percy Neyra**: En el tema Post venta del servicio ¿Cómo es el proceso actual?

**Erika Alfaro:** Bueno, el proceso actual: sobre todas las implementaciones damos una garantía de servicio y posterior a eso visitas a los clientes para saber que todo esté siendo trabajado de forma adecuada.

**Percy Neyra**: ¿Es una parte esta post - venta un pilar interesante de la empresa?

**Erika Alfaro**: Sí. Yo creo que es uno de los principales que manejamos. El tema de tener cercanía post - implementación, no solamente es la consultoría, te instalo el paquete ya úsalo, sino más bien estar viendo que otras cosas les pueden faltar para seguir ayudándolos, si la post - venta es muy importante en tipo de negocio que manejamos.

**Percy Neyra:** Algún comentario que usted crea agregar talvez ya para finalizar.

**Erika Alfaro**: Bueno, GrupoCONTEXT es una empresa que tiene mucho potencial. Considero que hay cosas que tenemos que movernos rápidamente porque estamos en un rubro donde el que no se mueve rápido, digamos no va a tener más ingresos y tenemos que estar siempre constantemente buscando innovación, buscar elementos diferenciadores para que nos vean de una forma digamos distinta a los competidores, porque los competidores también que tenemos son marcas grandes. Necesitamos ver temas de publicidad, tener mayor exposición como marca y bueno cuando las marcas empiecen a venir obviamente el staff va empezar a crecer y esto se va a consolidar muchísimo más.

**Percy Neyra:** Perfecto. Agradecemos Erika Alfaro.

**Erika Alfaro**: A usted, gracias por la entrevista.

**Percy Neyra**: Muchas Gracias.

**Apéndice 6. Entrevista Cliente Interno – Gerencia (2da Entrevista)**

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO | |
|---|---|
| Nombre: | Erika Alfaro |
| Edad: | 41 años |
| Nacionalidad: | Peruano |
| Ocupación: | Gerente General de GrupoCONTEXT Perú |
| Profesión: | Ingeniero de Sistemas |
| Fecha de Levantamiento | 11 de diciembre 2018 |
| Distrito de Residencia a: | La Molina, Lima |
| Breve reseña: | Responsable de la administración, operación y toma de decisiones de GrupoCONTEXT Perú para la oficina de Perú. |

**Percy Neyra**: ¿Cuáles cree usted que son las principales razones para adquirir un servicio tecnológico?

**Erika Alfaro:** Considero que se trata de que las empresas se enfoquen en su core business. Cuando las empresas deciden tercerizar es porque desean enfocarse en lo que es un negocio propio, y aquello que son como productos de soporte lo empiezan a tercerizar como por ejemplo el área de sistemas. Entonces buscan empresas que puedan brindarle servicios de infraestructura o de personal humano para que les pueda solventar esa parte.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Qué tipo de servicios deberían ingresar actualmente en el sector de servicio tecnológico?

**Erika Alfaro:** Ante las visitas que hemos tenido en bastantes clientes, se evidencia que hay una necesidad por temas de robotización, es decir, quitar la parte operativa de los trabajadores para que estos los empiecen a hacer los sistemas. En ese sentido el factor de robotización mezclado a inteligencia artificial y otros son las cosas próximas para venir y en lo que deberíamos estar trabajando para los siguientes años.

**Percy Neyra:** ¿Por qué usted cree que aún no existe una mayor inversión en las grandes empresas para el sector?

**Erika Alfaro:** Creo que es por un tema de resistencia al cambio. La gente está muy acostumbrada a utilizar documentación de forma artesanal y las generaciones actuales, que son la mayoría de las gerencias, fluctúan en edades que son mayores entonces la resistencia al cambio es bien importante porque de ellos depende que su organización cambie el concepto de hacer las cosas manuales para poderlas hacer de forma mecanizada.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cuál es la mayor barrera para no invertir en este tipo de servicio tecnológico?

**Erika Alfaro:** ¿La mayor barrera? debería de considerar que el factor económico es una de las principales. Los servicios tecnológicos cambian constantemente con lo cual algún tipo de empresa que desee incursionar en esto va a tener que considerar siempre algún tipo de presupuesto para que los siguientes años se puedan actualizar, esto no es un tema estático que uno compra algo y ya nunca más necesita actualizarse o crecer o personalizarse, entonces en el tipo de negocio en el que estamos la evolución tecnológica más o menos se da cada 3 meses o 6 meses con lo cual si haces una primera inversión tienes que proyectar que en corto tiempo vas a tener que hacer algún tipo de actualización y así a los años venideros.

**Percy Neyra:** Con respecto a la percepción del cliente interno sobre la empresa, ¿para el presente año conoce usted las metas y objetivos de GrupoCONTEXT Perú?

**Erika Alfaro:** Bueno, como cliente interno nosotros nos enfocamos en dos pilares fundamentales: lo que son los proyectos y los soportes. Como objetivos principales dentro de los proyectos es obviamente culminar cada uno de ellos en el tiempo en que se planteó al cliente y en el tiempo en el que se nos fue adjudicado el proyecto, y para el tema de los soportes manejar y mantener los niveles de servicio sin penalización, esos son los dos grandes pilares que debemos trabajar y mantener durante el año.

**Percy Neyra:** ¿Cuáles son los procesos actualmente para el análisis de un tipo de servicios con un cliente específico? No sé si usted nos puede comentar por ejemplo el proceso que tuvo Telefónica para poder adquirir un servicio con usted.

**Erika Alfaro:** El circuito comercial inicia primero haciendo una búsqueda de clientes importantes, por ser productos de alta gama normalmente se dirigen a empresas que son de sector económico alto. Empieza primero con un tocado de puertas y ante una aceptación de una visita. Lo que hacemos es presentar absolutamente todo el portafolio que maneja GrupoCONTEXT Perú, si el cliente tiene alguna necesidad especifica empezamos a enfocar en alguna de las soluciones que tenemos para que lo pueda revisar para que lo pueda chequear, trabajamos con un consultor preventa de la mano que es el que hace las presentaciones comerciales a su vez engancha una segunda visita para poder aterrizar algo mucho más específico a partir del primer vistazo que es el ver el sistema se hace una propuesta comercial draft donde se establecen algunos tiempos junto con la personas que van a trabajar y el factor económico que siempre es importante, y a partir de ahí, ya se hace un tracking netamente comercial, es decir el gerente de cuenta comercial es el que está detrás del cliente para ver cuándo es que esa presentación que se hizo pueda dar algún fruto futuro.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa?

**Erika Alfaro:** Bueno la gente es bastante comprometida en su trabajo, el trabajo de los servicios tiene picos, mientras no se establecen proyectos la gente solamente se dedica a hacer los servicios de soporte y en los momentos en los que se cruzan ambas actividades la personalidad principal que yo destaco del equipo es el compromiso que tienen por cumplir con las actividades en la fecha pactada. Esto nos ha dado muy buen resultado de fidelización con los clientes que venimos teniendo alrededor de 8 años. Al momento no hemos perdido ninguno de los que hemos obtenido en el tiempo, lo cual significa que el equipo trabaja en forma organizada y cumple con los objetivos planteados.

**Percy Neyra:** ¿Cuál es su percepción actualmente de la gestión que lleva a cabo?

**Erika Alfaro:** Yo me baso en los pilares que obviamente el accionista me indica que son las necesidades para poderse desenvolver durante el año que viene, sobre eso lo que se trata de hacer es trasladar la información hacía, en este caso, hasta el lado operativo, se le brinda capacitaciones, charlas propias de los productos que manejamos que son dadas por la misma marca, a través de webinars y se reparte el trabajo de forma organizada para que no haya una sobre saturación de trabajo de horas extras, y de esa forma tratamos de ir atacando trimestre tras trimestre teniendo reuniones de forma semanal para ver como es el avance.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cree usted que los objetivos personales están alineados a los objetivos de la empresa?

**Erika Alfaro:** Yo considero que sí. En la medida de que cada uno cumple con la parte de la labor para la que ha sido contratada. Por ahí de repente un caso donde se cruzan las relaciones interpersonales con las laborales, pero felizmente se han podido manejar y finalmente el objetivo principal que es el dar un buen nivel hacia el cliente usuario final el resultado es bueno, entonces se ha podido mitigar si es que ha habido un problema interno.

**Percy Neyra:** ¿Existe actualmente un crecimiento laboral estructural organizacional de la empresa?

**Erika Alfaro:** Yo considero que con los siguientes proyectos que están todavía en traspaso de madurez porque hay varios negocios futuros probables que se pueden dar el próximo año, si es que todos esos se siguen dado la secuencia de pasos para poder concretar, si el próximo año deberíamos tener un incremento de personal en la planilla, así como incremento de proyectos y nuevas marcas de clientes trabajando con nosotros.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cuál cree usted que deberían ser las mejoras que deberían efectuar en GrupoCONTEXT Perú?

**Erika Alfaro:** Nosotros manejamos metodologías para ejecutar los proyectos, sin embargo siempre es bueno implementar nuevos métodos que puedan apalancar los actuales, de alguna forma reinventarse y hacer que esto sea mucho más dinámico, mucho más rápido, sería interesante poder por ejemplo tener, lo hemos conversado de una forma muy general, por ejemplo la metodología Scrum para el desenvolvimiento de los proyectos y las tareas que se tienen al día a día, esa es una nueva implementación que podríamos hacer para el 2019.

**Percy Neyra:** ¿La competencia directa que actualmente tiene, cuál cree usted que son las ventajas competitivas que existe actualmente en el sector?

**Erika Alfaro:** El nombre de marca. Tenemos a empresa de El Corte Ingles o Axity, que son empresas que tienen representación en Europa y en Chile y esas tienen un respaldo financiero bastante alto, a nivel de marca de hecho son mucho más conocidos que nosotros. Yo creo que ese es valor principal que esas marcas tienen, sin embargo la fortaleza que tenemos es que nosotros tenemos oficinas locales y personal local que pueden atender en horarios de Perú, el caso de empresa europea pues obviamente maneja el horario de allá y eso se cruza contra nuestros horarios actuales, eso hace muchas veces que los clientes quieran trabajar con nosotros más que con los demás. Lo otro puede ser que ellos tienen un mayor grado de gente trabajando con ellos, justamente porque son empresas grandes, pueden tener mucha población de gente trabajando con ellos, pero al no estar en el punto de residencia donde el cliente tiene la necesidad no se valora como tal, no debería ser una ventaja.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cuáles son las principales barreras de entrada en el sector de servicios tecnológicos?

**Erika Alfaro:** La barrera de entrada principal es el tiempo y el valor económico. Muchas veces la gente piensa que por lo que está integrando un sistema nuevo a la organización este tiene que dar resultados inmediatos y eso no es así, normalmente los sistemas de gestión como los que nosotros ofrecemos lo que te ayudan es a poder tomar

decisiones, y esto con un reporte una ejecución de uso de un mes no vas a poder tomar una decisión, hay una estadía un tiempo en lo que se tiene que trabajar.

**Percy Neyra:** Dígame en los próximos años, tres o cinco años ¿cree usted que la competencia seguirá incrementándose?

**Erika Alfaro:** Sí. El tema de los servicios en general es un espacio económico bastante importante, donde van a seguir apareciendo nuevos competidores. Es importante para nosotros fortalecernos y armar un plan de trabajo que tenga, digamos, tareas específicas para ejecutar y de esa forma no irnos perdiendo en el tiempo. GC ha crecido en los últimos años, sin embargo, falta una hoja de ruta, y esa hoja de ruta se estaría logrando con poder manejar un plan estratégico para los siguientes años.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cuál es el nivel de desarrollo del producto, servicio en el entorno?

**Erika Alfaro:** El nivel de desarrollo, el software que tenemos tiene desarrollo de complejidad baja media y alta nosotros cubrimos los 3 aspectos, si bien son software que tienen enlatados se pueden modificar o acondicionar dependiendo de la organización.

**Percy Neyra:** En lo que son productos y servicios de la empresa, ¿cuál es la modalidad actual de la compra de estos servicios si el cliente desea contar con alguno de los procesos de los productos que ustedes tienen?

**Erika Alfaro:** Nosotros tenemos BMC y Dynatrace y la tendencia es que estos sean en la nube, si me hablas del cliente donde lo prefiere, instalado en su oficina o instalado fuera algún tipo de los servicios que damos, ellos prefieren ir a la nube sin embargo hay resistencia por tema de seguridad, pero eso va más por un tema personal de que los sistemas no sean capaces de ser seguros.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cuál es el servicio escogido por el cliente externo?

**Erika Alfaro:** El que tiene mayor acogida. Nosotros empezamos con un software que es de la línea BMC que se llama Remedy, ese es el que ha tenido mayor acogida a lo largo de los años y es, digamos, se ha tenido la mayor facturación de la empresa en Perú.

**Percy Neyra:** ¿Cree usted que actualmente con la cartera de servicios que tiene cubre las necesidades de sus clientes?

**Erika Alfaro:** Sí, yo creo que sí. Sin embargo, ya en el mercado hay mucha competencia sobre productos similares a los nuestros. Es importante para nosotros poder decirle al cliente porque tendría que cambiar por un producto similar que no sea marca de un competidor sino nuestra, ahí es nuestra principal barrera de entrada que podemos tener.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Qué tipo de servicios tecnológicos deberían ingresar en el sector?

**Erika Alfaro:** La robotización es algo que ya prácticamente está encima, el mercado lo está solicitando muchísimo, la empresa para la que nosotros estamos trabajando están también viendo la posibilidad de meter este tipo de productos por qué es lo que se viene. Obviamente esto va a traer consigo un desplazamiento de gente bastante importante, la intención no es que los sistemas erradiquen a la gente, sino que la gente se vuelva más inteligente, más gestora más que operadora.

**Percy Neyra:** En los próximos cinco años, ¿se vendrán más tipo de servicios como lo que estas comentando?

**Erika Alfaro:** Sí, definitivamente van a haber más de este tipo de empresas.

**Franklin Vilcapoma:** Con respecto a la publicidad y representación de la marca, ¿cree usted que la estrategia actual de publicidad cumple con los requisitos para la aceptación de los clientes?

**Erika Alfaro:** No, yo creo que ese es un punto importante en el que GC tiene que trabajar, los clientes actuales nos conocen porque tienen alguna contratación con nosotros,

también porque no hay muchos partners de las marcas principales dentro del negocio, sin embargo, como empresa falta trabajar muchísimo sobre el tema de publicidad y recordación de marca.

**Percy Neyra:** ¿Por qué cree usted que dicho canal tendría el impacto deseado?

**Erika Alfaro:** Para nosotros más que la página web el tema de los eventos es mucho más importante aún por que ahí se invita o se convoca a gente que es especialista en el tema, nosotros no podemos ser tratados como una empresa de publicidad de bienes porque no aplica. Para que la gente pueda entender qué son nuestros servicios y qué hacemos tienen que ir a sesiones con gente que es especialista en el tema para que les pueda hacer entender a qué se dedica y cuáles son los beneficios de nuestros productos. En las sesiones es muchísimo más útil que el de redes sociales o el tema de tener una página web con mayor interactividad.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Piensa usted que las pruebas de concepto podrían captar más cliente?

**Erika Alfaro:** Actualmente nuestros productos tienen pruebas de concepto y la dinámica es interesante, sin embargo si no se tiene un seguimiento comercial cercano se pierde y se demanda mucho porque en las pruebas de concepto no solo se necesita del software sino de una persona que vaya y explique, porque es como hacer una instalación de cero pero de una manera pequeña entonces los recursos que como empresa tu inviertes para hacer una prueba de concepto son mayores, entonces si como resultado de esa prueba de concepto no hay seguimiento comercial adecuado la inversión que hace la empresa es bastante, entonces para aceptar hacer pruebas de concepto en determinadas empresas lo que se necesita saber es de que el gestor comercial cuán seguro está sobre ese cliente, cuán seguro está de que realmente ahí va a haber una captación para poder hacer esa inversión.

**Percy Neyra:** Por el lado del precio, ¿cree usted que el precio actual cubre las necesidades del servicio que está adquiriendo sus clientes?

**Erika Alfaro:** Uno de los motivos por los que las empresas toman GrupoCONTEXT Perú en la actualidad, a pesar de, es porque su precio hora/hombre es razonable y es bastante competitivo, yo considero que el precio que estamos manejando actualmente, que no se ha movido desde que empezamos en la empresa, es el adecuado.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cree usted que el precio de los servicios se **ajusta** al presupuesto de inversión de las empresas?

**Erika Alfaro:** Eso va a depender mucho del alcance que las empresas quieran dar a sus proyectos. Si son proyectos cortoplacistas pues obviamente estamos hablando de presupuestos pequeños y definitivamente va a haber plata para adquirirlos, pero si estamos hablando que quieren una implementación súper grande que tenga absolutamente todos los módulos listos, eso sí puede tener un costo bastante más elevado, por el tiempo, por la cantidad de personas que se involucran en el desarrollo. Esos dos factores principalmente.

**Percy Neyra:** Teniendo en cuenta lo que usted nos comenta de este presupuesto que proyecta las empresas, ¿cree usted que la inversión sigue siendo mínima para este tipo de servicios?

**Erika Alfaro:** De hecho, hace poco veía una publicidad de que somos uno de los países que esta menos familiarizados con tema de tecnología. El CyberDay nos pone a nivel de Sudamérica como el país que tiene el menor porcentaje de compras por internet, y eso es porque no hay una cultura tecnológica en el país. Chile nos rebaza en temas de CyberDay, es el país que más explosionó las redes sociales el día de las compras y eso es porque allá están mucho más involucrados en temas de tecnología que en Perú. Inclusive hay en otros países se encuentran con ministerios de telecomunicaciones, aquí entiendo que hay una intencionalidad de algún ministerio actual integrar el ministerio de la tecnología, pero aún estamos en pensamientos, mientras la gente no cambie el chip es difícil seguir avanzando, probablemente la nuevas generaciones si la tengan, sin embargo las personas que están arriba de los 60 años

que actualmente son los que ocupan la mayor cantidad de gerencias, vienen con otra mentalidad, crecieron de otra forma, entonces eso de alguna forma estaciona el crecimiento de TI.

**Franklin Vilcapoma:** Si bien el mercado cuenta con diferentes servicios de TI por ende su precio varía considerablemente, de acuerdo con su opinión, a su opinión ¿usted consideraría que existe una sensibilidad del precio por parte de los clientes?

**Erika Alfaro:** El cliente que no conoce para que está comprando un servicio, el tema del precio siempre va a ser algo que le importe. Por ejemplo nosotros cuando buscamos alguna oportunidad vamos normalmente con las áreas que van a implementar nuestra solución, éstos como son empresas grandes van a procesos de área de compras, las áreas de compras lo que normalmente buscan es ajustar el número pero no entienden muchas veces por que el número cuesta así, por que el número va atachado a tanto tiempo de ejecución de algún proyecto soporte, entonces cuando el cliente no tiene mucha cultura sobre lo que está adquiriendo si es importante el precio, pero cuando el cliente realmente tiene un nivel de expertis importante pues sabe lo que está comprando, sabe que finalmente los resultados de su inversión se van a dar en corto plazo y se va a triplicar el número de lo que estén facturando hoy en día y por ello ellos apuestan.

**Percy Neyra:** Por el lado de post venta del servicio, actualmente la empresa considera, ¿cuál es el procedimiento actual en cuanto al conocimiento del nivel de satisfacción de sus clientes?

**Erika Alfaro:** Nosotros realmente no hacemos encuestas al cliente de nivel de satisfacción, sería interesante innovar o colocar dentro de las cosas que tenemos, sabemos que tenemos un buen relacionamiento con ellos por las reuniones mensuales que se dan producto del resultado de cada servicio y ellos nos dicen que esperan de nosotros o si vamos bien o no, un feedback directo, ese feedback se guarda dentro de las actas de cada uno de los

soportes que actualmente nos tienen comprado, pero no hacemos un nivel de encuesta anónima, de repente el sinceramiento podría ser mayor, lo que si estamos claros es que nuestro nivel de postventa es bueno porque todos los clientes con los que hemos empezado no hemos perdido a la cantidad de año que llevamos en Perú, ninguno, eso nos da un indicador de que la gente está contenta con nosotros, sin embargo sería importante hacer una encuesta anónima a un grupo de clientes para saber cómo van.

**Franklin Vilcapoma:** Por otro lado, ¿cuál sería la propuesta de mejora en este procedimiento?, en lo que me estas comentando de satisfacción, ¿cómo podría ser?

**Erika Alfaro:** Las reuniones con los clientes se dan todos los meses entonces lo que podríamos hacer es una encuesta anónima por cierre de algún tipo de proyecto o soporte que demos para saber cuál es el nivel de importancia que ellos tienen.

**Percy Neyra:** ¿Cuáles son las fortalezas que presenta GrupoCONTEXT Perú y por qué las considera como fortalezas?

**Erika Alfaro:** La fortaleza principal es que la gente está certificada en las herramientas que desarrollamos y las considero así porque hay muchas empresas de servicio dentro del sector que pueden tener soluciones similares a nosotros sin embargo no se preocupan por el tema de las capacitaciones, de que su gente este certificada por la marca que es la que ofrece. Una de las fortalezas principales es la certificación de la gente.

**Franklin Vilcapoma (FV):** ¿Cuáles son las debilidades que actualmente tiene GrupoCONTEXT Perú?

**Erika Alfaro:** Nos faltaría distribuir el grupo en dos, uno que se dedique a proyectos y otro a servicios de soporte. Porque hoy en día un solo grupo hace ambas cosas, pero cuando hay muchos proyectos corriendo a la vez los soportes son desplazados, si bien cumplimos existe una extra-demanda de horas trabajadas y esto hace que la gente se desgaste y eso es lo que yo creo que deberíamos de dividir el grupo en dos partes o ir viendo si ingresa un

proyecto más deberíamos tener una persona más y no utilizar al mismo grupo que estamos trabajando.

Percy Neyra: ¿Qué factores cree usted para que GrupoCONTEXT Perú sea exitoso en el mercado?

**Erika Alfaro (EA):** Considero que la postventa. La ejecución está bien, sin embargo, de repente deberíamos ir incorporando gente que pueda ir adoptando el perfil que nosotros tenemos porque es un perfil muy especializado. Por el lado comercial nos faltaría de repente tener mayor visibilidad de que a qué cliente nos dirigimos y en qué tiempo esperamos un resultado de esto. Si no hay resultados comerciales no hay proyectos, no hay soporte no hay nada, entonces el área comercial es una de las áreas que falta prestarle mayor atención, mayor foco y establecer mejor las tareas que se asignan.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Nos podría indicar cuales son las principales empresas que compiten con GrupoCONTEXT Perú en el Perú?

**Erika Alfaro (EA):** Empresas de forma directa como ya había comentado esta Axity, Corte Ingles, Software SA y como indirectas estas Sapia, COSAPI Data, empresas que tienen productos similares a nosotros, pero son de otras fábricas.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cuál es la participación del mercado de GrupoCONTEXT Perú?

**Erika Alfaro (EA):** Nuestra participación de mercado si lo valoras en base a las empresas TOP que hay en Lima yo creo que es una participación importante, sin embargo, nos falta explosionar muchísimo más porque hay otras empresas que tienen similares participaciones, ejemplo el propio BMC también ofrece servicios como los que ofrece GrupoCONTEXT Perú, es decir si nosotros somos partner de BMC ellos también impulsan servicios dentro de lo que ellos hacen, ellos muchas veces también son una competencia nuestra.

**Percy Neyra:** ¿Cuál sería la mayor ventaja competitiva de GrupoCONTEXT y por qué?

**Erika Alfaro (EA):** La mayor ventaja competitiva su gente, por el tema del nivel de expertis que manejan, las certificaciones que tienen.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Usted conoce la participación del mercado de las empresas que compiten con GrupoCONTEXT Perú dentro del mercado de TI?

**Erika Alfaro:** Las hemos escuchado a varios porque nos chocamos cuando justamente estamos en área de mesa de compras y nos chocamos con ellas en algunos casos son empresas mucho más grandes como por ejemplo Cosapi que no solamente se dedican a temas de servicios como los que nosotros manejamos sino adicionalmente temas de Microsoft Azure, otros productos, tienen un portafolio más diversificados por eso también son más conocidos y más convocados, sin embargo nosotros dentro de esa gran cantidad de productos nosotros manejamos un segmento muy específico, a pesar de ellos ser empresas mucho más grandes y conocidas tenemos las fortalezas que ya había indicado como para poder darles de igual a igual en mesa.

## Apéndice 7. Entrevista Cliente Interno – Gerencia (3era Entrevista)

**Franklin Vilcapoma:** Buenos días queremos empezar la entrevista, por favor me puede indicar sus datos.

**Erika Alfaro:** Mi nombre es Erika Alfaro. Trabajo en la empresa GrupoCONTEXT actualmente y ya hace más o menos unos 5 años vengo siendo representante legal de la empresa y gerente general.

**Franklin Vilcapoma:** Queremos empezar la entrevista dando un poquito sobre lo que son los precios, los precios que se vienen dando en lo que es TI, actualmente por ejemplo en GrupoCONTEXT ¿Cuenta con precios competitivos con respecto a los servicios que ofrece en el mercado?

**Erika Alfaro:** Consideraría que sí, puesto que las ofertas que presentamos cuando nos toca, digamos, entrar en una terma o en un proceso de compras siempre somos adjudicados por justamente el tema de los precios y como se negocia, entonces yo consideraría que si tenemos buenos precios.

**Franklin Vilcapoma:** Con respecto a lo que son servicios ¿Cómo evalúa usted la calidad, garantía y soporte del servicio que brinda la empresa GrupoCONTEXT?

**Erika Alfaro:** Actualmente yo vengo trabajando en CONTEXT 8 años y durante los cuales siempre el tema de las renovaciones con los clientes que se van adquiriendo año a año prácticamente se han dado de forma automática, entiendo que esto se da justamente porque el cliente se encuentra con un nivel de satisfacción importante en lo que son los servicios que brindamos que son las herramientas de BMC Software. Si bien al principio o los primeros años estamos solamente con el software de Remedy, en los últimos años también hemos implementado conocimiento en software como Control-m y monitoreo; y como las, digamos,

las revaluaciones o las tomas de los nuevos contratos son de forma anual y son constantes yo consideraría que sí nos tienen en un buen concepto.

**Franklin Vilcapoma:** Con respecto a los colaboradores ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimientos sobre el producto BMC?

**Erika Alfaro:** Es difícil encontrar en el mercado personas que sean especialistas en esta herramienta porque su proceso de certificación no solamente es largo sino también costoso, estamos hablando de que para certificar una persona más o menos se debe tener un promedio de 3000 dólares mensuales que invierta la empresa para certificarlos. Normalmente cuando un colaborador entra a la empresa GrupoCONTEXT nosotros durante el primer año hacemos los esfuerzos necesarios para que la gente se empiece a especializar en la herramienta, si bien traen skills de otras empresas donde ya trabajan que tienen relación con consultoría es difícil encontrar especialistas en productos BMC puesto que esto no lo enseñan en universidades, entonces lo que hacemos durante el primer año es el ejercicio justamente que se involucren con las herramientas y de que lleven los cursos de certificación entonces hoy en día por ejemplo hemos logrado que todo el staff operativo esta certificado en su 100%, pero esto no se ha dado obviamente de noche a la mañana es un tema de inversión y además los exámenes cada vez también son mucho más complejos en algunos casos tienen que viajar al extranjero. Últimamente se está utilizando mucho el tema de los exámenes a modo virtual con un proctor al otro lado entonces son exámenes muy especiales es difícil tener este tipo de profesional, pero creo que al momento los hemos logrado.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cómo usted calificaría el clima laboral en GrupoCONTEXT?

**Erika Alfaro:** La empresa tiene una metodología de trato horizontal, si bien existe cierta jerarquía para digamos u obligaciones que tienen los colaboradores para hacer o funciones que tiene asignadas esto no significa que no haya apertura digamos debajo de aquellos que son los coordinadores de los servicio para con quiénes finalmente desarrollan

los servicios o los coordinadores o quiénes desarrollan los servicios para acercarse a hablar con gerencia, tenemos reuniones regulares de forma semanal ahí está el tema de puertas abiertas, pueden venir a contarnos cualquier situación sea pequeño o grande no existe minimización de problemas tratamos de escuchar a todos y de resolver los problemas que hay. Otra de las cosas que se ha logrado es que el equipo es bastante unido lo cual significa que no hay celos de que yo conozco una parte y no te enseño a ti otra, entonces entra o hay un nuevo ingreso de alguien o el especialista por ejemplo de un producto Remedy ahora se tiene que volver multidisciplinario y tiene que aprender de otro producto como el que es Control-m que mencionaba y entre ellos se enseñan se dan las bases, yo considero de que si existe un buen clima laboral que son bastante unido se dan la mano son bastante comprometidos, esto se refleja finalmente en lo que trasladamos hacia los clientes, la seguridad de que no les vas a abandonar en un proceso de repente, algún proyecto o de algún problema que ellos tienen sino que llegamos hasta el final.

**Franklin Vilcapoma:** ¿Cómo calificaría la comunicación entre sus compañeros de trabajo, entre los colaboradores del GrupoCONTEXT?

**Erika Alfaro:** Yo creo que, como te digo, yo los considero que es bastante unido. El equipo es un equipo pequeño, no es muy grande, pero siento que se tienen bastante confianza entre ellos la mayoría son personas que llevan más de 3 años laborando con nosotros, en algunos casos están desde que iniciamos prácticamente las bases acá en Perú entonces el ser gente que no rota con mucha constancia hace que el equipo humano también se fortalezca.

**Franklin Vilcapoma:** Para terminar la entrevista ¿Algo más que quisiera aportar?

**Erika Alfaro:** Este tema de tecnología es un tema bastante variable, es cambiante en el tiempo hay muchas empresas que brindan servicios como nosotros, en los últimos años BMC digamos ha asociado a su marca nuevos partners y es bien importante siempre tener un elemento diferenciador o de valor agregado para que cuando llegamos justamente este tema

de renovaciones o nuevas adjudicaciones sigamos siendo nosotros los favorecidos hay empresas que están viniendo del extranjero como de la parte de Sudamérica de Chile o de Argentina, la empresa Axity, la empresa Menta con las cuales son empresas que por ejemplo en los últimos procesos nos hemos podido topar sin embargo consideró que una de las importancias de las bases o los pilares que tiene GrupoCONTEXT es primero que tiene solidez en el mercado peruano, tiene oficinas locales, su recurso humano es un recurso que está preparado y que tiene bastantes años de desarrollo en las herramientas que ofrece, entonces tenemos que seguirnos preocupando por seguir en esa línea.

**Franklin Vilcapoma (E):** Muchas gracias.

**Erika Alfaro (EA):** Gracias a ustedes.

## Apéndice 8. Focus Group Cliente Interno – Colaboradores

Moderador: Percy Neyra (USIL) - PN

Participante: Mario León (Consultor) – ML

Participante: Fabrizio Sánchez (Supervisor de servicios) – FS

Participante: Fortunato Ataucusi (Analista técnico) – FA

Participante: Nancy Ramírez (Consultor) - NR

**Percy Neyra:**

Buenas tardes mi nombre es Percy Neyra. Actualmente estoy realizando un análisis de investigación de la Empresa de Grupo Context, vamos un poco a conocernos y si fueran tan amable indicarme el cargo que actualmente desempeña y el tiempo en la empresa y su nombre.

**Mario León:**

Bueno, mi nombre es Mario León tengo el cargo de consultor y también de dar soporte a los servicios que se tienen actualmente contratados. Llevo 4 años laborando en la empresa.

**Percy Neyra**:

Gracias.

**Fabrizio Sánchez:**

Mi nombre es Fabrizio Sánchez, el cargo que tengo actualmente es en el área de pre-venta ayudando un poco a la preparación de propuestas, visitas a clientes. Llevo laborando en la empresa 3 años.

**Percy Neyra**:

Gracias.

**Fortunato Ataucusi:**

Mi nombre es Fortunato Ataucusi, mi puesto es analista técnico, mi función es dar soporte a las herramientas que se gestionan y tengo 4 años en la empresa.

**Percy Neyra**:

Gracias.

**Nancy Ramírez:**

Mi nombre es Nancy Ramírez, tengo el cargo de consultor, me dedico a hacer el análisis y la revisión de los proyectos que se van a implementar dentro de los clientes, hacer implementación de estos y bueno, también colaborar en lo correspondiente a soporte. Yo llevo 7 años en la empresa.

**Percy Neyra**:

Gracias.

**Percy Neyra**:

En los últimos años ¿Cómo piensan ustedes que habido esta tendencia por el uso de los TIC?, ¿qué piensan al respecto?, ¿cómo se está dando está tendencia?, ¿aumentado a decrecido. ¿Qué opinas tú Mario?

**Mario León**:

Exactamente. En los últimos 50 años la tecnología ha ido evolucionando muy rápido, ahora actualmente se ve el tema de la era digital que a través de aplicaciones desde tu propio celular puedes hacer algún tipo de servicios, gestionar algún tipo de servicio, en tema de los Bancos tus transacciones, también para la atención al cliente desde tu propio celular puedes hacer un reclamo, justamente eso.

En tema a nivel de empresa, muchas empresas que son transnacionales están optando este tipo de tecnologías.

**Percy Neyra**:

¿Qué sectores creen que estarían orientando en base a todo este tipo de servicios?

**Nancy Ramirez**:

Uno de los sectores principales, que más se está moviendo en tema tecnológico, creo que es el sector Bancario, del lado de exponer servicios a sus clientes, dar la facilidad para que puedan hacer ciertos trámites, para que puedan disponer de más servicios que ellos suelen dar en ventanilla a través de aplicaciones móviles o aplicaciones por internet. Entonces yo siento que ellos están invirtiendo mucho en lo que es desplegar estos servicios para sus clientes talvez no tanto en su core, porque sé que las instituciones bancarias siguen teniendo como principal los sistemas o tecnologías que no son tan modernas, pero si son muy robustas. Pero a la exposición de cliente sí sé que están trabajando mucho, adoptando lo nuevo que viene. Todo lo nuevo lo están implementado de cara al cliente para mantenerse o verse modernos o a la vanguardia de todos.

**Percy Neyra**:

Interesante, y la inversión ¿creen que es una inversión que se está dando es una inversión alta por parte de estas grandes empresas?

**Fabrizio Sánchez**:

En realidad, la inversión es alta porque son nuevas tecnologías a implementar lo cual te va a cambiar gran parte de como vienes trabajando y de hecho no todas las empresas se arriesgan a hacer esta inversión generalmente las grandes empresas. Si hablamos del sector banca creo que el banco de crédito es el que más está apostando por esta tecnología de ir hacia las nuevas versiones, tener monitoreo mucho más especializado, brindar mayor aplicaciones web o móviles a sus usuarios para que no tengan que acercarse a los agentes o agencias bancarias, entonces, pero todo esto viene acompañado de una fuerte inversión es totalmente cambiar como lo venías trabajando anteriormente, como dice Mario la tecnología ha cambiado en los últimos años la prueba de ello: en estos últimos cinco años es donde ha habido mayor cambio junto con lo que es la famosa inteligencia artificial que nos hace ya,

por así, decirlo sustentar al personal operativo ya teniendo robots, herramientas robotizadas que hagan acciones y nos va a ayudar a brindar un mejor servicio a nuestros usuarios finales, es una fuerte inversión pero que a la larga va a convenir bastantes a las empresas.

**Percy Neyra**:

¿Creen ustedes que ahora todos estos problemas políticos que están dándose afectaran estas inversiones?, ¿creen que las empresas ciertamente por todo el tema judicial político van a dejar de apostar por este sector tecnológico?

**Nancy Ramirez**:

Tal vez las empresas del sector gobierno estén haciendo un stop, no solamente a nivel de inversiones en TI, sino a nivel de inversiones en general por cómo está la situación, la coyuntura actual. Cada vez que hay cambios o que hay este tipo de cosas, siempre como que se detiene a observar qué pasaré para ver si van a invertir o hacen cambios. En cuanto al sector privado no creo que les impacte mucho, especialmente aquellas empresas grandes que ya tienen un panorama definido de largo alcance, ya vienen con una planificación con unas directrices y no siento, no creo, que esta coyuntura les vaya a afectar a estas grandes empresas que ya vienen con un plan, a aquellas que recién están pensando implementar algo tal vez si los haga ponerse a pensar un poco si continuar o no, si dar el paso o no, pero las que ya vienen con el camino avanzado y con un respaldo de directiva yo creo que la continúan.

**Fortunato Ataucusi**:

Quería comentar, por ejemplo, cómo hablamos que el sector bancario es el que propone este tema de usar la tecnología también en la parte de las telecomunicaciones, las empresas de telecomunicaciones como las AFPs, los seguros y otros tipos de empresas transnacionales que hay en el país también impulsan y quieren seguir y perseguir el tema avanzar en sus procesos internos como empresa invertir más en innovaciones tecnológicas porque van buscando mejoras con el tiempo.

**Percy Neyra**:

Algo que comentabas en telecomunicaciones lo que más me ha llamado a mí la atención en los últimos años es como ha ido aumentando en el tema de la banda es lo que es la medida de Internet y que ahorita en Europa y Estados unidos ya están en 5G y aún nosotros, aun creo que ni llegamos creo a 4.5G entonces este tema es lo que es la inversión para el tema tecnológico, va a seguir aun creciendo y va seguir incrementándose ¿qué piensan?

**Fabrizio Sánchez**:

Claro, de hecho acá en Perú como dices en Europa está mucho más avanzado y acá creo yo que el motivo es la fuerte inversión que se tiene que hacer y vas a cambiar el chip ya no vas a trabajar con una tecnología antigua tienes que capacitarte e implementar tecnología nueva todo esto es parte de un proceso el cual que tu personal tiene que estar calificado, para constantemente capacitándose y trabajar con esta nueva tecnología entonces más allá de las implementaciones, qué no sé qué tengas que instalar un tipo de antena para soportar la señal 5G que va a ser una fuerte inversión como tal y concluya este y tener toda la cobertura en todo el Perú, es también parte del proceso de la gente que va a monitorear todas estas cosas tiene que estar capacitado y tiene que constar con los nuevos skills para poder desarrollar tu situación de relaciones. Sí, lleva todo un proceso y es un cambio a lo que venias trabajando habitualmente que te daba ciertos problemas cambiarte el chip ya no vas a trabajar con Windows vas a trabajar con Linux, es todo un proceso.

**Percy Neyra**:

Lo curioso es que es que este proceso no es un proceso digamos aquí al corto sino a un proceso que tiene que llevar muy largo digamos para poder cambiar

**Fortunato Ataucusi**:

Y eso debe ser con el apoyo del estado, con las leyes que apoyen este impulso de seguir andando en coche que siga avanzando la tecnología.

**Nancy Ramirez**:

Y otro tema también es el uso que le vayan a dar y la necesidad que puedan generar para el consumo de estas tecnologías como decía Fortunato apoyados también en el tema gobierno. Internet hace algunos años, hace varios años era poco accesible, ahora ya el que menos tiene Internet porque se ha convertido en una necesidad, eso han visto las empresas, lo ofrecen a un menor costo porque hay más empresas que lo ofrecen, entonces ese mercado competitivo también favorece a las personas, usuarios finales y el hecho que instituciones de gobierno impulsen el uso de Internet a través de sus aplicativos que ahora cada vez los tienen más en línea y los oficializan de esa manera también será provechoso para todos.

**Percy Neyra**:

Algo por ejemplo que hablaba Fortunato me quedo con el tema de las leyes ¿Cómo están actualmente? ¿Cómo ustedes que conocen un poco más el tema de las leyes orientadas al tema tecnológico? ¿Que han podido? Yo hasta donde he podido ver creo no hay muchas regulaciones con el tema.

**Fabrizio Sánchez**:

Para el tema tecnológico acá en el Perú no hay mucho, o sea tenemos las normas internacionales las ISO que son estándares pero acá creo que en Perú leyes como tal no hay existe por ahí una norma técnica peruana pero que quién la desarrollo fue un abogado no fue alguien de sistemas entonces no tiene mucho que ver y no te obliga a tantas cosas, entonces por el lado ahí de leyes no es que impulse a las empresas a hacer implementaciones o de hacerla de manera adecuada porque no hay, como te digo, solo existe una norma técnica peruana y que tiene normas limitadas para lo que es la tecnología, implementación de software.

**Percy Neyra**:

¿Y eso impide de una forma, impide digamos a que uno pueda querer invertir mucho más porque hay formas de cómo invertir?

**Nancy Ramirez**:

O proteger la inversión que uno hace, en eso si no hay una ley que lo respalde.

**Mario León**:

Hay una ley de protección de datos personales.

**Percy Neyra**:

Que obviamos hace un tiempo. Escuchamos de Facebook que paso por un tema de elecciones.

**Percy Neyra**:

Entrando un poco con lo que es el perfil de sus clientes ¿Actualmente cuáles son los principales clientes del Grupo Context?

**Fabrizio Sánchez**:

Principales clientes empresas de telecomunicaciones sea Telefónica, Americatel, Claro; luego estamos con el sector bancario con Banco GNB, Caja Arequipa y estamos también en BBVA, esos digamos son nuestros principales clientes que tenemos actualmente.

**Percy Neyra**:

Y de esos clientes ¿Cuáles son los servicios que actualmente requieren? ¿Qué tipo de servicios están requiriendo?

**Nancy Ramirez**:

En el caso de telecomunicaciones nuestros servicios son implementación de software para mesa de ayuda, gestión de su infraestructura; y para el caso bancario automatización de procesos (Jobs de ejecuciones), principalmente focalizados en ello son nuestros principales servicios actualmente.

**Fortunato Ataucusi**:

Y también creo, el monitoreo de las aplicaciones como la herramienta Dynatrace para ver cuáles son las falencias que tiene la herramienta y dar soluciones.

**Percy Neyra**:

¿Cuáles son las principales necesidades que quieren sus clientes muy aparte de lo que ellos requieren? A veces ¿qué necesidades ustedes tienen que estar buscando implementar en sus clientes? por ejemplo, alguna que me tengan que comentar.

**Fabrizio Sánchez**:

Por ejemplo el caso de, bueno hablando de un cliente importante que es UPC, a ellos implementamos una herramienta de gestión de servicios para la mesa de ayuda que es Remedy de BMC entonces ellos como tal ya venían trabajando una herramienta así pero no le daban mucho uso no sabían que cosas más tenían, creaban incidentes acotaban requerimientos y nada más que hacemos ahí, tienes un módulo de reportería y dashboard que puede ser útil para la gerencia de un solo vistazo te arman mis grupos de soporte cuanto están trabajando, cuanto están cumpliendo el SLA entonces a ese tipo de recomendaciones vamos con los clientes, en el caso con UPC lo implementamos una serie de dashboard para que puedan monitorear en caso de Telefónica le definimos nuevos niveles de servicio o SLA para que tengan las mediciones de sus grupos, cuantos tickets están atendiendo cada uno y tengan mapeado todo ese tipo de información, en el caso por ejemplo de Caja Arequipa ahí hemos realizado una implementación para automatización de procesos sin embargo vimos la necesidad de automatizar fuera de los trabajos o procesos que hagan sobre el sector bancario como tal un pase a contingencia de sus aplicaciones entonces ellos nos preguntan podemos realizar esto con la herramienta de automatizar si se puede automatizar simplemente pasamos su pase a contingencia consistente a servicios productivos, activar los servicio de failover y es las recomendaciones de las cosas que vamos dando.

**Percy Neyra**:

Pero comúnmente siempre están ustedes a la constante la necesidad que requieren sus clientes, ¿si?, ¿buscando lo que requiere sus clientes?

**Fabrizio Sánchez**:

Sí.

**Percy Neyra**:

¿Buscando lo que requiere su cliente?

**Fabrizio Sánchez**:

Exacto.

**Fabrizio Sánchez**:

Generalmente lo hacemos, tenemos reuniones mensuales en el cual vemos cómo va el servicio, les ofrecemos mejoras, escuchamos al cliente si tiene alguna observación sobre el servicio o si tiene alguna duda, quisiera implementar algo más para ver cómo podemos ayudarlo, quizá no con nuestro software con otro tipo de software, haciendo algún tipo de producto tipo un assessment tipo una consultoría.

**Nancy Ramirez**:

Siempre estamos escuchando al cliente o acompañándolo, visitándolo para, como dice Fabrizio Sánchez, conocer sus necesidades directa e indirectamente, que nos lo digan, observar que más podemos ofrecer nosotros como servicio, tal vez directo con nosotros o de alguna manera a través nuestro que él llegue a satisfacer una necesidad que tal vez no está totalmente evidenciada o si lo que está que no lo había considerado, entonces este acompañamiento y visita a cliente siempre es constante por el lado de la empresa.

**Percy Neyra**:

¿Por qué básicamente hay aún poca inversión en este tipo de servicio en el sentido de estos clientes que ustedes tienen? ¿Por qué tal vez el cliente requiera muy personalizado y

especifico o realmente piensan que aún queda pendiente tener más servicios tecnológicos que puedan requerir sus clientes?

**Fabrizio Sánchez**:

La poca inversión en los servicios que nosotros brindamos creo que va por dos puntos también principalmente la necesidad del cliente es satisfacer a su usuario final como tal, un poco los servicios que brindamos si bien ello va una parte va a los usuarios finales frente a los usuarios o clientes internos por así decirlo creo que más se enfocan darle herramientas o nuevas funciones a sus usuarios finales como tal que a sus usuarios internos que a las finales va a tener un beneficio porque al mantener contento a sus usuarios internos se va a trasladar la atención a su usuario final creo que parte por ahí también y son los sistemas que implementamos también trabajamos con BMC que es uno de los líderes en este tipo de herramientas por lo cual es el tema de costo es elevado y solo lo adquieren las grandes empresas por así decirlo.

**Nancy Ramirez**:

En su mayoría grandes empresas y, también para complementar un poco lo dicho por Fabrizio Sánchez, estas empresas que son nuestros clientes tiene un core que no es específicamente de sistemas de TI entonces la visibilidad que va a tener o que podría tener una gerencia no es directa porque son unas herramientas que no van a reflejarse en el servicio que ellos finalmente brindan, no va a ser un reflejo directo, entonces hacerlo pensar y convencerlos de invertir en algo no visible directamente dentro de sus funciones es un poco complicado.

**Percy Neyra**:

Para entrar un poco al tema de la empresa podrían ustedes comentarme ¿Cómo es la cultura organizacional ahora en la empresa del GrupoCONTEXT? ¿Cuál es la cultura organizacional o como es la cultura organizacional de la empresa?

Hay un tema, por ejemplo, definitivamente para que haya tanto tiempo en el mercado durante creo que ya más de 10 años u 8 años como equipo hallan cohesionado completamente de una cultura de mucho compromiso y responsabilidad.

**Fabrizio Sánchez**:

De hecho. Acá en Perú somos pocos, sin embargo siempre estamos en constante apoyo en los proyectos, a qué podemos ayudarte en esto te damos la mano para regularizar ciertas cosas, en esa parta la cultura como tal hay bastante compromiso por todos si tenemos que quedarnos más horas a culminar algún trabajo u alguna actividad se hace no hay negación por eso y no dejamos las cosas ahí nomás, uno siempre ya vemos la forma de como terminarlo, ver una solución para cualquier tema que se haya presentado.

**Mario León**:

Exacto. A nivel de equipo somos muy unidos, si tienen algún problema todos nosotros nos apoyamos, es un equipo bien consolidado, pero, a nivel de cliente creo es la base de tener es el tema de comunicación y tener contento al cliente y siempre estar en constante ir al cliente, sabes qué, te ofrecemos esto, va a mejorar el proceso; creo por eso que hemos mantenidos a nuestros clientes que están contentos.

**Percy Neyra**:

¿Nancy, Fortunato que piensan?

**Nancy Ramirez**:

Bueno, indiscutiblemente es una cultura colaborativa la que tenemos, es decir cada uno tenemos ciertas responsabilidades específicas, tenemos conocimientos generales que nos sirven para apoyarnos en todo de alguna manera haciendo que el equipo general se fortalezca. Es una de las principales culturas que tiene la empresa, nos permite hacer eso. Otro punto importante es que nos mantienen en constante actualización de las novedades acerca de los

productos que implementamos, siempre hay apertura para ello, entonces eso es algo se agradece y se necesita.

**Fortunato Ataucusi**:

Todos tenemos un compromiso con la empresa y siempre cuando alguien se enferma o se ausenta todos nos apoyamos siempre buscamos ese compromiso de nosotros de seguir adelante y siempre apoyarnos, hay un buen compromiso y eso es bueno para nosotros y nos sentimos bien.

**Percy Neyra**:

Claro. ¿Cuáles actualmente son las fortalezas que tiene la empresa?, si fuera yo un cliente y tendrían que ustedes indicarme ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa? ¿Cuáles diría, cuál sería la fortaleza de la empresa, el pilar diríamos? Algo que ahorita escuchándolos, creo me llamo la atención del compromiso, ese compromiso que tienen cada uno de ustedes con un proyecto con un cliente podría ser una, no sé ¿Qué más pensarían como otra fortaleza?

**Fabrizio Sánchez**:

Claro como fortaleza como tal y que poco nos diferencian tan bien de otras marcas que hacen este tipo de servicios es que podemos llegar a tratar todos los requerimientos del cliente es decir no contratar a un proyecto de implementación sino durante el transcurso del proyecto salieron nuevas cosas en las cuales no sé una empresa grande te va a cobrar lo adicional que estas pidiendo, en esos casos verificamos si es factible o no y lo podemos desarrollar porque sabemos que eso nos va hacer ganar la confianza del cliente, nos va a tratar en serio brindar un servicio de soporte a la larga con ellos y permanecer con ellos también considero yo que el compromiso y estar ahí con los clientes es una de las grandes fortalezas que tiene el Grupo Context acá.

**Nancy Ramirez**:

Siempre hemos tenido buenos resultados en los proyectos en los que hemos trabajado. De cara al cliente se cumplen las expectativas incluso a veces más, lo que ocasiona que sigan contando con nosotros. Una gran fortaleza de la empresa es el equipo, el factor humano que da el servicio, finalmente que no solo se quedan a nivel de servicio sino que también establece una buena relación con el cliente, una relación de confianza, en algunas ocasiones hasta podríamos llamarlo de amistad con algunos de ellos, entonces eso creo esa cercanía que tenemos es una de las grandes ventajas de la empresa porque otras empresas con la que uno pueda hacer negocios pero se quedan a nivel comercial, a nivel técnico y con una gran brecha que a veces no permite una llegada directa a solicitar ciertos servicios que podrían ser desde los más pequeños a los más complejos se quedan ahí, creo que es una de las grande fortalezas de la empresa.

**Percy Neyra**:

Fortunato, Mario ¿Que piensan fortalezas de la empresa?

**Mario León**:

Bueno aparte de las fortalezas es que cada uno estamos certificado en sí, en la marca que es un punto adicional aparte del compromiso que tengamos la relación con el cliente y nosotros al estar en constantes actualizaciones.

**Percy Neyra**:

Personal calificado

**Mario León**:

Exactamente, personal calificado

**Percy Neyra**:

¿Fortunato tú también?

**Fortunato Ataucusi**:

También. Como todos dicen nosotros mantenemos esa relación con el cliente, siempre es constante, nunca dejamos ahí que se pierda siempre seguimos trabajando como equipo fortaleciéndonos siempre y así también con las capacitaciones y los cambios que hay constantes. La tecnología cambia constantemente y nosotros perseguimos todo este seguir avanzando sobre eso.

**Percy Neyra**:

Con lado de eso ¿Ustedes creen que los objetivos de la empresa están orientados también a sus objetivos personales? ¿Qué piensan al respecto de eso?

**Mario León**:

Claro, exactamente al recibir esas actualizaciones o cursos también está por el lado personal y por el lado académico si están cumpliendo porque estamos en constantes actualizaciones de cursos, acreditaciones nuevos aprendizajes exactamente.

**Nancy Ramirez**:

Crecimiento profesional, creo es del interés personal de cada uno de nosotros y eso finalmente llega al crecimiento de la empresa que es su objetivo.

**Percy Neyra**:

¿Y qué debilidad encontramos ahorita en Grupo Context?, si les pregunto: ¿Que debilidad piensan ustedes que hay; un proceso de algún tipo tales de liderazgo? ¿Que podrían indicarme?

**Fabrizio Sánchez**:

Debilidad como tal por el servicio operativo no se encuentra mucho más que todo por el lado comercial sobre todo, no tenemos un orden por así decirlo para tiempos establecidos, para poder presentar una propuesta u oferta económica, entonces en ese lado que es donde inicia para poder conseguir nuevos clientes es donde ahí hay un desorden que considero es la del día a día, más allá del que no es muy a pesar del tiempo que tiene acá y el tipo de cliente

que tiene. No es muy reconocido, en el Perú lleva 8 años trabajando acá con grandes marcas como Telefónica, Claro, Americatel y si licitamos con alguna u otra empresa no ha oído hablar de Grupo Context entonces creo que por ahí va la debilidad porque poco por así decirlo marketing que tiene acá a nivel local es muy bajo.

**Nancy Ramirez**:

La poca exposición para la calidad de clientes que tenemos y el tipo de trabajo que realizamos. Es como que no somos muy conocidos, estamos es un decir, como muy pequeños donde por ahí nuestras ventas nos recomiendan a otros clientes, pero no llega a expandirse. Nuestro nombre aún no es conocido. Y con respecto al área comercial, si es cierto hay en esa área faltan tal vez ordenar un poco los procesos, definirlas mejor con el objetivo de que las cotizaciones o propuestas que se lo puedan entregar a los clientes fluyan más rápidos. Digamos que se manejan ciertos parámetros que eso te permite calcular los precios, condiciones y que eso vaya como respuesta rápidamente a un cliente, porque eso con el tema de tiempo se pueden dilatar las cosas o se pierden inclusive

**Percy Neyra**:

Y más que todo para entender un poco más de la empresa ¿Que percepción tiene actualmente de la parte gerencial? ¿Una percepción así que ha podido tener un liderazgo en que les ha mostrado cierto camino a poder seguir creciendo? ¿Cómo es ese caso con el tema del lado gerencial la percepción?

**Mario León**:

Bueno, mi percepción es de durante estos años creo que la empresa en sí ha venido creciendo constantemente y eso se basa a también a la parte gerencia o sea para que haya seguido creciendo o sea requiere el esfuerzo de cada uno de nosotros los trabajadores, pero también requiere de un liderazgo. Si es que no hay un buen liderazgo creería que la empresa no estuviera como está ahora actualmente.

**Percy Neyra**:

Pero en este caso la persona que ha podido orientar o el gerente o gerenta ha podido digamos manejar la forma correcta en estos últimos años todos los procesos y de esa forma cada uno canalizar digamos su sinergia y encontrar digamos los resultados deseados.

**Mario León**:

Exactamente así.

**Percy Neyra**:

No sé qué opinan los demás

**Fabrizio Sánchez**:

Sí, de hecho, actualmente el liderazgo que se tiene en gerencia ayuda a que podamos desarrollar nuevos proyectos y mantengamos a nuestro cliente actual. Por "a" o "b" ya tenemos 8 años cerca en el mercado y seguimos manteniendo los mismos clientes y adquiriendo nuevos, es decir no tenemos aún abandono de varios clientes creo que es una fortaleza tener un tipo de liderazgo así que nos permita poder desenvolvernos bien profesionalmente desenvolvernos en nuestro trabajo nuestras actividades y otras actividades involucradas

**Percy Neyra**:

¿Ustedes que opinión tienen Nancy, Fortunato?

**Nancy Ramirez**:

Básicamente lo mismo.

**Fortunato Ataucusi**:

Igual porque si no hubiera un buen liderazgo no nos mantendríamos durante tantos años, bueno pocos años, pero seguimos adelante y eso es bueno para el equipo para la empresa.

**Percy Neyra**:

Exacto ¿Cual creen que deberían ser? o perdón disculpen ¿Cuáles son actualmente su competencia? ¿Cuál es la competencia que tienen ustedes directa?

**Fabrizio Sánchez**:

Competencia directa serían las otras empresas que trabajan que son partners también de la empresa que son en este caso BMC y Dynatrace, esas empresas son software SA, Mainsoft y Axity, si no mal recuerdo, que frecen los mismos tipos de servicio que son consultoría, implementación de herramientas de BMC también, Indra también que también ofrece servicios especializados en la herramienta, pero no son partners que están certificados

**Mario León**:

Indra e IBM si son partners claro de BMC, lo que ellos no tienen es por decir su equipo local o sea su equipo puede estar en España lo que si no lo tienen localmente como GrupoCONTEXT.

**Percy Neyra**:

Y eso es una desventaja para la otra empresa que a diferencia para Grupo Context que si lo tiene para el equipo digamos que esta local y está calificado.

**Mario León**:

Así es, exactamente.

**Percy Neyra**:

Entiendo. ¿ahora que creen hoy definitivamente esa competencia seguirá creciendo en los próximos años?, ¿qué piensan?

**Fabrizio Sánchez**:

Claro, a medida que en el tiempo por ahí pueda salir otra consultora que también se haga partner, que haga el mismo tipo de servicios, que ponga gente local y se certifiquen en las herramientas, la competencia va creciendo como tal, pero que vaya creciendo no significa que vaya tener experiencia, es una parte que nosotros si tenemos tanto tiempo con gente local

certificada y clientes de tipo grandes empresas que nos avala todo el tiempo que seguimos en el mercado.

**Percy Neyra**:

Creo que una parte importante que estoy viendo es que la calidad del servicio va a ser la clave para poder tomar una ventaja con estas empresas, no sé qué opinan ustedes.

**Nancy Ramirez**:

Claro, el servicio que venimos ofreciendo hasta ahora, la satisfacción que tiene el cliente, la cercanía comentada hace que tengamos los clientes fieles, que siempre están proponiendo nuevos servicios que nosotros ofrecemos. Y con respecto a la competencia, pues, si pues la competencia también va a ser su protección porque no puede llegar a esos clientes y eventualmente se dará cuanta que necesita pues gente local, gente capacitada y empezara a también ofrecer los mismos servicios que nosotros con las mismas características, le va a costar un poco, pero va a llegar a tratar de hacerlo

**Percy Neyra**:

Y la idea básicamente que ustedes puedan ya haber optimizado y mejorado cada uno de los servicios que ustedes ofrecen.

**Fortunato Ataucusi**:

Sí, así es.

**Nancy Ramírez**:

Y en el lado comercial tener nuevos clientes no solamente estos fieles sino fidelizar nuevos clientes también.

**Percy Neyra**:

Su cartera de servicios tecnológicos ¿Creen ustedes que cubren las expectativas de sus clientes?

**Fabrizio Sánchez**:

Sí, o sea tenemos ahí todo. Somos partners de BMC y Dynatrace. Con BMC tenemos herramientas de monitoreo, Service Desk Scheduling, para automatización de procesos. Con Dynatrace un monitoreo integral de aplicaciones contar con el área de desarrollo generando nuevas aplicaciones con el caso del sector bancario desarrollo de nuevas aplicaciones, esta herramienta nos va a permitir el monitorear todas las transacciones que se haga. Luego tenemos herramientas in house del Grupo Context que es Finanware igual para el sector bancario para todo lo que tiene que ver con el tema de riesgo, mercado y liquidez y bueno adicional a ello tenemos lo que va exigir implementar que son soluciones OSS que viene a ser un conjunto de herramientas que te va a permitir tener monitoreo temas de scheduling conectarte con otras aplicaciones que quizás ya la tengan ya instaladas en tu ambiente permitir monitorear todo solo desde una sola solución es decir tener todo centralizado entonces bajo este tipo de herramientas que manejamos creo yo que si satisfacemos para al menos el área de sistemas, donde su función básica es velar que los servicios estén arriba, que tengan ante cualquier incidente tengan algún proveedor que los atienda que resuelvan sus problemas y para eso son los servicio que brindamos más allá de la implementación de todo esto brindamos un soporte que es 24x7 en el cual nos avisan si tiene algún problema con la aplicación un problema con el servidor siempre estamos ahí

**Percy Neyra**:

Con el tema que me llamaba la atención del precio ¿Ustedes creen que el precio está ajustado al presupuesto de muchos clientes? u otras palabras para así decirlo ¿Muchos clientes toman en cuenta el precio para adquirir un tipo de servicio con ustedes? ¿Creen ustedes que el precio es fundamental para estos clientes de grandes empresas?

**Nancy Ramírez**:

Para grandes empresas el precio es importante pero no es un factor determinante porque conocen de la calidad, digamos, de las herramientas que se implementan ya conocen

la calidad de nuestros servicios entonces mientras se justifique bien cómo es que llegamos a esos precios y nos mantenemos, digamos, en el mismo rango que ellos ya conocen no le veo mayor complejidad. Para los nuevos ahí si tendríamos que es un factor importante porque las herramientas que manejamos son caras entonces es más factible que una empresa grande no vacile tanto en adquirirlas que una empresa mediana o pequeña que si los costos les pueden ser un poco excesivos, de ahí hay que ver otro tipo de soluciones o de que otra manera podemos incorporar parte de la cartera de servicios que tengamos que no necesariamente tengan que ser todo lo que ofrecemos en una gran empresa pero podrían ser una parte.

Exactamente casi en la mayoría de grandes empresas usan herramientas de primer nivel independiente no tienen que ver nada del precio esos son las grandes empresas, pero una empresa que sea pequeña o mediana ahí si ellos esperan un poco, más evalúan el tema los precios el tema del presupuesto.

**Percy Neyra**:

Algo que me llamaba la atención eran que estas grandes empresas ven el tema de la calidad del servicio del soporte de lo que brindan digamos Grupo Context como algo principal y el tema del precio es como decir algo es un tema relativo porque ellos desean tener digamos más que todo un soporte optimo que les ayude de que sirve tener una empresa o un proveedor que no te de ese servicio que uno desearía y justo teniendo el tema que me llamo la atención la publicidad como actualmente es la estrategia actual de publicidad creen que es una buena estrategia, ¿que tú piensas Nancy?

**Nancy Ramírez**:

Como estrategia publicitaria creo no la tenemos. Es algo de lo que carecemos, la publicidad que hemos tenido durante este tiempo ha sido el que nuestros clientes compartan sus experiencias con otros posibles clientes que finalmente han convertido en un cliente, valga la redundancia, pero una estrategia publicitaria mayor no la tenemos. En el área

comercial que es la que salen en búsqueda de, es la que sale visita, deja los brochures deja la cartera de servicios, se comunica, explica quiénes somos, qué es lo que hacemos, pero digamos que va focalizado hay una lista de posibles clientes se va se busca y de esa manera busco y voy informando no hay algo masivo o planificado para una llegada masiva de nosotros como empresa siento que no tenemos eso.

**Fabrizio Sánchez**:

Claro, en ese sentido si estamos, bueno es una debilidad que tiene como tal Grupo Context, como habiendo tantas herramientas y formas de hacerse conocido segmentando al tipo de gente que quiere llegar por ejemplo sea Facebook o los servicios de Google donde el cual te permite segmentar el tipo de gente que quieres obtener donde se vea tu publicación no tenemos solo contamos con una página web que si bien ha tenido un cambio porque anteriormente teníamos una página web que era mucho más plana, no es que lleguemos a captar nuevos clientes con nuestra página tampoco es que tenemos un tema de estar realizando constantes eventos o workshop contactar nuevos clientes tener ese relacionamiento ese es una de las debilidades que tiene Grupo Context.

**Percy Neyra**:

Y ese es una de las propuestas que ustedes también llamarían la atención para poder invitar a la gerencia.

**Fabrizio Sánchez**:

Claro.

**Percy Neyra**:

Ya que todo para terminar, ¿El proceso de postventa que tienen actualmente con sus clientes debe ser muy bueno para que se hayan mantenido durante tanto tiempo?

**Fabrizio Sánchez**:

Como te decía, nuestros servicios más allá del soporte de las incidencias y requerimientos que nos caiga del cliente es saber que visitamos de manera mensual le decimos cómo va el servicio te ofrecemos muchas mejoras y poder implementar estas mejoras para que el cliente este satisfecho y vea que tenemos un valor agregado por así decirlo no es solo que lo atiendes y ya, sino que también recomiendas que lo puedas implementar y en que lo puede servir. Por ahí hemos tenido varios casos en UPC, en Telefónica como tal en diversas áreas donde hemos hecho varas implementaciones en base a recomendaciones que nosotros hemos realizado creo que ese servicio postventa es por el cual se dan cuenta ellos el valor que brindamos y sin con nosotros durante en ese tiempo.

**Fabrizio Sánchez**:

Y este servicio postventa basado en las recomendaciones y monitoreo que le hemos dado del servicio pueden convertirse en futuros proyectos para el siguiente año por ejemplo, cosas que podemos observar y armar y presentarlo al cliente como una futura implementación entonces es nos retroalimenta a nosotros para continuar con ellos como clientes

**Percy Neyra**:

Bueno quería agradecerles por su tiempo. Muchísimas gracias por todos los comentarios y cualquier duda o consulta ahí tienen en realidad el número telefónico para la investigación, muchísimas gracias.

**Los entrevistados:**

Muchísimas gracias.

## Apéndice 9. Guía de Pautas para entrevista a Ex Colaboradores

Buenos días/tardes. Mi nombre es…… y deseo efectuarle algunas preguntas a fin de poder conocer su apreciación sobre GrupoCONTEXT Perú.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Asimismo, la información que usted proporcione será confidencial.

**Preguntas:**

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector de TI?
2. ¿Cuántos años laboro en GrupoCONTEXT Perú?
3. ¿Tienes conocimiento si la empresa contaba con un plan de capacitaciones para los productos que ofrecía?
4. ¿Cómo consideraba el clima laboral de GrupoCONTEXT Perú?
5. ¿Cómo consideraba la comunicación interna de GrupoCONTEXT Perú?
6. ¿Cómo es la garantía del proyecto / servicio contratado?
7. ¿Existe un servicio de post/venta? ¿Cómo se efectúa?
8. ¿Cómo consideras la relación entre cliente-proveedor?
9. ¿Percibía un alto nivel de rotación de personal?
10. Considera que a nivel de marca la empresa es reconocida.
11. ¿Los proyectos y/o servicios se entregaban a tiempo?
12. Se contaba con encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción
13. Finalmente, ¿Algún comentario que quiera agregar?

**Apéndice 10. Primera entrevista a Ex colaborador**

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO | |
|---|---|
| Nombre: | José Rojas |
| Edad: | Años |
| Nacionalidad: | Peruano |
| Ocupación: | Consultor de herramientas de gestión |
| Profesión: | Técnico en Computación |
| Distrito de Residencia a: | San Isidro, Lima |
| Breve reseña: | Responsable de las presentaciones e implementaciones de las herramientas de gestión de los productos que ofrece la empresa Corte Ingles. |

**Erika Alfaro:**

Buenas tardes, mi nombre es Erika Alfaro y deseo efectuarle algunas preguntas a fin de poder conocer su apreciación de GrupoCONTEXT Perú. En ese sentido siéntase libre de poder compartir sus ideas en este espacio, aquí no hay respuestas correctas o incorrectas lo que importa, es su opinión sincera. Asimismo, la información que se proporciona es de carácter confidencial.

**Erika Alfaro:** Buenas tardes, por favor me indica su nombre.

**José Rojas:** Sí, José Rojas.

**Erika Alfaro:** ¿Cuántos años de experiencia tienes José en el sector de TI?

**José Rojas:** Cerca de ocho años y siete en herramientas de gestión como Remedy.

**Erika Alfaro:** ¿Cuántos años laboraste en GrupoCONTEXT Perú?

**José Rojas:** En GrupoCONTEXT Perú laboré alrededor de cuatro años.

**Erika Alfaro:** ¿Recuerdas entre que rangos laboraste, más o menos fue?

**José Rojas:** 2012 y 2016.

**Erika Alfaro:** Actualmente, ¿vienes laborando, ¿en qué empresa?

**José Rojas:** Actualmente, estoy laborando en Informática de Corte Ingles Perú.

**Erika Alfaro:** Y, ¿cuál es tu posición actual?

**José Rojas:** Consultor de herramientas de gestión.

**Erika Alfaro:** ¿Tienes conocimiento, si GrupoCONTEXT Perú contaba con un plan de capacitación para los productos que ofrecía, en el tiempo que trabajabas con ellos?

**José Rojas:** Un plan como tal no, se iba adecuando a las necesidades.

**Erika Alfaro:** ¿Cómo considerabas el clima laboral?

**José Rojas:** El clima laboral era bastante bueno en general, debido a que éramos pocas personas en un principio.

**Erika Alfaro:** Y acerca de la comunicación interna de los que fueron en ese momento tus líderes en GrupoCONTEXT, ¿cómo la consideras?

**José Rojas:** La comunicación era bastante directa, por lo que te decía éramos pocas personas y era bastante buena.

**Erika Alfaro:** ¿Conocías si es que durante los proyectos o los servicios que se contrataban de soporte la empresa brindaba algún tipo de garantía?

**José Rojas:** Sí, se brindaba el servicio de acompañamiento post implementación o post salida de producción, y que variaba de acuerdo a las necesidades del cliente.

**Erika Alfaro:** Y para el tema de los servicios de soporte, ¿eran un contrato que venía siendo?, ¿por cuánto tiempo?

**José Rojas:** Los contratos de Soporte eran anuales, si mal no recuerdo.

**Erika Alfaro:** ¿Reconoces si es que existía algún servicio de post-venta después de introducir la venta y que el servicio se efectuó?, si es que posterior a eso, ¿existía algún tipo de seguimiento de post-venta?

**José Rojas:** Un seguimiento de postventa como tal, no. Sí había un seguimiento del servicio realizado por la Gerente General.

**Erika Alfaro:** ¿Cómo consideras que era la relación con los clientes?

**José Rojas:** La relación normalmente era buena, salvo ciertos impases que suelen haber, pero se acabó en una solución que fuera beneficiosa para ambas partes.

**Erika Alfaro:** ¿Recuerdas que clientes había en esa época?

**José Rojas:** Sí, el cliente principal era Telefónica y finalmente estuve sirviendo a Claro.

**Erika Alfaro:** ¿Percibías un alto nivel de rotación del personal?

**José Rojas:** ¿De rotación con respecto a que actividades?

**Erika Alfaro:** No, de rotación en el sentido de que cambiaban mucha gente, renunciaban o había nuevos ingresos o se iban al corto tiempo.

**José Rojas:** No normalmente. Como te mencioné duré cuatro años, allí hay algunas personas que aún siguen trabajando en la empresa. Como en todas partes, sí había personas que aún siguen trabajando en la empresa y por diferentes razones se retiraban.

**Erika Alfaro:** Consideras que, a nivel de marca, como GrupoCONTEXT Perú ¿la empresa era reconocida o consideras ahora que es reconocida?

**José Rojas:** En su momento, cuando estaba yo, estaba empezando la empresa relativamente. Si faltaba un poco darse a conocer como marca y actualmente es decir si está un poco más posicionada en referencia al momento que yo estaba, por un tema de experiencia, tal vez. Ya se han hecho más conocidos.

**Erika Alfaro:** ¿Consideras que los proyectos y los servicios se entregaban a tiempo?

**José Rojas:** Sí, se entregaba a tiempo y había un plan de seguimiento, había actividades que no dependían de nosotros como proveedores o al cliente y en base a eso, se iba avanzando, si había alguna demora por parte cliente obviamente que la fecha de entrega se aplazaba, pero era responsabilidad del cliente y él estaba al tanto de dicho aplazamiento.

**Erika Alfaro:** ¿Se contaba con encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción?

**José Rojas:** No que recuerde.

**Erika Alfaro:** Ok, finalmente José, ¿algún comentario que quieras agregar sobre GrupoCONTEXT Perú?

**José Rojas:** GrupoCONTEXT Perú, es una empresa que me sirvió mucho para aprender y desarrollar diferentes actividades, diferentes skills, no solamente a nivel de conocimientos sino a nivel de persona.

**Erika Alfaro:** Muchas gracias.

**José Rojas:** Gracias.

**Apéndice 11. Segunda entrevista a Ex colaborador**

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO | |
|---|---|
| Nombre: | Fabrizio Sánchez Sánchez |
| Edad: | 23 años |
| Nacionalidad: | Peruano |
| Ocupación: | Consultor de herramientas TI |
| Profesión: | Técnico en Computación |
| Distrito de Residencia a: | San Isidro, Lima |
| Breve reseña: | Responsable de la preventa e implementación de las herramientas de TI. |

**Erika Alfaro:** Buenos días mi nombre es Erika Alfaro y deseo efectuar algunas preguntas a fin de conocer su apreciación sobre GrupoCONTEXT Perú, en este sentido siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, aquí no hay respuestas correctas o incorrectas lo que importa justamente es su opinión sincera asimismo la información que usted pueda proporcionarnos será confidencial. ¿Cuál es su nombre?

**Fabrizio Sánchez:** Mi nombre es Fabrizio Sánchez, ex colaborador de GrupoCONTEXT Perú

**Erika Alfaro:** ¿Cuántos años de experiencia tienes Fabrizio Sánchez en el sector de TI?

**Fabrizio Sánchez:** En el sector de TI aproximadamente ya cerca de los 4 años

**Erika Alfaro:** ¿Cuantos años laboraste en GrupoCONTEXT Perú?

**Fabrizio Sánchez:** Estuve 3 años en GrupoCONTEXT

**Erika Alfaro:** ¿Tienes conocimiento si la empresa contaba con un plan de capacitaciones para los productos que ofrecía?

**Fabrizio Sánchez:** Como un plan de capacitaciones, bueno, como un plan exacto no, el tema es que hay un tipo de convenios cuando llega un nuevo colaborador y para los

antiguos con los que es las actualizaciones de las versiones de las aplicaciones, son cursos de certificación para poder mantenerse actualizado a nivel de la herramienta

**Erika Alfaro:** ¿Cómo consideras el clima laboral en GrupoCONTEXT en tu estadía en esa empresa?

**Fabrizio Sánchez:** Durante mi estadía fue bastante bueno, no tuve ningún inconveniente con ningún miembro del equipo ni ellos tampoco conmigo, el trabajo del equipo que se realizaba fue bastante bueno más entonces en los proyectos

**Erika Alfaro:** Consideras, ¿Cómo crees que es la comunicación interna en GrupoCONTEXT?

**Fabrizio Sánchez:** La comunicación interna fue bastante buena, de hecho al ser un grupo también un poco reducido en su momento ya que no éramos más de diez personas y lo que trabajábamos en proyecto por lo general siempre éramos alrededor de cinco-seis personas involucradas en proyectos, no hemos tenido ningún tipo de error de comunicación o algún malentendido siempre ha sido de forma muy directa todo.

**Erika Alfaro:** Ok, ¿Cómo era la garantía de los proyectos o los servicios contratados?

**Fabrizio Sánchez:** A nivel de garantía siempre se daba entre 6 meses a 1 año sobre lo que implementaba GrupoCONTEXT, esta garantía involucraba hasta un horario de guardia inclusive previa evaluación de criticidad de los casos que se levante.

**Erika Alfaro:** Ok, ¿Conoces si es que existía un servicio de postventa?

**Fabrizio Sánchez:** Entiendo que sí, iba más que todo, iba asociado a la garantía, el tema de la garantía como postventa. Y servicio aparte era el tema del soporte que ya incluía todo un paquete de horas de capacitación, desarrollo y una serie de guardias también.

**Erika Alfaro:** ¿Cómo consideras o considerabas mejor dicho la relación entre GrupoCONTEXT y sus clientes?

**Fabrizio Sánchez:** Bueno, bastante buena debido a que GrupoCONTEXT Perú obtenía siempre las renovaciones, entonces al obtener siempre las renovaciones a pesar que llevaba una buena comunicación con el cliente, el trabajo que hacia GrupoCONTEXT a nivel de soporte también era bastante bueno.

**Erika Alfaro:** ¿Percibías que existía un alto nivel de rotación de personal?

**Fabrizio Sánchez:** De hecho, no. En el tiempo que estuve solamente ha habido dos o tres cambios no hubo más.

**Erika Alfaro:** Cómo marca, ¿consideras que GrupoCONTEXT es reconocido en el mercado?

**Fabrizio Sánchez:** Como marca no tanto, por lo que no es que ofrezca productos propios de GrupoCONTEXT sino es un partner de BMC, si vamos a un cliente nuevo conoce a BMC pero no al partner por lo general sobre todo acá en Perú más que todo.

**Erika Alfaro:** ¿Los proyectos y servicios que entregaba GrupoCONTEXT se daban a tiempo?

**Fabrizio Sánchez:** No siempre, pero tampoco hay un tema poco complicado siempre está la parte de que a veces el cliente no está listo para empezar un proyecto o acciones que no se consideraron tanto por un lado o por el otro, hemos calzado en los tiempos que deben calzarse considerando todas las variables.

**Erika Alfaro:** ¿Se contaba sabes tú con encuestas hacia los clientes para conocer su nivel de satisfacción?

**Fabrizio Sánchez:** No, hasta donde estuve no contábamos con ese tipo de encuestas.

**Erika Alfaro:** Finalmente, tienes algún comentario que agregar

**Fabrizio Sánchez:** Bueno con respecto a la estadía en GrupoCONTEXT Perú a nivel de equipo es bastante buena en relación con los clientes también, los servicios que brinda son

totalmente calificados, durante el tiempo que estuve no tuve ningún tipo de inconveniente ni con el cliente ni con miembro del equipo.

**Erika Alfaro:** Ok, muchas gracias.

# Apéndice 12. Entrevista Cliente Externo

| ENTREVISTAS A CLIENTE EXTERNO - TIC |
|---|
| **I. INICIO - DATOS PERSONALES** |
| **1. Podría usted indicarme, su nombre completo, el nombre de la empresa que labora, el cargo que desempeña y los años de experiencia en dicha empresa.** |
| **II. CUERPO - INVESTIGACIÓN CUALITATIVA** |
| **O1) Tendencias en la industria del servicio de tecnología de la información.** |
| 1. En los últimos años, cree usted que ha aumentado la tendencia por el uso de las TICs? |
| 2. Actualmente. ¿Existe una inversión por los servicios de las TICs en el paĺs? |
| 3. ¿Por qué cree usted que aun no existe una mayor inversión por este tipo de servicios? |
| 4. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la industria? |
| **O2) Perfil del cliente externo.** |
| 1. ¿Cuál cree es el perfil tecnológico de su empresa? |
| 2. ¿Cuáles son los áreas en que se ha invertido en servicios tecnológicos? |
| 3. ¿Cuáles cree que son las principales razones para adquirir un servicio tecnológico? |
| 4. ¿Cuáles son lOs tipos de servicios adquiridos y deseados por su empresa? |
| 5. ¿Cree que usted que su sector adquirirá este tipo de servicios en los próximos años? |
| 6. ¿Por qué aún no existe una mayor inversión por este tipo de servicios tecnológicos? |
| 7. ¿Cuál es la mayor barrera para no invertir en este tipo de servicios tecnológicos? |
| **O5) Competencia directa e indirecta.** |
| 1. ¿Cuál considera son los lideres en este sector de servicios tecnológicos? |
| 2. ¿De los lideres mencionados, porque cree usted que ha alcanzado ese status en el mercado? |
| 3. ¿Cuáles son las ventajas competitivas del sector de servicios tecnológicos? |
| 4. ¿Cuáles son las principales barreras de entradas en el sector de servicios tecnológicos? |
| 5. ¿Cree usted que se incrementará la competencia en los próximos 3 años? |
| 6. ¿Cual es el nivel de desarrollo del producto o servicio en el entorno? |
| **O6) Productos y servicios.** |
| 1. ¿Cuál es la modalidad de compra de los servicios en su empresa? - Alquiler o Perpetuo. |
| 2. ¿Cuál es el servicio escogido? - Consultoria, Hardware, Software, otros. |
| 4. ¿Cree usted que la cartera de servicios tecnologicos de GrupoContext, cubre sus expectativas? |
| 5. ¿En los próximos años, cree usted que deberia incrementarse los servicios tecnológicos de su empresa? |
| 6. ¿Qué tipo de servicios deberian implementarse en el sector? |
| 7. ¿Qué tipo de servicios se incrementaran en los próximos 5 años? |
| **O7) Publicidad y recordación de la marca.** |
| 1. ¿Cómo usted adquirió los servicios de GrupoContext Perú? |
| 2. ¿Cuál fue el tipo de canal con el cual adquirió los servicios tecnológicos? |
| 4. ¿Qué otro tipo de estrategia podria captar mayor su atención en los servicios tecnologicos para su empresa? |
| 5. Piensa usted, ¿Qué las pruebas de concepto cubre sus expectativas? |
| **O8) Nivel de percepción del precio.** |
| 1. ¿Cree usted que el precio actual, se encuentra al alcance de su presupuesto? |
| 2. ¿Cree usted que el precio de los servicios, se ajusta al presupuesto de inversión de su empresa? |
| 2. Actualmente, la inversión de este tipo de servicios se ajusta al presupuesto proyectado, ¿Cree usted que la inversión es minima para estos servicios? |
| 3. El mercado cuenta con diferentes servicios, por ende, sus precios varian considerablemente, ¿Cree usted que existe una sensibilidad del precio por parte de su empresa? |
| **O9) Post-venta del servicio.** |
| 1. Actualmente, ¿Qué piensa del servicio de post-venta de la empresa? |
| 2. ¿Cree usted que el procedimiento actual es el adecuado en la satisfacciónS? |
| 3. ¿Cuál seria su propuesta de mejora en el procedimiento acual? |
| **III. CIERRE** |
| **1. Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?** |

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO CLIENTE EXTERNO | |
|---|---|
| Nombre: | Silvana Moreyra |
| Edad: | 37 años |
| Nacionalidad: | Peruano |
| Ocupación: | Jefe de Gobierno de Procesos en Telefónica del Perú |
| Profesión: | Ingeniero de Sistemas |
| Distrito de Residencia: | Miraflores, Lima |
| Breve reseña: | Se encarga de Definir y controlar el cumplimiento de los procesos y políticas definidas en el área de NOC de RED, asegurando su cumplimiento y mejora continua |

Entrevistador: Percy Neyra (USIL)

Entrevistado: Silvana Moreyra. (Jefa del Área de gobiernos de procesos de red - Telefónica)

**Percy Neyra:** Buenos días, mi nombre es Percy Neyra, actualmente estamos haciendo una investigación de mercado de la empresa Grupo, el día de hoy conversaremos sobre servicios tecnológicos y usted fuera tan amable de indicarme el cargo en que usted se desempeña, la empresa en donde labora y el tiempo de experiencia en el sector

**Silvana Moreyra:** Soy Silvana Moreyra, soy Jefa del Área de gobiernos de procesos de red, laboro en Telefónica desde el 2007, tengo experiencia en el rubro de Telecomunicación desde esa fecha y bueno durante todo este tiempo he estado metida en el tema de red.

**Percy Neyra:** En estos últimos años, más o menos desde que usted comenzó a laborar, más o menos casi 10 años, como ha venido siendo la tendencia el incremento de los servicios de telecomunicación o servicios tecnológicos

**Silvana Moreyra:** Desde esa fecha hasta ahora, ha habido cambios muy rápido, muy significativos, antes veíamos más temas de servicios de voz, que era lo principal, de voz fija, en cambio ahora, los temas de voz fija, ya están casi desfasado. Hemos visto cómo llegó la

evolución de voz fija, paso a voz móvil, (o1) y ahora los servicios más importantes son los datos, más que la voz móvil. En todo este tiempo vemos como han sido los cambios tan rápidos, y a la vez que son cambios tan rápidos, nuestros sistemas deben cambiar rápidamente, nuestros procesos no pueden ser procesos rígidos, hemos visto anteriormente, cuando yo ingrese, muchas cosas se hacían manuales, todo se apuntaba en el cuaderno, apuntaba a lo mucho en un Excel, casi todo en cuaderno, y vemos que implementando sistemas que automaticen estos procesos, nos ayuda si a mejorar, a ser más rápidos, pero estos mismos deben de soportar los cambios que tiene el negocio, que tiene la organización que tiene el mundo en general. Antes teníamos cambios organizacionales, de la organización en sí, teníamos una vez cada tres año, ahora vemos que los cambios organizacionales en el año se dan una tres veces, se cambia el director, se cambia la estructura, se cambia las gerencias, las dependencias, las jefaturas, que se unifican que se separan, antes no era…

**Percy Neyra:** No era muy cotidiano, ¿y ahora?

**Silvana Moreyra:** Exacto. En cambio, ahora debemos estar abiertos al cambio, y tenemos personas también deben estar abiertas al cambio, y poder cambiar rápidamente, no podemos quedarnos siempre en los mismos procesos, todo eso en un momento a otro, sale un servicio nuevo y tenemos pues que cambiar todo el proceso de la tecnología y los sistemas, los sistemas no pueden ser muy regidos, no muy estrictos.

**Percy Neyra:** Básicamente, deben ser flexibles.

**Silvana Moreyra::** Tiene que ser muy flexibles y eso es una de las cosas, que tal vez, a medida que estoy viendo cómo vamos evolucionando porque también la competencia del mercado es fuerte, antes éramos los únicos operadores, y ahora ya tenemos bastante competencia, y tenemos que salir con nuevas cosas, propuestas a nuestro clientes, que al final se benefician son los clientes, que esto está súper bien, porque la cosa es brindarle lo mejor, y ahora el cliente no solamente es que me brindes ese servicio, sino que me lo brindes con la

calidad adecuada, que me atiendas en el plazo menor que supuestamente debería estar establecido y que no me hagas perder el tiempo. Lo más valioso, para ahorita los clientes, son los tiempos.

**Percy Neyra:** Calidad de servicio y el tiempo.

**Silvana Moreyra:** ¡Exacto, si! No solamente que me brindes tal servicio, porque ese servicio ya te lo brindan todos, ahora la competencia, que ese servicio lo brindes con una alta calidad y que tus tiempos de respuesta pues sean mínimos y que el cliente no tenga que tomarse mucho tiempo(o4), de que anda a la oficina, de que te lo arreglan en 48 horas y que vuelve a llamar, no…

**Percy Neyra:** Eso ha cambiado completamente.

**Silvana Moreyra:** Sí, sí, eso es lo que nosotros vemos, de que mucho nos estamos deteniendo, tenemos proyectos que son muy a largo plazo. Hoy en día, tenemos proyectos que te duren más de dos años, que hay bastantes, no es muy viable, porque lo que tu tenías, un requerimiento al inicio de año, lo que tenías para que hagas, a mitad de año, eso ya cambio, a finalizar el año ya ingreso otra tecnología, y al siguiente año, ya esa tecnología que tienes ya volvió a cambiar, y el que tenías en un inicio, eso ya está obsoleto. Entonces no podemos, tener un poco de proyectos que incurren en tanto tiempo, estamos en lo que yo veo que esos proyectos que estamos teniendo a largo plazo, se convierten al final en una traba, se convierten en que no permiten en que podamos avanzar porque a veces no son flexibles en el cambio, que haces en el inicio de estos los procedimientos que tengo en un inicio, que bueno pasan 3 meses y esos procedimientos ya no van más.

**Percy Neyra:** El tema de inversión de manera proporcional, muchas empresas han empezado a apostar en este sector, es lo que se ha visto en estos últimos, ¿Cómo qué sector se ha empezado a apostar en estos servicios de TICS?

**Silvana Moreyra:** ¿Qué sector que utiliza el tema de comunicaciones?

**Percy Neyra:** ¿Cuál cree usted que es el sector de tecnología o comunicaciones?, por ejemplo, a veces viéndolo como cliente pienso en el sector bancario, pero hay otros sectores que son interesantes que han implementado.

**Silvana Moreyra:** No, ahorita la parte de telecomunicaciones es básica para todos, (01-2) ya que con eso, es justamente comunicaciones. No solamente es el teléfono, es los datos, es estar abierto al mundo. Claro, no solamente es un sector exclusivo, todos si no cuentas Tecnología de información, si no tienes como comunicarlo al resto, no vas a hacer conocido, todo es utilizando las redes sociales. Es más, creo que las empresas que salen, más debes tener Facebook, redes sociales, tu página web, muy pocos son los que entran a página web, sino entras a tus redes sociales, Facebook, Instagram

**Percy Neyra:** Es curioso el tema de WhatsApp, es una herramienta interesante.

**Silvana Moreyra:** El WhatsApp, está desplazando el mail, ahora cualquier coordinación que quieres hacer, primero te escribo por WhatsApp, y tal vez para haber un formalismo te lo comunico por correo. Ahora lo que la gente hace, te llama por teléfono y estas ocupado o estás viendo una cosa, pero si le escribes por WhatsApp, te leerán y está allí la información.

**Percy Neyra:** Por eso hay oportunidades geniales de la industria, en esas oportunidades, cuanto tiempo creen que se van a mantener entre cinco o diez años o más.

**Silvana Moreyra:** No, si creo que diez años. Lo que pasa es que también va saliendo cosas nuevas, cinco años es muy poco. Porque aún en el país, no estamos con tanta capacidad, por eso que las empresas tendrás muchas capacidades.

**Percy Neyra:** Por lo menos diez años, entonces, cuénteme cual es el perfil tecnológico de la empresa Telefónica al sector de Telecomunicaciones.

**Silvana Moreyra:** Ahora el objetivo de Telefónica es el cliente, es el cliente, es uno de nuestro pilar, en este año, como que uno de nuestros proyectos importantes, “cliente

feliz",(o2-3) no solamente bríndales el servicio al cliente, que lo brindamos, sino que disminuir los tiempos de atención que tenemos del cliente, por lo tanto, disminuir los reclamos que tenemos con el cliente, y darle lo que realmente desea, que el cliente pueda elegir. Ahora estamos con el tema de Internet de las Cosas, el cliente también no…nosotros estamos acostumbrado en llamarle y ofrecerle una cartera, el cliente ahora quiere…

**Percy Neyra:** Algo personalizado…

**Silvana Moreyra:** Exacto, entrar y ver qué cosas están disponibles, de acuerdo a lo que tienen, nosotros manejamos gran cantidad de información, el cliente, tenemos para hacer big data de una manera impresionante, ahorita, eso es lo más enriquecedor, lo que ahorita tenemos para explotar. Tenemos gran cantidad de información al cliente, nosotros tenemos, voz fija, voz móvil, internet, WhatsApp, tenemos todo el cliente que podamos tener, todo el perfil lo que le gusta y lo quiere, en las redes sociales podemos observar que quiere, que canales ven más, que cosa les gusta más. Pero esa información no se está explotando,

**Percy Neyra:** ¿Cómo canalizar la información a beneficio de la empresa?

**Silvana Moreyra:** Pero no es que nosotros utilizamos esa información en nuestro beneficio, esa información como se la damos al cliente, para que el mismo, pueda explotar su propias, es crear cosas más personalizadas al cliente, eso es lo que estos años, hemos venido trabajando. En España existe un programa "Laura", que es que prácticamente que el mismo cliente utilice su información que cosas les conviene, eso de ahí tenemos una gran cantidad y no estamos explotando.

**Percy Neyra:** ¿Qué tipo de servicios o productos ustedes utilizan para poder obtener Data Mining o qué tipo de productos para canalizar la información?

**Silvana Moreyra:** Nosotros la información la tenemos, pero no la explotamos de manera adecuada, si estamos creando un producto o servicio, si estamos viendo lo de Laura

**Percy Neyra:** Como me comento usted, lo de España…

**Silvana Moreyra:** Exacto, eso ya está en etapa de demo en España, y bueno es como, utilizando esa información de lo q quieres y bueno eso también puede ayudar para que otras empresas, te puedan ofrecer lo q quieres por supuesto, debe ser con el consentimiento del cliente. Estos temas cuentan al final para acá, la tecnología avanza tan rápido, que las leyes y las regulaciones, no avanzan al ritmo de la tecnología, entonces a veces uno quiere implementar algo, pero como no hay leyes o normas que te regulen eso, entonces no se puede utilizar, podría ser perjudicial para el cliente, eso tiene que estar regularizado para poder utilizar eso, porque de lo contrario va a ver bastante información.

**Percy Neyra:** En nuestro país aún estamos retrasados en este punto…

**Silvana Moreyra:** Sí, claro, porque para estos temas hay muy pocos abogados que se dedican a ver esos temas de leyes enfocado a tecnología tienen que ser un perfil que te gusta la tecnología, pero te gusta la parte leyes, de letras de leer, muy poca gente está especializada.

**Percy Neyra**: Dígame, con el tema de, ¿cuáles serían las áreas que más se han invertido en servicios tecnológicos?, ¿existe en Telefónica un área específica?, ¿qué tanto se han invertido en los últimos años?

**Silvana Moreyra:** En cifras no te podría dar un aproximado, las áreas que más se invierte es el área de Sistemas, TI y red, (o2-4) más que nada el Core, el corazón de toda la red, allí es donde se han invertido bastante. Cuando nosotros empezamos, pues, Telefónica era solamente servicio de voz fija, pero poco a poco fueron ingresando empresas como Cable Mágico, pero poco a poco se han integrado las otras empresas, en realidad eran otras empresas independientes y cada uno venía con sus propios sistemas. Entonces este…

**Percy Neyra**: Cohesionar todo eso ha sido complicado seguro…

**Silvana Moreyra:** Claro!, y eso es lo que se ha estado trabajando, ya hace un par de año, con el tema de datos, que se utilice un único sistema para integrar todos los servicios, justo los problemas que teníamos en el call Center o atención de clientes, si tu manejas un

sistema en DOS, y otro sistema para un servicio, y otro para el servicio de cable, distinto sistemas que no se comunicaban entre sí, dado que cada sistema estaba desarrollado in-house, no era un desarrollo de un proveedor que viene y te instala todo. Hace años, no había el tema de los estándares, normas o prácticas, es reciente, no había una manera estándar de desarrollar un sistema que tenga un lenguaje que se pueda conectar, no existía eso.

**Silvana Moreyra:** Ha sido bastante retador, el proyecto porque unificar todos esos sistemas en uno solo, que esos sistemas también están conectados a otros sistemas más, y esos también son sistemas in-house, y comenzar a migrar a un solo sistema, ha sido muy complicado. Ya se ha realizado en la parte móvil y ahora se está realizando en la parte de telefonía fija. Por eso cuando llamas al Call Center y tal vez te anotaba la observación en un sistema y tu llama diciendo que tu cable no funciona y luego realizabas una observación y luego se colocaba en otro sistema, dado que cada uno estaba en un sistema distinto.

**Percy Neyra**: Ahora está todo conectado…

**Silvana Moreyra:** Si, ahora en la parte móvil, si tú llamas ahorita, todas las llamadas que tu haz hecho, todo se va a registrar en el mismo sistema, que tienes, que no tienes, que no pediste, a qué hora, todo. Ahora se está realizando en la parte fija, es algo que se debió haber hecho hace años, pero es complicado porque no solamente nosotros nos guiamos de lo que diga Perú, sino todo tiene que con lo que nos indica en España, con un proveedor que se ha escogido con Telefónica España.

**Silvana Moreyra:** Somos un grupo, que no podemos andar como islas, si se implementa algo, debe replicarse en los otros países, para que en algún momento puedan conversar, para que la operación no se de en un solo país.

**Silvana Moreyra:** Es un trabajo que demanda mucho tiempo que llevaba años, bueno estamos en un camino, ahorita no hay ningún proyecto, en que se haga sin haberlo con España, sin que otro operador lo haya hecho, tenemos bastante comunicación con los otros

operadores de los otros países, si viene un proyecto, lo primero que hacemos es que país lo ha implementado, y más de que el proveedor venga a hacernos una demo, para nosotros, yo prefiero por ejemplo que la gente de Telefónica de Brasil, me haga la demo de lo que ellos están haciendo, para saber cómo les va con el sistema, que obstáculo han visto, que beneficios han visto, por el lado nuestro del mismo usuario, de mismo de Telefónica, no solo por el lado del proveedor, que ellos me hagan la demo a mí, porque a veces un proveedor te realiza una demo pero a veces no se ajusta a la realidad actual.

**Percy Neyra**: ¿Estamos conversando que se ha incrementado el mercado, como se encuentra la competencia?

**Silvana Moreyra:** Estamos donde debíamos estar, anteriormente éramos los únicos, y ocupábamos la mayor cantidad del mercado, pero eso no era algo real, porque si eres único, no te queda otra. Ahora si estamos en el nivel adecuado, en el nivel que deberíamos estar, no digo que estamos mal, que ha disminuido la cantidad, si claro, tenemos operadores. Ahora si tenemos la mayor participación, sin embargo, el tema pues el tema de la calidad de atención, que le das al cliente, la calidad de servicio es lo que diferencia a la competencia.

**Percy Neyra**: Es lo que va a diferenciar a su competencia…

**Silvana Moreyra:** Eso es lo que diferencia, no es de que te ofrezco este servicio, todos lo ofrecen, yo te lo ofrezco en portabilidad al menor tiempo, con menos cantidad de problemas, eso es lo que le importa ahorita al cliente, que te haga esperar menos, tu pides un servicio, y ese mismo día tienes que estar allí,(o3-3) porque si pasa dos días y te llama el cliente de la competencia, para instalar el servicio.

**Percy Neyra**: La competencia es feroz, entenderá mucho el proveedor como llegar al cliente…

**Silvana Moreyra:** Claro, por eso los tiempos de atención deben disminuirse tremendamente, no puedes esperar que una instalación te dure 7 días, porque a los dos días ya

está la persona está pidiendo el servicio, no puede estar esperando una semana, si te mudas, no puedes esperar que tengas todo el servicio, cuando el otro operador te lo instala mañana.

**Silvana Moreyra:** Eso es lo que debemos mejorar y también estamos implementando sistemas para mejorar esos tiempos de atención, porque también no lo teníamos en un sistema optimo, que se integre a los otros sistemas, a nuestro ERP, no lo teníamos, en cambio ahora si se recibí a una solicitud, esto va de frente a un sistema, que verifica que técnico está cerca, que es óptimo poder enviarlo.

**Percy Neyra:** Con respecto a que la empresa, a los servicios que tiene actualmente y teniendo con los servicios del GrupoCONTEXT Perú. ¿Cuáles son los servicios que tienen de dicha empresa?

**Silvana Moreyra:** Actualmente, por nuestro lado, es por parte de BMC Remedy, es nuestro Trouble Ticket. Nosotros en la parte de red directamente nuestros procesos principales básicos, es la cuestión de incidencia, cuestión de cambios y cuestión de problemas. Esos son nuestra columna vertebral, en donde estamos nosotros es el NOC, es donde se monitorea cualquier evento que pudiera haber en la red masivos, no un usuario específico, sino un aumento masivo, y eso debe gestionar en el menor tiempo posible, o hacer el escalamiento en el momento adecuado, nada te va evitar que haya una incidencia, pero lo que si puedes mejorar es disminuir los tiempos de atención, estos procesos que teníamos de cada incidente o problemas, estos procesos que hemos llevado a una mejor práctica, con nuestro Itom, entonces Remedy nos ha ayudado a automatizar estos procesos. Estos procesos que se hacían se hacían, pero no se hacían eficientemente, se hacían de manera manual, apuntabas la incidencia en un cuaderno, llamaban y coordinabas, de que lo hacía lo hacías y no serviría porque todo estaba apuntado en un cuaderno, en un sistema in house, o en un Excel…

**Percy Neyra:** No era optimo esta forma…

**Silvana Moreyra:** Sí, no puedes medir tu proceso no puedes mejorar, no teníamos un tipo de indicador de cuanto te estas demorando ver una incidencia, en tacharlo, en atenderlo, entonces con Remedy nos ha ayudado bastante, a poder tener control y gestión con esos procesos. Definitivamente, hemos disminuido bastante nuestros tiempos de atención, hemos disminuido bastante nuestra parte de cambios, que son nuestros trabajos programados en la red. Antes si te ponían en un sistema que no tenía comunicación con nada, y este había bastantes cruces de trabajo, bastante incidencia, teníamos de las incidencias casi el 40 % de las incidencias por los trabajos programados que se hacían en la noche, al automatizar esto con el Remedy, nos ayudó a reducir bastante nuestra incidencia, tanto que ahora solo tenemos 1%, tenemos alrededor de 4,500 trabajos que realizamos al mes, y al mes tenemos una incidencia de cuatro trabajos, de cinco trabajos, este…, el máximo ha sido diez trabajos un mes, y eso es bastante que tengamos. Nos ha ayudado el sistema a poder controlar, que todos estén comunicados, en cuanto al trabajo que se va realizar, y lo mismo a las incidencias que se crean poder saber, que tan eficiente eres, en poder monitorear una incidencia, en despachar al área, si despachas correctamente, si realizas un bien diagnóstico, porque lo mandas a una bandeja, y si sacamos los indicadores, y si a esa bandeja que siempre mandas y lo reasignas a otra bandeja, estas realizando un mal despacho, hay que reforzar ese diagnóstico, con ese grupo de personas, revisamos los tiempos de atención, de la duración de la incidencia, sacando todos esos indicadores que nos permite hacerlo a través del sistema, si no podíamos, hemos implementado muchas mejoras, hemos reducido bastante los tiempos. Y eso nos ayuda a ser cada vez mejores, inclusive potenciamos con el tema de Remedy, automatizar ciertos procesos, llegamos a ser referente a nivel nacional, de las buenas prácticas, que todas las otras operadoras, también comenzaron a trabajar con Remedy, y empezaron a solicitar preguntas, que le diéramos la demo, como funciona que ventajas teníamos, cuáles eran los problemas que encontrábamos, eso era…

**Percy Neyra:** ¿Es el único servicio que tiene con el GrupoCONTEXT Perú, o tiene otro tipo de servicio?

**Silvana Moreyra:** Actualmente, por nuestro lado trabajos con Remedy, por el lado de Sistemas tenían el Remedy de TI, pero se está modificando, tenemos Remedy por varias áreas, pero no es óptimo…

**Percy Neyra**: Como usted me comentaba que siempre debería cambiar por los procesos….

Aparte de que nosotros ahora, nuestra Dirección de Tecnología involucra a Sistemas y Remedy, antes estaban separados, al estar juntos estaban en una solo gestión, entonces cuando viene un problema en la parte de Sistema, pero no teníamos que ingresar un ticket de Remedy de Red, sino en el Remedy de sistemas, allí se está duplicando el mismo trabajo, en diferentes sistemas, lo que se está trabajando es en unificar un solo Remedy, para también para el usuario, para que no cree complicaciones. Así podíamos hacer el seguimiento de incidencia, y justo reducir los tiempos, nosotros ahorita tenemos un tiempo de duración de incidencia y sistemas más alto, justamente porque no se realiza un seguimiento adecuado, nuestro lado porque es otro sistema que se utiliza, no podemos hacer el seguimiento adecuado, o también ver en qué punto se está fallando.

**Percy Neyra**: ¿Cómo califica usted el servicio de GrupoCONTEXT Perú del equipo de trabajo de la empresa?

**Silvana Moreyra:** Del tiempo que hemos trabajado con ellos, nos ha ido muy bien, (o7-1) hemos trabajo bastante de la mano, el Remedy es un sistema más orientado a TI y nosotros parte de nosotros es RED, si hemos tenido bastantes cambios, para que el sistema se pueda adoptar a nuestras necesidades. Hemos logrado…

**Percy Neyra**: GrupoCONTEXT Perú ha ayudado el sistema Remedy…

**Silvana Moreyra:** Si, nos ha apoyado en muchísimo, en que esta solución funcione para todos los usuarios, nuestro tiempo de respuesta teníamos que hacer bastante rápido, no solamente ellos nos brindaban un servicio a nosotros como área, sino nosotros éramos la cara a toda la organización a la red. Si teníamos cualquier falla, no solamente nos enfocaba al área, sino que les fallan a mil usuarios el problema, entonces si necesitábamos bastante compromiso por parte de ellos, y que lo han demostrado, porque siempre han estado pendiente de los programas que teníamos, y las cosas agendadas que había que ver, o los tiempos de respuesta, que necesitábamos realizar, más flexibles. Al igual en un inicio, implementar este sistema, deberíamos capacitar a los usuarios, no es solo un área, es todos los usuarios en Lima y Provincia, para que usen ese sistema, yo he sido bastante soporte a los usuarios, un tema es sentarnos con ellos y explicarles, viéndole las mejoras para los usuarios, dado que también los usuarios nos daban sus feedback, y ese feedback darle para que nos ayude a que el sistema sea amigable, y que el usuario no vea que es un trabajo más, esto te va ayudar a que tu trabajo lo hagas más rápido y sea más efectivo pero igual nuestro procesos, igual no son estáticos, siempre van a ver cambios, hay horas temas de que debemos mejorar la calidad del Ticket, para poder tener mejores indicadores. Entonces, al igual que el sistema también se ha integrado con otros sistemas que nos ha ayudado muchísimo, como diversos temas, que también son cosas automáticas, que se han integrado al Remedy, que no todo es Manual, automática que se realiza a través de otros sistemas que están integrado, esto ha ayudado a disminuir bastante la carga de trabajo. En el tema de Mesa de Control, hay que cerrar los tickets manuales y cierre automático en el Remedy, y esperamos que para la parte de sistemas con la integración de un sistema se mejore aún más.

**Silvana Moreyra:** Ya la integración ya viene con sistemas, ya el encargado de Soporte, igual es con sistema hay una comunicación directa para poder, ir mejorando, no

podemos ser estáticos en la dirección que queremos. Esto va a ir cambiando, a veces uno piensa que esto se va quedar en un par de años. Uno lo define así y a los seis meses…

**Percy Neyra**: Al trimestre seguro cambiando…

**Silvana Moreyra:** Mes a mes, o cada semana nosotros vamos haciendo un seguimiento del proceso, todos nuestros procesos como van y en que necesitamos ir cambiando, cuáles son nuestros cuellos de botella, donde estamos demorando más, entonces debemos estar…

**Percy Neyra**: Una constante evolución…

**Silvana Moreyra:** Antes nos concentrábamos más en solucionar, ahora ese tema ya se da, ahora simplemente vemos indicadores, todo es indicadores, ya no vemos si se solucione o no…

**Percy Neyra**: Para eso tiene los sistemas para poder mapear esa información

**Silvana Moreyra:** Antes era si no solucionábamos una incidencia, ahora es que tan eficiente está siendo en solucionar eso, ahora es que tan eficiente, en que está fallando, en que estas demorando, buscar las razones, la causa raíz, por eso vemos el tema de gestión de problema, que falto aquí, el procedimiento, herramienta, si está siendo manual, se debe automatizar, es cosa que todas las semanas, vemos indicadores, y los objetivos que nos proponemos, ya estamos llegando al objetivo a mitad de año, sino que al final no solo llegamos al objetivo, para fin de año que era 10% sino 20%.

**Percy Neyra**:  Por eso es tan importante estos servicios que tienen ustedes,

**Silvana Moreyra:** Claro, por eso es importante la relación que tenemos con los proveedores, por eso debe ser flexible, por eso debe ir acompañado con los cambios que hay, no puede ser estático, lo que definiste a comienzo del año, para mediado del año ya no te sirve, porque cada mes, debemos ir cambiando. Muchas cosas son Prueba y Error, como nos

va con esto, probemos como nos va con esto, si vemos que nos da resultado, de lo contrario volvamos a la otra opción que hemos planteado, tiene que ser dinámico.

**Percy Neyra**: Para terminar, algún otro comentario sobre los servicios tecnológicos. ¿Qué comentarios finales me podría usted brindar?

**Silvana Moreyra:** Sería bueno que la empresa se adelante un poco a las necesidades que uno tiene, tener una iniciativa porque ahora hay tantas cosas en el mercado que uno no sabe que existe (07-1) que hay tantas cosas que uno podría mejorar los procesos que se tiene, sucede que a veces uno esta tan metido en lo tuyo, muchos proveedores te van mostrando los avances que hay a nivel mundial para determinar cosas que te pueden ayudar a mejorar propuestas o sacar más provecho de la información, explotar más la información, esto creo que también es necesario, ir con nuevas iniciativas y soluciones. Tal vez nosotros no veamos, pero estas empresas de tecnologías si están al día de todas estas cosas nuevas que salen. Ahorita nuestros proveedores son nuestros socios estratégicos, sin ellos no podemos ofrecerle un buen servicio al cliente, no podemos estar al nivel de la competencia, nuestro proveedor es tu socio, estos lazos hay que fortalecer, ellos nos pueden ayudar a mejorar este servicio, sino mejorar tu servicio, que mejoras me puedes ir dando, eso es lo que falta un poco, ir viendo tal vez cada dos años, ir mira hay esta mejora, te puedo ayudar en eso, pero debes conocer a la empresa, debes saber cómo te va con tu sistema en que problemas estas teniendo con tu sistema o que beneficios estás viendo, en los problemas hay un nicho. No podemos instalar algo, y ese servicio debe ir más allá, porque me están pidiendo esto, en qué necesidad podemos ayudarlo. Como te explico nuestros procesos van cambiando y nuestras necesidades también y necesitamos ver más allá, al comienzo podemos obtener un producto y utilizamos las cosas básicas, y tal vez hay más cosas que no la estamos utilizando por desconocimiento o porque al comienzo no era necesario, estaba más enfocado a la actividad A, B y C y me

olvide las otras que había, y ahora que están bien y poder utilizar las otras ayudarme a optimizar los procesos, eso es lo que falta un poco, el poder mejorar.

**Percy Neyra**: Bueno le agradecemos Srta. Silvana y muchas gracias

**Silvana Moreyra:** Listo, cuando quieran.

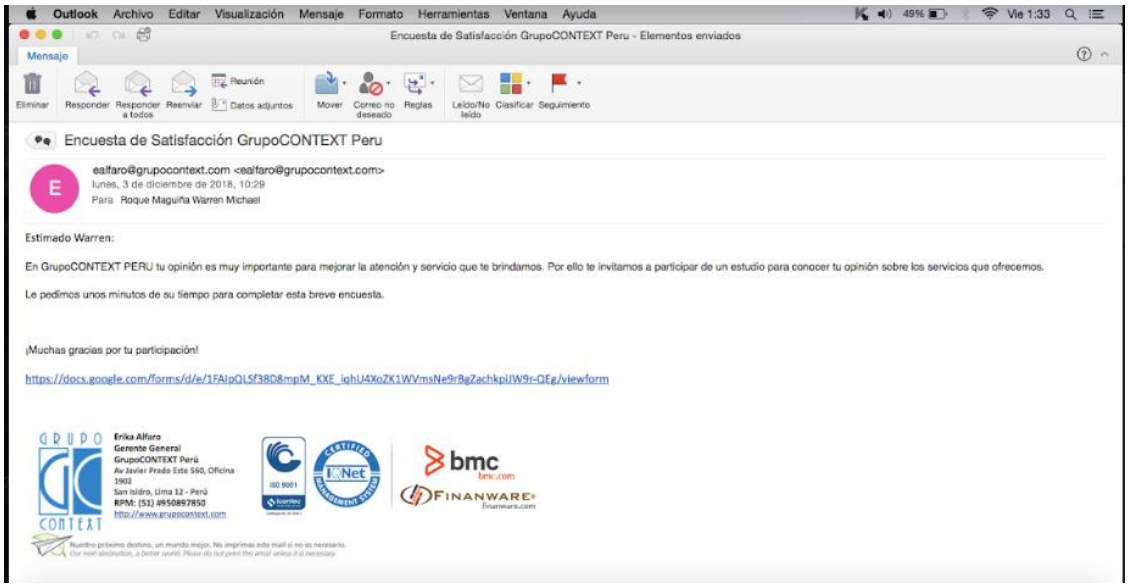
# Apéndice 13. Encuesta Cliente Externo – GrupoCONTEXT Perú

## A. Datos Generales

| TIPO DE INVESTIGACIÓN | CUANTITATIVA |
|---|---|
| Se desarrolló tomando en cuenta que se encuestaría a 10 clientes actuales de GC | |
| Fecha | 3/12/2018 |
| **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN** | |
| Unidad de Análisis | Empresa que cuente con los productos BMC en sus instalaciones |
| Elementos de Investigación | Personal administrativo: Gerente, Sub Gerentes, Supervisores, Coordinadores |
| Población objetivo | 10 clientes |
| Diseño de muestreo | Censo |
| Número de encuestas a aplicar | 10 encuestas |
| Tipo de encuesta | Escala Likert |
| Validez del cuestionario | 1 semana |
| Tecnicas utilizadas para análisis de datos | Descriptiva |
| Forma de administración | Auto-administrada vía correo electrónico |

## B. Relación de Personas Encuestadas

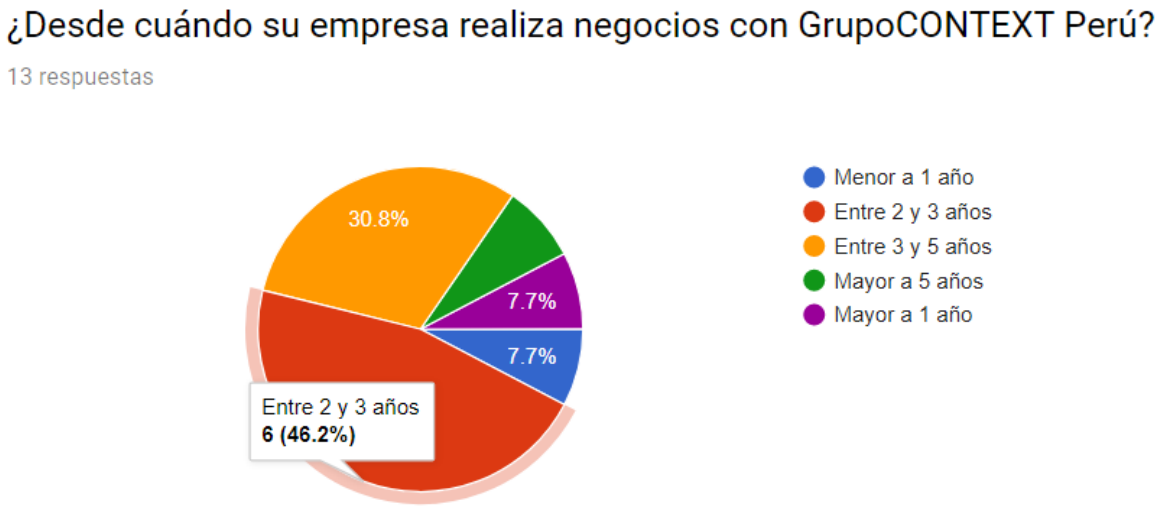
| N° | EMPRESAS | RUBRO | NOMBRES Y APELLIDOS | CARGOS * | CORREO |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | TELEFÓNICA DEL PERÚ | RED | Christian Zambrano | Gerente de Centro de Operaciones de Redes y Servicios | christian.zambrano@telefonica.com |
| 2 | | RED | Silvana Moreyra | Jefe de Gobierno de Procesos | silvana.moreyra@telefonica.com |
| 3 | | SISTEMAS | Jesus Camarena | Coordinador de Sistemas | Jesus.camarena@telefonica.com |
| 4 | BANCO GNB | SISTEMAS | Edward Angulo Cangahuala | Sub Gerente de Operaciones de Tecnología | eangulo@bancognb.com.pe |
| 5 | | SISTEMAS | Jose Manuel Chumpitaz Columa | Gerente de IT Operaciones | jchumpitaz@bancognb.com.pe |
| 6 | UPC | SISTEMAS | Henry Longa | Gerente de Servicios de TI | henry.longa@upc.pe |
| 7 | | SISTEMAS | Ernesto Barron | Coordinador de Procesos y Servicios de TI | ernesto.barron@upc.pe |
| 8 | AMERICATEL | SISTEMAS | Cesar Salazar del Aguila | Especialista TI | csalazar@americatel.com.pe |
| 9 | | SISTEMAS | Warren Roque | Sub Gerente de Sistemas | wroque@americatel.com.pe |
| 10 | | SISTEMAS | Michell Cardenas | Subgerente Inteligencia Operacional | mcardenas@americatel.com.pe |
| 11 | CAJA AREQUIPA | SISTEMAS | Ing. Jorge Obando Valencia | Gerente de Soluciones de Negocio | jobando@cajaarequipa.pe |



## C. Cuestionario

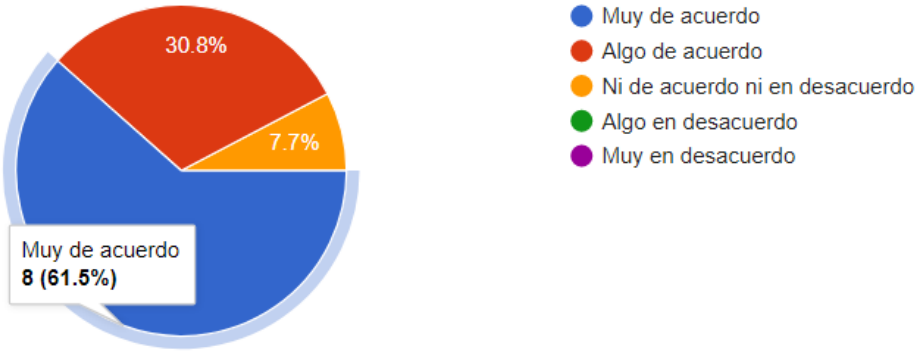
A continuación, se presenta el listado de preguntas formuladas a los clientes de GrupoCONTEXT Perú a fin de tener conocimiento respecto a los servicios que brinda la empresa.



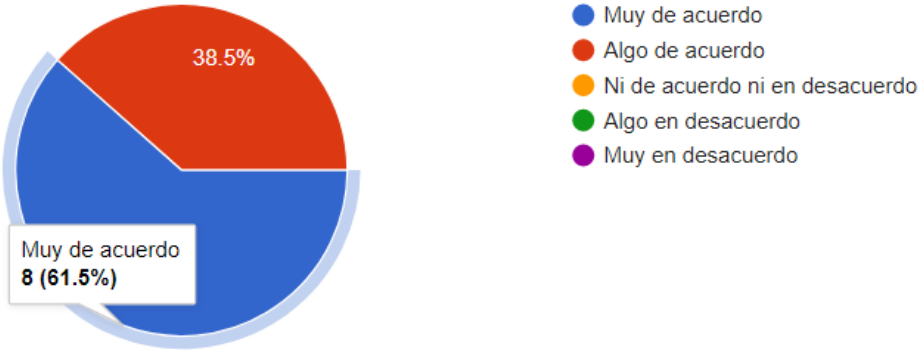
¿Estuvo usted informado sobre el progreso del proyecto y/o soporte que brindo GrupoCONTEXT Perú en su empresa?

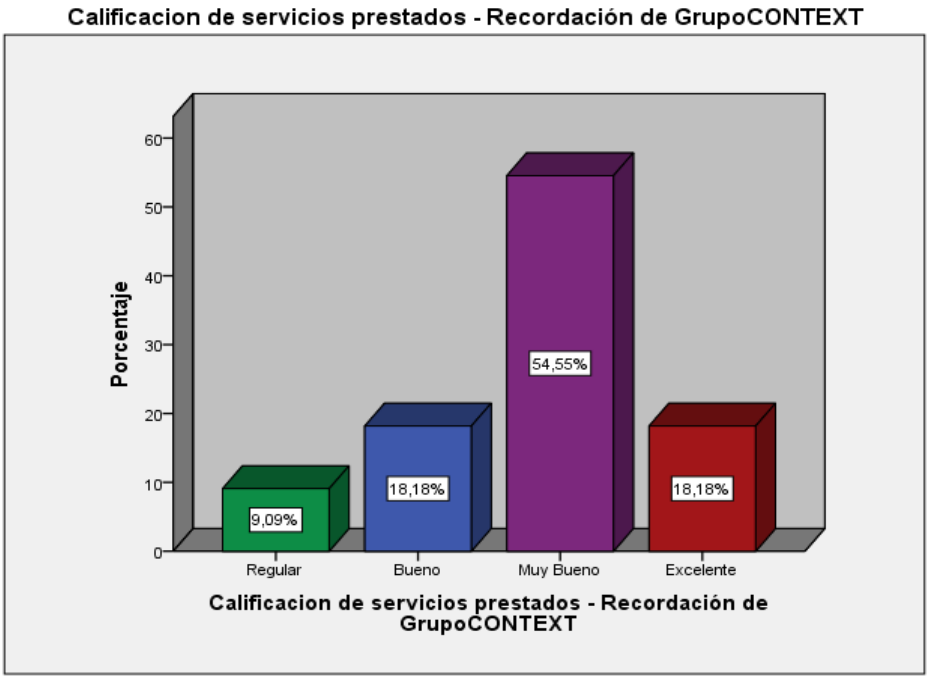
13 respuestas




¿Considera que el servicio dado por GrupoCONTEXT genera valor en su organización?

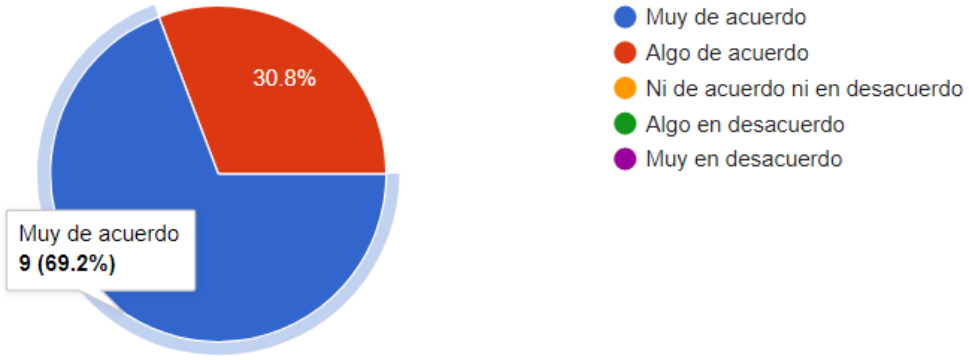
13 respuestas





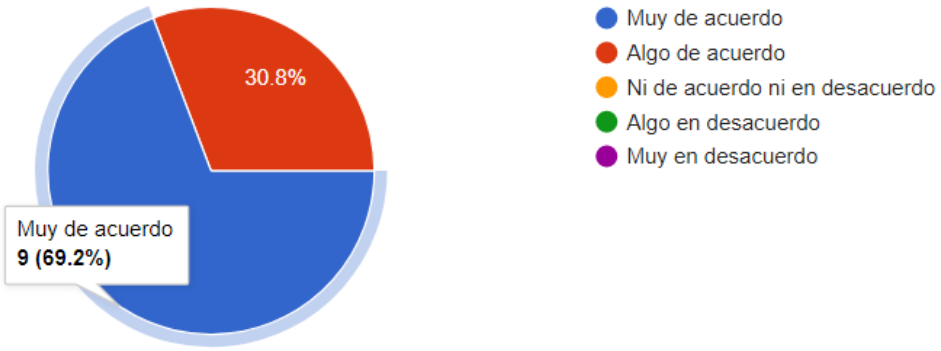

## ¿Estaría interesado en realizar actividades comerciales con GrupoCONTEXT Perú en el futuro?

13 respuestas



## ¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende GrupoCONTEXT Perú a otras empresas?

13 respuestas




## Algún comentario adicional que desee añadir

3 respuestas

| |
|---|
| En líneas generales la empresa cumple con los objetivos planteados en el servicio contratado y brindan la flexibilidad necesaria para llevar a cabo el proyecto. |
| Siempre estan dispuestos a apoyarnos en necesidades adicionales. |
| Es una empresa que se preocupa por la satisfacción del cliente en cada contrato que se establece. |

## Apéndice 14. Guía de Pautas para entrevista a colaboradores de la competencia

Buenos días/tardes. Mi nombre es…… y deseo efectuarle algunas preguntas a fin de poder conocer su apreciación de las ventajas competitivas de las empresas del sector de TI con relación a GrupoCONTEXT Perú.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Asimismo, la información que usted proporcione será confidencial.

**Preguntas:**

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector de TI?
2. ¿En qué empresa laboraste?
3. ¿Cuál es la relación que tiene con las herramientas de TI, cuáles conoce?
4. ¿Considera que "la empresa" es innovadora en el portafolio de soluciones que ofrece?
5. ¿Cómo es la garantía del proyecto / servicio contratado?
6. ¿Existe un servicio de post/venta? ¿Cómo se efectúa?
7. Se cuenta con encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción
8. Respecto a la propuesta económica, ¿Es competitiva con respecto al mercado?
9. Considera que a nivel de Marca la empresa es reconocida.
10. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitaciones para los productos que ofrecía?
11. ¿Los proyectos y/o servicios se entregaban a tiempo?
12. ¿Cuenta con oficinas locales?
13. Finalmente, ¿Algún comentario que quiera agregar?

**Apéndice 15. Primera entrevista a colaboradores de la competencia**

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO | |
|---|---|
| Nombre: | José Rojas |
| Edad: | 34 años |
| Nacionalidad: | Peruano |
| Ocupación: | Consultor de herramientas de gestión |
| Profesión: | Técnico en Computación |
| Distrito de Residencia a: | San Isidro, Lima |
| Breve reseña: | Responsable de las presentaciones e implementaciones de las herramientas de gestión de los productos que ofrece la empresa Corte Ingles. |

**Erika Alfaro:**

Buenas tardes, mi nombre es Erika Alfaro y deseo efectuarle algunas preguntas a fin de poder conocer su precisión las ventajas competitivas de las empresas en el sector de TI, con relación a GrupoCONTEXT Perú. En ese sentido siéntase libre de poder compartir sus ideas en este espacio, aquí no hay respuestas correctas o incorrectas lo que importa, es su opinión sincera. Asimismo, la información que se proporciona es de carácter confidencial.

**Erika Alfaro:**

Buenas tardes, por favor me indica su nombre.

**José Rojas:**

Si, José Rojas.

**Erika Alfaro:**

¿Cuántos años de experiencia tienes José en el sector de TI?

**José Rojas:**

Alrededor de ocho años.

**Erika Alfaro:**

¿En qué empresas has laborado a lo largo de estos ocho años?

**José Rojas:**

En GrupoCONTEXT y actualmente en Informática en el Corte Inglés.

**Erika Alfaro:**

¿Cuál es la relación que tienen estas empresas con herramientas del sector de TI?

**José Rojas:**

Ambas ofrecen servicios de gestión sobre todo BMC Software.

**Erika Alfaro:**

¿Qué tipo de herramienta conoces?

**José Rojas:**

Actualmente, dentro de las herramientas de gestión Remedy que es de BMC, Aranda Software, Service Now y Service ID.

**Erika Alfaro:**

Perfecto, ¿consideras que la empresa Corte Inglés es innovadora en el portafolio de soluciones que ofrece?

**José Rojas:**

Sí, solemos tener un amplio portafolio que están designados a diferentes áreas, no solamente lo que es herramientas de gestión, sino infraestructuras, software, redes, en lo que corresponde a TI; porque como grupo de Corte Ingles cuentan con diferentes rubros.

**Erika Alfaro:**

Ok, ¿cómo es la garantía cuando desarrollan proyectos o algún servicio que estén brindando?

**José Rojas:**

Por el caso de herramientas de gestión, se tiene un acompañamiento o post salida producción, el cuál es normalmente de un mes y para el caso de soporte se realiza un seguimiento y envió de reportes

**Erika Alfaro:**

¿Conoces si es que existe un servicio de postventa?

**José Rojas:**

Sí, se efectúa dentro del área comercial, ya como indica el nombre una vez entregado el producto.

**Erika Alfaro:**

Ok, ¿sabes cómo se efectúa ese seguimiento?

**José Rojas:**

No.

**Erika Alfaro:**

¿Se cuenta con encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción?

**José Rojas:**

Sí, se tienen encuestas, la cual se envían una vez terminado el acompañamiento.

**Erika Alfaro:**

Ok, ¿eso es tanto para los soportes como para los servicios?

**José Rojas:**

Sí.

**Erika Alfaro:**

Ok, respecto a las propuestas económicas y en donde participa el Corte Inglés, ¿Consideras que es competitivo los valores que manejan con respecto al mercado?

**José Rojas:**

Sí, es competitivo, aunque usualmente suele estar un poco más alto que el promedio.

**Erika Alfaro:**

Y, ¿esto se puede deber a qué?

**José Rojas:**

Al proceso de desarrollo de la solución. El Corte Inglés, es una empresa que no solamente tiene presencia en Perú, sino en Colombia y España y si se requiere ayuda de consultores o personal de fuera, suele ser poco elevados.

**Erika Alfaro:**

Ok, considera que el nivel de marca, ¿el Corte Inglés es una empresa reconocida?

**José Rojas:**

Sí.

**Erika Alfaro:**

¿La empresa cuenta con un plan de capacitaciones para los productos que ofrece?

**José Rojas:**

Sí.

**Erika Alfaro:**

Ok, ¿los proyectos y los servicios se entregan a tiempo?

**José Rojas:**

Sí, hay un cronograma, un plan proyecto, el cual indica responsabilidad tanto del cliente como de nosotros, para evitar responsabilidades en caso de demoras.

**Erika Alfaro:**

¿Cuenta con oficinas locales?

**José Rojas:** Sí.

**Erika Alfaro:** Finalmente, algún comentario que quieras agregar de Corte Inglés.

**José Rojas:** El Corte Inglés me ha servido para ampliar un poco más los conocimientos que tenía, en base a los productos que conocía, inicialmente estaba enfocado en BMC Remedy, y actualmente he ampliado la cartera de servicios que puedo ofrecer.

**Erika Alfaro:** Perfecto, muchas gracias, José por participar.

**José Rojas:** Por nada.

**Apéndice 16. Segunda entrevista a colaboradores de la competencia**

| FICHA TECNICA DEL ENTREVISTADO | |
|---|---|
| Nombre: | Medalit Álvarez |
| Edad: | 23 años |
| Nacionalidad: | Peruano |
| Ocupación: | Account Manager |
| Profesión: | Ingeniero de Sistemas |
| Distrito de Residencia a: | Lince, Lima |
| Breve reseña: | Pre Venta Especialista en soluciones y gestión de TI relacionado a Service Desk y sistemas de inventarios |

**Erika Alfaro:** Buenos días, mi nombre es Erika Alfaro y deseo efectuarle algunas preguntas a fin de poder conocer su apreciación de las ventajas competitivas de las empresas en el sector TI con relación a GrupoCONTEXT Perú.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Asimismo, la información que usted proporcione será confidencial.

**Erika Alfaro:** ¿Su nombre por favor?

**Medalit Álvarez:** Hola, mi nombre es Medalit Álvarez.

**Erika Alfaro:** Perfecto. ¿Cuántos años de experiencia tienes en el sector TI?

**Medalit Álvarez:** Siete años.

**Erika Alfaro:** Siete años. ¿En qué empresas has laborado?

**Medalit Álvarez:** En Cosapi Data, Controles Empresariales, Intellisoft.

**Erika Alfaro:** Ok. ¿Cuál es la relación que tienes con herramientas de TI? ¿Cuáles conoces?

**Medalit Álvarez:** Herramientas como tal, herramientas como marca en todo caso, herramientas de gestión de TI como Aranda, como BMC; herramientas cloud como por

ejemplo Power BI, el tema de inteligencia de datos y todo lo demás; herramientas múltiples de la marca de Microsoft, Red Hat también.

**Erika Alfaro:** ¿Consideras que la empresa Cosapi Data es innovadora en el portafolio de soluciones que ofrece?

Medalit Álvarez: Sí.

**Erika Alfaro:** ¿Sí?, ¿por qué?

**Medalit Álvarez:** Porque constantemente están actualizando el portafolio. Son una empresa que siempre están en búsqueda de lo nuevo y también por el nivel de partner que tienen con las distintas marcas que ofrecen.

**Erika Alfaro:** ¿Cómo era la garantía de los proyectos o los servicios contratados?

**Medalit Álvarez:** Dependiendo. Dependiendo de la magnitud del proyecto, pero en su mayoría los proyectos tenían un año de soporte, si hablamos de un proyecto puntual como implementación, por ejemplo, pero un soporte si por ejemplo no adquirían un soporte como tal. Ahora, había un soporte de escalamiento con las marcas sobre todo tipo Microsoft, tipo Aranda, era el soporte propio que se le ayudaba al cliente para escalar a un tema o problema con la marca. Ahora, si contrataban un soporte premium, que por ejemplo si tú le vendías un proyecto de Aranda te contrataban un soporte premium, era el soporte con la gente de la empresa, no; y dependía mucho del tiempo contratado, pues, un año, dos años, tres años. Entonces, depende de cómo lo contrataba el cliente.

**Erika Alfaro:** Ok. ¿Existe algún servicio de post venta?

**Medalit Álvarez:** Sí existe. Todos los proyectos que se vendían como equipamiento siempre llevaban un soporte de post venta

**Erika Alfaro:** ¿Y en qué consistía?

**Medalit Álvarez:** Por ejemplo, si yo era tipo venta, tipo hardware y tenías una garantía extendida o algo similar nosotros hacíamos primero el escalamiento. Sí era un tema

simple, el soporte de primer nivel lo atendía y si podía solucionarlo pues el ticket se cerraba en ese momento y si había que escalarlo con uno de nuestros especialistas se derivaba con el área respectiva y se asignaba el ticket con uno de los especialistas y si era algo mucho más complejo ya se podía escalar hasta con la marca, ¿no?.

**Erika Alfaro:** ¿Se cuenta con encuestas de satisfacción hacia los clientes?

**Medalit Álvarez:** Sí. Concluido una atención de un ticket se emitía una encuesta hacia el cliente el cual también era facultad del cliente, si el cliente quería la completaba y si no, no.

**Erika Alfaro:** Ok. Respecto a la propuesta económica, ¿estás eran competitivas respecto al mercado?

**Medalit Álvarez:** En su mayoría, claro que sí.

Erika Alfaro: Ok. ¿Considera que a nivel de marca la empresa es reconocida?

**Medalit Álvarez:** Sí. Por los años de experiencia que tiene, por las envergaduras de los proyectos.

**Erika Alfaro:** ¿Cuántos años tiene? (la empresa)

**Medalit Álvarez:** Más de 30 años.

**Erika Alfaro:** Perfecto. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitaciones para los productos que ofrecía?

**Medalit Álvarez:** Sí. Personal que ingresaba era personal que automáticamente tenía un convenio de capacitación. Además, por ejemplo, en el caso de Comercial o como Post Venta siempre había entre los objetivos a cumplir también había un objetivo que era capacitaciones y certificaciones, eso era de alguna manera lo que nos mantenía vigentes con el tema de las membresías o los niveles de partners

**Erika Alfaro:** Y a nivel de operación, ¿Conoces si los proyectos o servicios se entregaban a tiempo?

**Medalit Álvarez:** Siempre, sobre todo en el tema de clientes de gobierno precisamente para evitar los temas de penalidades y en clientes privados se procuraba siempre, en realidad era uno de los estándares.

**Erika Alfaro:** ¿Cuenta con oficinas locales?

**Medalit Álvarez:** Sí.

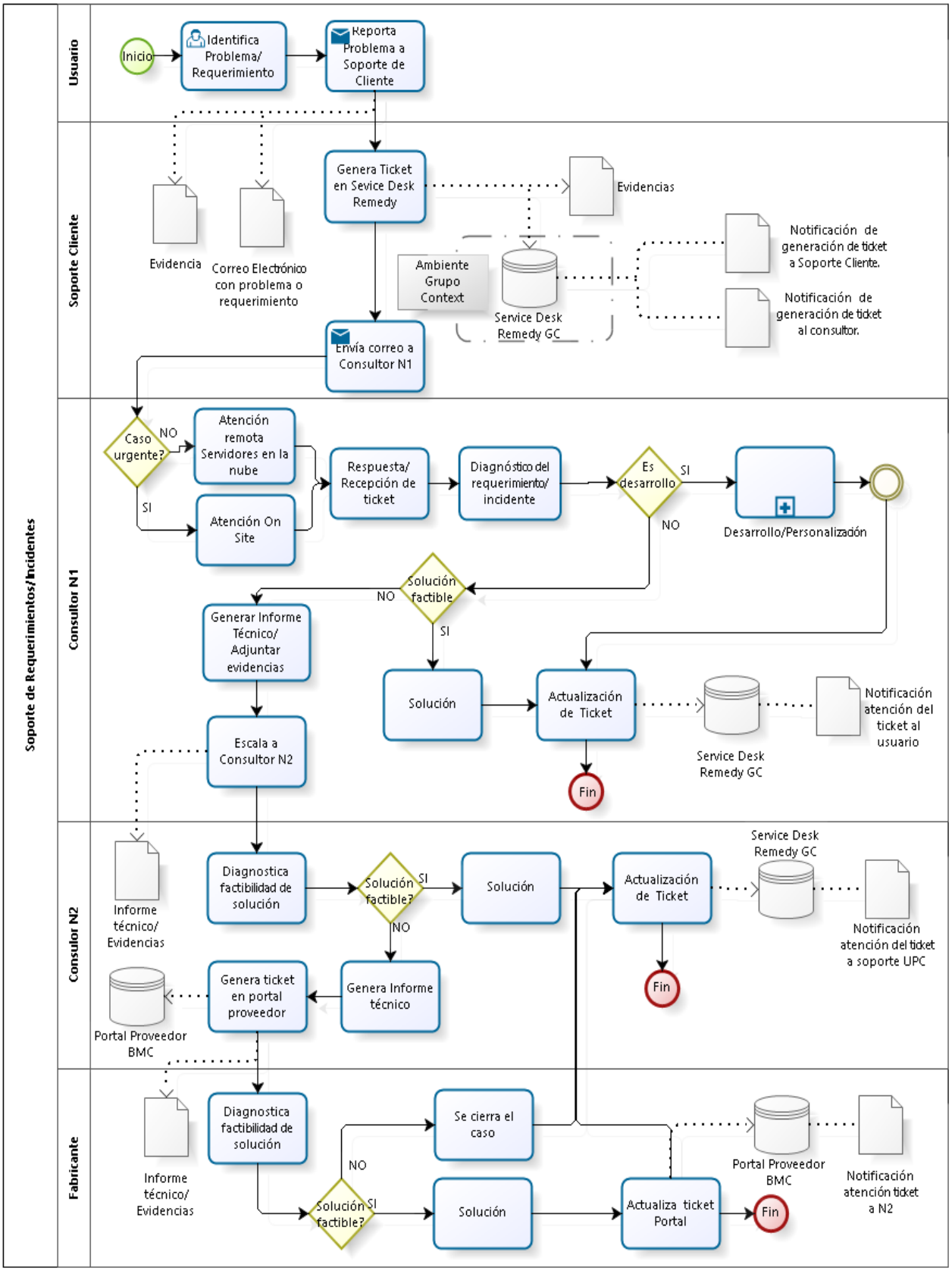
**Erika Alfaro:** Ok. Finalmente, ¿algún comentario o algo que desees agregar?

**Medalit Álvarez:** No. Si bien es cierto Cosapi hoy en día es Sapia, mantiene o trata de mantener lo que en su momento era o trata de diferenciar de otras el hecho de mantener el contacto con el cliente, la satisfacción del cliente, no, aunque hoy en día está orientando más el tema de vender servicios / consultorías, ya no le dan prioridad a la venta de hardware o de licencias como se hacía antes ahora sobre todo consultorías

**Erika Alfaro:** Ok. Listo. Muchas gracias.

**Medalit Alvarez:** Gracias a ti.

## Apéndice 17. Flujos de Soporte de atención de requerimientos / incidentes



# Apéndice 18. Flujo de procesos de proyectos de GrupoCONTEXT Perú

