



**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE
NET CONSULTORES S.A.C**

Condori Tapia, Tomasa

Meza Aguirre, Matilde Janeth

Solano Amorós, Alan

Zacarías Dionisio, Miguel

Asesor:

Dr. Edmundo González Zavaleta

EXECUTIVE MBA

2015

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

DE

NET CONSULTORES S.A.C

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consiste en elaborar un Plan Estratégico para la empresa NET Consultores S.A.C, para ello se realizó un análisis de la empresa. NET Consultores S.A.C, dedicada a la consultoría de sistemas. Además, cuenta con una amplia experiencia en su rubro empresarial. La empresa se encuentra en un claro crecimiento; sin embargo, cuando una empresa crece sin un planeamiento definido termina desapareciendo con el transcurrir del tiempo, es por tal motivo que el grupo cree necesario realizar una Planificación Estratégica que sostenga el crecimiento de la empresa y su permanencia a largo plazo en el mercado empresarial.

La definición de la estructura principal de este trabajo se basa principalmente en el “Modelo completo de la Administración Estratégica” de Fred David (2013) y en el curso de Gerencia Estratégica y *Balanced Scorecard* dictados en la Maestría, los cuales básicamente siguen tres etapas, como son: formulación de la estrategia (planeamiento estratégico), implementación de la estrategia (*Balanced Scorecard*) y resultados o evaluación de la estratégica (*Balanced Scorecard*).

En el presente trabajo se identificó el desarrollo de la definición de estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos y financieros de la empresa NET Consultores S.A.C, los cuales fueron desarrollados en base a la información brindada por la gerencia, los colaboradores de la empresa y la opinión de los expertos. Se realizó un análisis a los procesos de la empresa a fin de obtener las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE), Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), las matrices de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz Boston Consulting Group (BCG), Matriz interna y externa (IE) y Matriz de la gran estrategia (GE) usando la información de la

primera etapa, se identificó con claridad la tendencia de crecimiento del mercado, así como también la gran oportunidad de crecimiento como empresa, es allí donde se pasó a la selección de las estrategias que se consideran más atractivas utilizando los métodos de Factores estratégicos claves y de la Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica (MPEC). (Capítulo IX)

Luego de los diferentes análisis realizados, la estrategia que se alineó a los factores claves de éxito de NET Consultores S.A.C con la perspectiva de la gerencia es el “Desarrollo de Producto” al identificar la estrategia se elaboró el cuadro de mando integral, para definir indicadores y metas. (Capítulo IX).

También se realizó una evaluación financiera a través de un desarrollo detallado del flujo de caja, tomando en cuenta la situación actual y considerando los posibles escenarios por suceder. Para el flujo de caja, se desarrolló primero sin aplicar la estrategia y luego aplicando la estrategia para poder evidenciar el comportamiento financiero donde se ha tomado en cuenta tres escenarios (capítulo X). Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para el negocio (capítulo XI).

Introducción

El grupo de trabajo del *Executive* MBA tuvo por conveniente elegir a NET Consultores S.A.C. para el desarrollo del PGA (Proyecto Gerencial Aplicado). El trabajo consiste en desarrollar un plan estratégico para la empresa en base a fuentes primarias (reuniones con expertos y con la gerencia de NET Consultores) y de fuentes secundarias (como bibliografía relacionada con los cursos llevados durante el MBA y otras de acceso libre o de internet).

Este trabajo no sólo es importante para los integrantes del grupo, porque les permitirá obtener el grado de Magister luego de haber culminado los dos años de estudio del MBA, sino también es importante para NET Consultores, ya que anteriormente no han realizado un planeamiento estratégico y actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, que incluso la gerencia llega a mostrar preocupación por el control y la planificación de actividades para el mediano y largo plazo.

El orden de los capítulos ha sido desarrollado en función al modelo brindado por la coordinación de la Escuela de Postgrado de USIL y coincide con el modelo integral de dirección estratégica planteado por Fred R. David en su libro *Conceptos de administración estratégica*.

Primero se revisaron los aspectos directamente relacionados con el negocio, seguido de un análisis interno de la empresa por medio de una auditoría interna y registrando valorando la matriz EFI, se identificaron, de esta manera, las principales fortalezas y debilidades que tiene NET Consultores, para poder mantener y maximizar las primeras, así como minimizar los puntos vulnerables. Por otro lado, también se realizó un análisis externo y de la industria por medio de herramientas de análisis que afectan a la organización como las cinco fuerzas de Porter para obtener obteniendo un listado de las oportunidades y amenazas,

lo cual sería de utilidad para saber por dónde puede inclinar la empresa sus acciones de cara al mercado, teniendo en cuenta los posibles inconvenientes a enfrentar.

Además, se realizaron las diferentes matrices FODA, PEYEA, Boston Consulting Group, Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), matriz Interna y Externa (IE), Lienzos del Océano Azul realizando las distintas combinaciones según correspondía para lograr establecer las acciones estratégicas.

Finalmente, se elaboró el Balance Scorecard definiendo los objetivos principales del plan estratégico en las cuatro dimensiones elegidas: De aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de cliente y financiera, cada una relacionada a sus respectivas metas de cumplimiento para asegurar el éxito.

Las dos estrategias recomendadas son Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto ambas se desarrollan en tres eventos y tres escenarios teniendo así una estrategia seleccionada: Desarrollar la implementación de portales web empresariales utilizando una herramienta de portales líder a nivel mundial, Liferay Portal EE. Además se sugiere una estrategia contingente que implicaría para NET Consultores mejorar las competencias que le permita participar en una mayor cantidad de concursos y adjudicaciones para lo cual sería necesario obtener mayores certificaciones del personal técnico, certificaciones de la empresa y reestructuración de costos.

NET Consultores tiene aproximadamente 8 años desde su creación y hace 3 años que la demanda en servicios ha crecido de forma continua y abrumadora, esto es motivo de felicidad para los dueños de NET Consultores ya que toda empresa necesita crecer en ventas sin embargo la falta de planificación ha sido una preocupación latente que las actividades del día a día no han dejado el tiempo suficiente para atender.

ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| 1. GENERALIDADES..... | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO GERENCIAL APLICADO | 3 |
| 1.4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS | 3 |
| 1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.6. MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2. LA EMPRESA | 7 |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 7 |
| 2.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO | 7 |
| 2.2.1. <i>SEGMENTOS DE CLIENTES.</i> | 8 |
| 2.2.2. <i>PROPUESTA DE VALOR.</i> | 9 |
| 2.2.3. <i>CANALES.</i> | 10 |
| 2.2.4. <i>RELACIONES CON EL CLIENTE.</i> | 10 |
| 2.2.5. <i>FLUJO DE INGRESOS.</i> | 11 |
| 2.2.6. <i>RECURSOS CLAVE.</i> | 12 |
| 2.2.7. <i>ACTIVIDADES CLAVE.</i> | 12 |
| 2.2.8. <i>ALIADOS CLAVE.</i> | 14 |
| 2.2.9. <i>ESTRUCTURA DE COSTOS.</i> | 14 |
| 2.3. PRINCIPALES REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES..... | 17 |
| 2.3.1. <i>DESARROLLO DE SOFTWARE A MEDIDA.</i> | 17 |
| 2.3.2. <i>PROCESAMIENTO DE DATOS.</i> | 18 |
| 2.4. ¿CUÁL ES EL RIESGO EN LOS REQUERIMIENTOS DE SOFTWARE?..... | 19 |
| 2.5. PRINCIPALES PROCESOS..... | 21 |
| 2.5.1. <i>GESTIÓN DEL PROYECTO.</i> | 21 |
| 2.5.1.1. <i>GRUPO DE PROCESOS DE INICIO.</i> | 22 |
| 2.5.1.2. <i>GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN.</i> | 22 |
| 2.5.1.3. <i>GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN.</i> | 23 |
| 2.5.1.4. <i>GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL.</i> | 23 |
| 2.5.1.5. <i>GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE.</i> | 23 |
| 2.5.2. <i>INGENIERÍA DEL PROYECTO</i> | 23 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 2.5.2.1. | COMUNICACIÓN..... | 24 |
| 2.5.2.2. | PLANEACIÓN..... | 24 |
| 2.5.2.3. | MODELADO..... | 24 |
| 2.5.2.4. | CONSTRUCCIÓN..... | 25 |
| 2.5.2.5. | DESPLIEGUE..... | 25 |
| 2.6. | PROCESOS DE MARKETING..... | 25 |
| 2.6.1. | PUBLICIDAD..... | 25 |
| 2.6.2. | PROMOCIÓN DE VENTAS..... | 25 |
| 2.6.3. | RELACIONES PÚBLICAS..... | 26 |
| 2.6.4. | MARKETING DIRECTO..... | 26 |
| 2.6.5. | VENTA PERSONAL..... | 26 |
| 2.7. | CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA..... | 26 |
| 2.8. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA..... | 28 |
| 2.9. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA EMPRESA..... | 31 |
| 2.10. | SITUACIÓN DE MERCADO..... | 34 |
| 2.11. | SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA..... | 35 |
| 2.11.1. | ANÁLISIS VERTICAL..... | 35 |
| 2.11.2. | ANÁLISIS HORIZONTAL..... | 36 |
| 2.11.3. | ANÁLISIS DE RATIOS..... | 36 |
| 3. | 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. | MISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA..... | 42 |
| 3.2.2. | ANÁLISIS DE LA MISIÓN ACTUAL..... | 43 |
| 3.2.3. | ELEMENTOS DE LA MISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA..... | 45 |
| 3.2.4. | MISIÓN PROPUESTA..... | 46 |
| 3.3. | VALORES..... | 47 |
| 3.3.1. | VALORES ACTUALES DE LA EMPRESA..... | 47 |
| 3.3.2. | ANÁLISIS DE LOS VALORES ACTUALES..... | 47 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.3.3. | <i>ELEMENTOS DE LOS VALORES PROPUESTOS PARA LA EMPRESA.</i> | 48 |
| 3.3.4. | <i>VALORES PROPUESTOS.</i> | 48 |
| 3.4. | <i>ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.</i> | 49 |
| 4. | ANÁLISIS EXTERNO | 51 |
| 4.1. | TENDENCIAS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO | 51 |
| 4.1.1. | ANÁLISIS POLÍTICO – GUBERNAMENTAL | 51 |
| 4.1.1.1. | <i>ELECCIONES GENERALES 2016.</i> | 51 |
| 4.1.1.2. | <i>REFORMAS PARA MODERNIZAR EL ESTADO (PRESIDENCIA DEL CONCEJO DE MINISTROS).</i> | 52 |
| 4.1.2. | ANÁLISIS AMBIENTAL | 54 |
| 4.1.2.1. | <i>IMPACTO DEL FENÓMENO DEL NIÑO.</i> | 54 |
| 4.1.2.2. | <i>INCREMENTO DE NUEVAS ENERGÍAS RENOVABLES UTILIZADO EN EL PERÚ.</i> | 55 |
| 4.1.3. | ANÁLISIS SOCIAL Y CULTURAL | 57 |
| 4.1.3.1. | <i>AUMENTO DE PROGRAMAS DE APOYO SOCIAL.</i> | 57 |
| 4.1.3.2. | <i>CIBERCULTURA.</i> | 58 |
| 4.1.4. | ANÁLISIS TECNOLÓGICO. | 59 |
| 4.1.4.1. | <i>INCREMENTO DE APLICACIONES MÓVILES (APPS).</i> | 59 |
| 4.1.4.2. | <i>MASIFICACIÓN DE IMPRESORAS 3D.</i> | 59 |
| 4.1.4.3. | <i>EL INTERNET DE LAS COSAS.</i> | 60 |
| 4.1.5. | ANÁLISIS ECONÓMICO. | 62 |
| 4.1.6. | CUADRO RESUMEN. | 68 |
| 4.1.7. | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE. | 70 |
| 5. | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA | 73 |
| 5.1. | DESCRIPCIÓN DEL MERCADO (DEMANDA) E INDUSTRIA (OFERTA). | 75 |
| 5.1.1. | DESCRIPCIÓN DEL MERCADO. | 75 |
| 5.1.1.1. | <i>TAMAÑO DEL MERCADO.</i> | 75 |
| 5.1.1.2. | <i>NÚMERO DE EMPRESAS Y ACTIVIDADES.</i> | 76 |
| 5.1.1.3. | <i>CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y ASOCIACIONES COMERCIALES.</i> | 77 |
| 5.1.2. | PARTICIPACIÓN DEL MERCADO. | 78 |
| 5.1.3. | PROVEEDORES. | 80 |
| 5.1.4. | CLIENTES. | 81 |
| 5.1.5. | SUSTITUTOS. | 83 |
| 5.2. | DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA. | 83 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.2.1. | DESCRIPCIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA..... | 83 |
| 5.2.2. | AMENAZA O RIESGO DE DISPONIBILIDAD DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS. | 84 |
| 5.2.3. | AMENAZA O RIESGO DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES. | 86 |
| 5.2.4. | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES. | 87 |
| 5.2.5. | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. | 88 |
| 5.2.6. | RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES. | 89 |
| 5.3. | MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE CADA UNA DE LAS CINCO FUERZAS..... | 91 |
| 5.4. | ANÁLISIS DEL GRADO DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA. | 92 |
| 5.5. | MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC..... | 92 |
| 6. | ANÁLISIS INTERNO | 97 |
| 6.1. | DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA | 97 |
| 6.2. | INDICADORES DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR..... | 103 |
| 6.3. | BENCHMARKING Y COMPARACIÓN CON LOS LÍDERES DE LA INDUSTRIA | 105 |
| 6.4. | DETERMINAR LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA..... | 109 |
| 6.5. | IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA..... | 110 |
| 6.6. | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI..... | 111 |
| 7. | FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS | 113 |
| 7.1. | ALCANCES Y PLANEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 113 |
| 7.1.1. | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. | 114 |
| 7.1.2. | ANÁLISIS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 114 |
| 7.2. | DISEÑO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 116 |
| 7.2.1. | MODELO DE OCÉANO AZUL | 116 |
| 7.2.1.1. | LIENZO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA. | 117 |
| 7.2.1.2. | LIENZO DE LA ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA. | 118 |
| 7.2.1.3. | MATRIZ (ELIMINAR, REDUCIR, INCREMENTAR Y CREAR)..... | 120 |
| 7.2.1.4. | LIENZO DE LA NUEVA ESTRATEGIA CONSIDERADA. | 120 |
| 7.2.2. | MATRICES DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 124 |
| 7.2.2.1. | MATRIZ FODA. | 124 |
| 7.2.2.2. | MATRIZ PEYEA..... | 128 |
| 7.2.2.3. | MATRIZ INTERNA EXTERNA..... | 131 |
| 7.2.2.4. | MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP. | 132 |
| 7.2.2.5. | MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. | 133 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 7.3. | RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS | 136 |
| 8. | SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA | 138 |
| 8.1. | MÉTODO FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVES..... | 138 |
| 8.1.1. | <i>CRITERIOS DE SELECCIÓN.</i> | 138 |
| 8.1.2. | <i>MATRIZ DE SELECCIÓN.</i> | 139 |
| 8.2. | MÉTODO DE ESCENARIOS | 140 |
| 8.2.1. | <i>DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS CONSIDERADOS.</i> | 140 |
| 8.2.2. | <i>COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS CON ESCENARIOS.</i> | 145 |
| 8.3. | MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MCPE..... | 146 |
| 8.4. | DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA SELECCIONADA..... | 148 |
| 8.5. | DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA CONTINGENTE | 148 |
| 9. | IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... | 150 |
| 9.1. | MAPA DE LA ESTRATEGIA..... | 150 |
| 9.2. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS SEGÚN EL MAPA DE LA ESTRATEGIA..... | 152 |
| 9.3. | INDICADORES DE CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 153 |
| 9.4. | METAS PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 155 |
| 9.5. | INICIATIVAS. | 156 |
| 9.6. | RESPONSABLE DE CADA UNA DE LAS INICIATIVAS..... | 157 |
| 9.7. | PRESUPUESTO DE CADA UNA DE LAS INICIATIVAS..... | 158 |
| 9.8. | CRONOGRAMA DE CADA UNA DE LAS INICIATIVAS..... | 161 |
| 10. | EVALUACIÓN..... | 163 |
| 10.1. | VALUACIÓN CUALITATIVA | 163 |
| 10.1.1. | <i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN.</i> | 163 |
| 10.1.2. | <i>COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS CRITERIOS.</i> | 164 |
| 10.2. | EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ESTRATEGIA. | 165 |
| 10.2.1. | <i>PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS (SIN ESTRATEGIA Y CON LA NUEVA ESTRATEGIA).</i> | 165 |
| 10.2.2. | <i>ESTADO DE RESULTADOS (SIN ESTRATEGIA Y CON ESTRATEGIA).</i> | 166 |
| 10.2.3. | <i>ESTADO DE SITUACIÓN (SIN ESTRATEGIA Y CON ESTRATEGIA).</i> | 168 |
| 10.2.4. | <i>FLUJO DE EFECTIVO (SIN ESTRATEGIA Y CON ESTRATEGIA).</i> | 170 |
| 10.2.5. | <i>EVALUACIÓN FINANCIERA (VAN, TIR, ANÁLISIS DE INCERTIDUMBRE Y PROBABILIDADES).</i> | 172 |
| 11. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 176 |

| | | |
|--------------|------------------------------|-----|
| 11.1. | CONCLUSIONES | 176 |
| 11.2. | RECOMENDACIONES | 177 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1. MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA..... | 5 |
| FIGURA 2. EJEMPLO VISUAL DE REQUERIMIENTO DE SOFTWARE..... | 20 |
| FIGURA 3. INTERACCIONES ENTRE LOS PROCESOS..... | 22 |
| FIGURA 4. MODELO DE CASCADA..... | 24 |
| FIGURA 5. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA..... | 27 |
| FIGURA 6 . FACTURACIÓN ANUAL DEL 2006-2016 DE NET CONSULTORES..... | 27 |
| FIGURA 7. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA NET CONSULTORES SAC 2015..... | 29 |
| FIGURA 8. ORGANIGRAMA PROPUESTO..... | 32 |
| FIGURA 9. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA..... | 49 |
| FIGURA 10 . ENCUESTA PRESIDENCIAL 2016..... | 51 |
| FIGURA 11. REFORMAS PARA MODERNIZAR EL ESTADO PERUANO..... | 53 |
| FIGURA 12. ENERGÍA RENOVABLE EN EL PERÚ..... | 56 |
| FIGURA 13. PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN 2010-2017..... | 66 |
| FIGURA 14. PRONÓSTICO DEL GASTO DE SOFTWARE EMPAQUETADO EN LATINOAMÉRICA..... | 76 |
| FIGURA 15. DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA..... | 76 |
| FIGURA 16. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER..... | 84 |
| FIGURA 17. LIENZO DE LA EMPRESA NET CONSULTORES..... | 118 |
| FIGURA 18. LIENZO DE LA INDUSTRIA..... | 119 |
| FIGURA 19. LIENZO CON LA NUEVA ESTRATEGIA..... | 123 |
| FIGURA 20. MATRIZ PEYEA..... | 130 |
| FIGURA 21. MATRIZ INTERNA-EXTERNA..... | 131 |
| FIGURA 22. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP..... | 132 |
| FIGURA 23. ESTRATEGIAS EN LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA..... | 134 |
| FIGURA 24. ESTRATEGIAS EN LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA PARA NET CONSULTORES..... | 136 |
| FIGURA 25. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 138 |
| FIGURA 26. BALANCED SCORECARD..... | 151 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1 FACTURACIÓN DE LOS PRINCIPALES CLIENTES NET CONSULTORES S.A.C | 16 |
| TABLA 2 HISTORIAL DE VENTAS DE NET CONSULTORES S.A.C (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)..... | 35 |
| TABLA 3 ANÁLISIS DE PAC 2014- OSINERGMIN | 35 |
| TABLA 4 MATRIZ DE VISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA | 42 |
| TABLA 5 DEMANDA INTERNA DE (VAR % ANUAL) | 63 |
| TABLA 6 TASAS DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO | 65 |
| TABLA 7 PROYECCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO..... | 67 |
| TABLA 8 RESUMEN DE ANÁLISIS EXTERNO | 68 |
| TABLA 9 RESUMEN DE ANÁLISIS EXTERNO..... | 69 |
| TABLA 10 CALIFICACIÓN | 70 |
| TABLA 11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE..... | 71 |
| TABLA 12 SECTOR SOFTWARE | 75 |
| TABLA 13 ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS DE TI..... | 77 |
| TABLA 14 CANAL DE COERCIALIZACIÓN..... | 77 |
| TABLA 15 TOTAL DE SERVICIOS ADJUDICADOS A NIVEL NACIONAL..... | 78 |
| TABLA 16 ADJUDICACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN A NIVEL NACIONAL | 79 |
| TABLA 17 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN | 79 |
| TABLA 18 VENTAS POR CLIENTE DE NET CONSULTORES | 82 |
| TABLA 19 CLIENTES POR SECTOR | 82 |
| TABLA 20 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS..... | 86 |
| TABLA 21 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LAS BARRERAS DE ENTRADA..... | 87 |
| TABLA 22 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES | 88 |
| TABLA 23 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | 89 |
| TABLA 24 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | 91 |

| | |
|--|-----|
| TABLA 25 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER..... | 91 |
| TABLA 26 CRITERIOS PARA LA CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DEERMINANTES DE ÉXITO..... | 94 |
| TABLA 27 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC..... | 95 |
| TABLA 28 CADENA DE VALOR..... | 98 |
| TABLA 29 INDICADORES POR CADA ACTIVIDAD DE CADENA DE VALOR | 104 |
| TABLA 30 BENCHMARKING COMPARATIVO | 106 |
| TABLA 31 VENTAJAS COMPETITIVAS | 110 |
| TABLA 32 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI | 111 |
| TABLA 33 PROYECCIÓN DE VENTAS (NUEVOS SOLES)..... | 115 |
| TABLA 34 CRECIMIENTO DE VENTAS Y RENTABILIDAD (NUEVOS SOLES)..... | 115 |
| TABLA 35 MATRIZ, ELIMINAR, REDUCIR, INCREMENTAR Y CREAR | 120 |
| TABLA 36 MATRIZ FODA | 125 |
| TABLA 37 MATRIZ PEYEA..... | 129 |
| TABLA 38 MATRIZ BCG NET CONSULTORES S.A.C | 133 |
| TABLA 39 RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS | 137 |
| TABLA 40 MATRIZ DE SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA..... | 140 |
| TABLA 41 RESUMEN DE CONFIGURACIÓN DE ESCENARIOS | 141 |
| TABLA 42 MATRIZ DE COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS CON SCENARIO..... | 145 |
| TABLA 43 MATRIZ MCPE | 147 |
| TABLA 44 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 152 |
| TABLA 45 INDICADORES POR CADA OBJETIVO ESPECÍFICO..... | 154 |
| TABLA 46 METAS POR CADA OBJETIVO ESPECÍFICO..... | 155 |
| TABLA 47 INICIATIVAS | 156 |
| TABLA 48 INICIATIVA Y RESPONSABLES | 157 |
| TABLA 49 INICIATIVAS CON PRESUPUESTO | 158 |

| | |
|---|-----|
| TABLA 50 DETALLE DEL PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN | 159 |
| TABLA 51 CRONOGRAMA CON CADA INICIATIVA..... | 162 |
| TABLA 52 CRITERIOS DE EVALUACIÓN ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS..... | 163 |
| TABLA 53 CRITERIOS DE EVALUACIÓN..... | 164 |
| TABLA 54 MATRIZ DE RUMELT | 165 |
| TABLA 55 ESTADO DE RESULTADOS SIN ESTRATEGIA (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)..... | 166 |
| TABLA 56 ESTADO DE RESULTADOS CON ESTRATEGIA (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)..... | 167 |
| TABLA 57 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA SIN ESTRATEGIA (EXPRESADO NUEVOS SOLES) | 168 |
| TABLA 58 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CON ESTRATEGIA (EXPRESADO NUEVOS SOLES)..... | 169 |
| TABLA 59 FLUJO DE CAJA SIN ESTRATEGIA (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES) | 170 |
| TABLA 60 FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIA (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES) | 171 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO 1. ENTREVISTA A EXPERTOS | 180 |
| ANEXO 2. DATOS HISTÓRICOS DEL RENDIMIENTO DE BONOS EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍA EN USA .. | 190 |
| ANEXO 3. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS | 191 |
| ANEXO 4. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA..... | 192 |
| ANEXO 5. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS | 193 |
| ANEXO 6. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA | 194 |
| ANEXO 7. ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS | 195 |
| ANEXO 8. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR NET CONSULTORES | 197 |
| ANEXO 9. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MATRIZ EFE) | 208 |
| ANEXO 10. CONSTANCIA DE SOLICITUDES POR TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN | 209 |
| ANEXO 11. PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE FOCUS GROUP | 211 |
| ANEXO 12. ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE LA EMPRESA | 215 |
| ANEXO 13. PROYECCIÓN DE VENTAS..... | 233 |
| ANEXO 14. ANÁLISIS DE MERCADO DE PORTALES WEB | 237 |
| ANEXO 15. DETALLE DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA | 239 |
| ANEXO 16. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA | 242 |

Capítulo I

1. Generalidades

En el presente capítulo se describe los puntos generales de estudio tomando como partida la revisión de algunos antecedentes de la empresa, se determinará el problema u oportunidad que motivará la elaboración de un plan estratégico para la empresa NET Consultores S.A.C, posteriormente se detallará la justificación y el modelo de planeamiento estratégico que servirá de soporte en el desarrollo del Plan Gerencial Aplicado y finalmente se mencionará los objetivos de la investigación teniendo en cuenta ciertos alcances y limitaciones.

1.1. Antecedentes

"Se consideran tecnologías de la información aquellas cuyo propósito es el manejo y tratamiento de la información, entendida ésta como conjunto de datos, señales o conocimientos, registrados o transportados sobre soportes físicos de muy diversos tipos. Las tecnologías de la información abarcan técnicas, dispositivos y Complejidad y Tecnologías de la Información (Tecnologías de la información) métodos que permiten obtener, transmitir, reproducir, transformar y combinar dichos datos, señales o conocimientos" (Valle, 1986).

"Tecnologías de la información son las que se aplican en la adquisición, procesamiento, almacenamiento y diseminación de información vocal, icónica, textual o numérica" (Sáez Vacas, 1983).

En el Perú existen empresas que brindan servicios informáticos a las organizaciones para un buen desarrollo de sus actividades y mejoren su rendimiento, éste es el caso de la empresa NET Consultores dedicada a la Consultoría en Sistemas Informáticos donde su actividad económica de la empresa se encuentra según la Clasificación Industrial

Internacional Uniforme (CIIU) en Consultoría de Informática y de Gestión de Instalaciones Informáticas con el código 6202.

NET Consultores, empieza sus actividades en marzo del 2007, por iniciativa de tres amigos que trabajaban de forma dependiente quienes deciden formar NET Consultores. A los cuatro meses de fundada la empresa se presentan al primer concurso público por Luz del Sur el cual después de muchas reuniones fue adjudicado a la empresa, este contrato duró ocho meses y fue su carta de presentación para los próximos concursos, de esta manera Luz del Sur se convirtió en su principal cliente y le dio un gran respaldo para que otras empresas confiaran en la empresa. Durante los tres primeros años trabajaron con un sistema de información geográfica hasta que el mercado se saturó, luego en el año 2010 empezaron a trabajar con un sistema de escritorio en Visual Studio .NET consiguiendo otro potencial cliente como Osinergmin, en el año 2012 los estándares de Osinergmin cambian y se empiezan a trabajar con Oracle y Java, de esta manera la empresa emprendió servicios con esta arquitectura y le permitió trabajar con otros clientes no pertenecientes al sector eléctrico, entidades tales como la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) e Indecopi.

En resumen: NET Consultores es una empresa que brida servicios de desarrollo de software a medida, de acuerdo a las necesidades del cliente final y contruidos de acuerdo a los estándares del cliente final, actualmente sus clientes muestran interés en aplicaciones móviles, motivo por el cual la empresa debería analizar dicho sector y evaluar los servicios que podría ofrecer.

1.2. Determinación del problema

La empresa NET Consultores no cuenta con un plan que garantice un crecimiento sostenido de la empresa, para que tenga éxito, es necesario elaborar un plan que ayude a que los líderes de la organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando

este sea transmitido a toda la organización se generarán sinergias en los colaboradores para la obtención de sus objetivos.

Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG e incluso cada persona debe de contar con ello, ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

1.3. Justificación del Proyecto Gerencial Aplicado

Práctica: La empresa NET Consultores S.A.C tiene la necesidad de ajustarse a los cambios tecnológicos en forma constante y a las oportunidades que se presentan en el mercado y para ello se decidió elaborar un planeamiento estratégico se decidió elaborar un planeamiento estratégico que brindará estrategias claras para la gestión de la empresa.

Teórica: El presente Proyecto se justifica porque sirve para demostrar la aplicación práctica de los conocimientos aprendidos durante el *Executive MBA*, y permitirá que la empresa en estudio cuente con un plan estratégico.

Metodológica: Utilizar el modelo de la administración estratégica de Fred R. David, como base para el presente estudio, sin dejar de revisar y adaptar también la literatura de otros autores, los mismos que figuran en la sección bibliográfica.

1.4. Objetivo general y específicos

El objetivo general para la elaboración del proyecto es desarrollar el Plan Estratégico para la empresa NET Consultores para los años 2016 al 2019 como una herramienta de gestión que le permitirá mejorar su situación económica y alcanzar un crecimiento sostenido.

Los objetivos específicos para la elaboración del proyecto son:

- Revisar y reformular la visión, misión y valores de la empresa.

- Determinar las características del mercado objetivo de la empresa, la participación que se desea tener en estos mercados y cómo poder lograrlo.
- Realizar un análisis externo e interno para establecer los objetivos estratégicos y definir las estrategias respectivas.
- Realizar un análisis financiero de la factibilidad y beneficios de la estrategia elegida.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

- La información será recopilada, analizada y estructurada durante el periodo de junio a octubre de 2015, es decir, sólo se considerará información histórica disponible hasta octubre de 2015.
- El planeamiento estratégico se realizará para un periodo de 4 años, es decir del 2016 al 2019, se decidió por este periodo debido a que en el sector de Tecnologías de Información los cambios se dan con mucha frecuencia y las empresas se tiene que adecuar rápidamente a dichos cambios.
- Las fuentes primarias a considerar son:
 - Información de adjudicaciones de servicios en el sector público a ser solicitado al SEACE para los periodos de enero 2012 a julio 2015.
 - Entrevistas a profundidad al gerente general y a expertos en desarrollo de sistemas para el sector de energía.
- Las fuentes secundarias a considerar son:
 - Información pública disponible en Internet
 - Literatura sobre buenas prácticas en servicios similares a NET Consultores.

- La información será recopilada, analizada y estructurada durante el periodo de duración del PGA.
- El trabajo de una zona de influencia específica será determinada luego del estudio de mercado y estudio técnico.
- Recurrimos a fuentes primarias como entrevistas al gerente general, al personal y a los expertos, en algunos casos acudimos a fuentes secundarias como información pública colgada en Internet, por lo tanto se desarrollará el análisis tomando como base la información recabada y la experiencia de los entrevistados y encuestados.

1.6. Marco Teórico

Para la realización del presente trabajo se tomó como referencia bibliográfica principal: David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica (México, 2013) y su Modelo integral del proceso de administración estratégica (ver Figura 1).

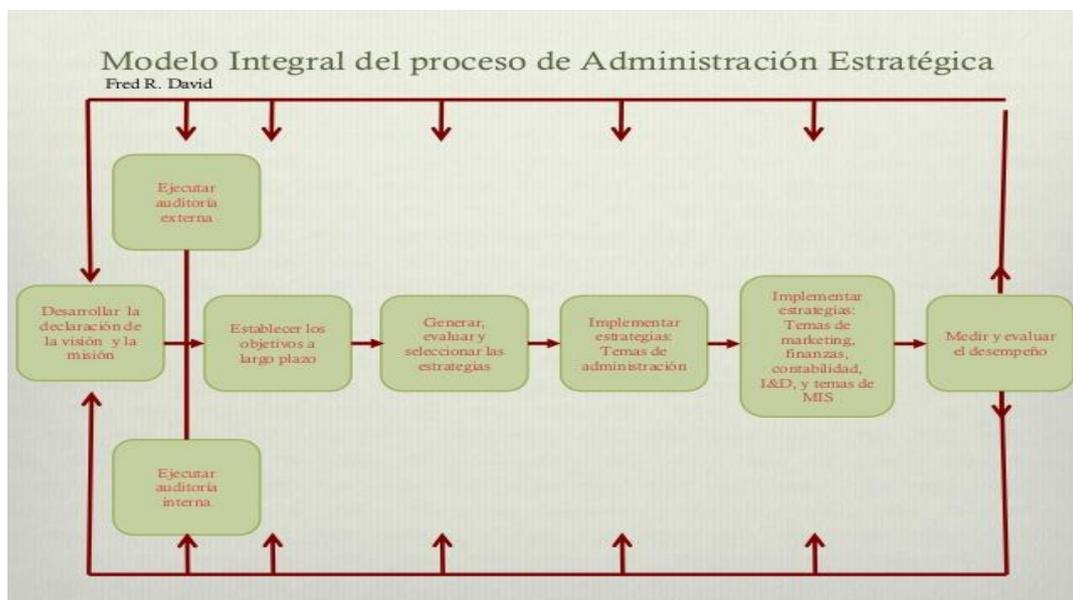


Figura 1. Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica. Tomado de Administración Estratégica (p.63), por Fred David, 2013, México D.F., México: Pearson Educación. *Copyright* 2013 por Pearson Educación.

Luego de la primera reunión con la Gerencia de NET Consultores S.A.C. se concluye que la empresa requiere de un soporte gerencial que permita orientarla hacia sus objetivos, para lo cual se aplicó el planeamiento estratégico según lo establecido en el presente capítulo.

Capítulo II

2. La empresa

Se analizará los antecedentes de la empresa, seguido de la descripción del negocio y propuesta de valor; se identificará la etapa en la cual se encuentra dentro del ciclo de vida y finalmente se hará una descripción de su organización actual e indicadores financieros de la empresa del 2012 al 2014.

2.1. Antecedentes de la empresa

NET Consultores S.A.C es una sociedad de consultoría de sistemas informáticos que inició sus operaciones el primero de abril de 2007 en la ciudad de Lima. Desde su creación a la fecha, NET Consultores S.A.C. ha evolucionado enfocándose en la entrega y realización de proyectos de mayor valor, con diversas tecnologías líderes en el mercado, orientados a las necesidades y requerimientos de sus clientes y de acuerdo a las características específicas para sus negocios.

La empresa cuenta con profesionales capacitados y con experiencia en las consultorías de tecnología de la información. La gerencia de NET Consultores S.A.C. tiene una buena cultura de trabajo y valores enfocados a la satisfacción del cliente, la productividad y el crecimiento personal de sus colaboradores, así como mantener una experiencia viva de sus valores lo que ayuda a hacer mejor las cosas y a su vez impacta en el cliente.

2.2. Descripción del negocio

El negocio de NET Consultores consiste en brindar soluciones integrales de software diseñado a medida para cualquier tipo de empresas, sin embargo se encuentra enfocado en empresas de distribución de energía dentro de territorio nacional, aunque esto no limita a que la empresa pueda brindar servicios fuera del ámbito nacional como lo ha realizado con 2 importantes empresas de Bolivia a decir Electropaz y Cadebsa, ambas vinculadas al sector de energía de dicho país, sin embargo, los planes de NET Consultores es primero consolidarse

en el sector de energía de Perú y luego ampliar sus actividades al exterior.

Cuando una empresa identifica la necesidad de utilizar un software para solucionar un problema, lo primero que hace es buscar si existe en el mercado un producto que cubra sus necesidades, por ejemplo: Sistemas Contables, Financieros, etc. Si luego de esa búsqueda no encuentran un producto acorde a sus necesidades entonces la entidad deben recurrir a empresas como NET Consultores para que construya un software a su medida.

NET Consultores se encarga de analizar, diseñar, construir e implementar soluciones de software a medida de acuerdo a los requerimientos funcionales y técnicos del cliente, con estándares de construcción sobre una infraestructura tecnológica con la cual cuenta el cliente y cuya propiedad intelectual le pertenece al cliente final.

Para conocer en que consiste el negocio de NET Consultores se utilizó el Lienzo de Modelo de Negocio (Canvas business model) creado por Alexander Osterwalder, el cual contiene los siguientes componentes:

2.2.1. Segmentos de clientes.

Responde a la pregunta ¿para quién?, es decir conocer perfectamente los clientes de NET Consultores, y podemos citar:

- *Organismo Supervisor de la Inversión de Energía y Minería – Osinergmin*, cliente de NET Consultores desde agosto del 2009 y principal cliente a septiembre de 2105, al cual le factura prácticamente el 50% de sus ventas.
- *Comité de Operaciones del Sistema Interconectado Nacional – COES SINAC*, a septiembre del 2015, esta institución aún no es cliente de NET Consultores, sin embargo como es uno de los 3 actores principales del sector de electricidad en el Perú, es potencial cliente de la empresa.
- *Ministerio de Energía y Minas*, como ente rector del sector de energía, es otro de los actores que está dentro de los objetivos de la empresa, es clave para NET

Consultores consolidarse como proveedor de soluciones informáticas en estas 3 entidades del estado, porque le permitirán consolidarse dentro del sector y poder contar con una ventaja competitiva.

- *Empresas de Distribución de Electricidad a nivel nacional*, actualmente NET Consultores tiene dentro de sus clientes a principales empresas de distribución de electricidad, tales como Luz del Sur, Hidrandina, Electronoroeste, Electronorte, Electro Dunas y Electro Ucayali.

2.2.2. Propuesta de valor.

Identifica la forma de generar valor para los clientes de NET Consultores y responde a la pregunta ¿el qué?, dentro de los cuales podemos identificar:

- *Soluciones integrales a medida*, es decir proveer una solución completa que implique software, hardware y procedimientos de ser necesario para la implementación de la solución.
- *Flexibilización de la metodología por proyecto*, dado que los servicios brindados por NET Consultores son personalizados por cada cliente, el producto a desarrollar debe seguir los estándares de programación y despliegue del cliente final, no se puede tener una metodología estándar de NET Consultores, esta flexibilidad permitió a la empresa consolidarse dentro del mercado.
- *Soluciones de calidad*, la calidad que ofrece NET Consultores no solamente se refiere al producto, sino también a la gestión del mismo, es decir la calidad en tiempo, costo y alcance del servicio brindado, garantizando el uso del producto y el retorno de la rentabilidad que fue motivo para la inversión en el servicio.
- *Uso de tecnologías estándares para evitar el vendor lock-in*, se refiere a que NET Consultores se caracteriza por usar tecnologías estándares a nivel mundial, no tiene convenio ni es *partner* exclusivo de productos comerciales como Microsoft,

Oracle, etc. Las soluciones brindadas pueden ser utilizadas en diferentes plataformas de sistemas operativos y bases de datos, permitiendo al cliente reutilizar la plataforma existente y además la libertad de cambiar de plataformas cuando así lo considere necesario.

2.2.3. Canales.

Como entregar la propuesta de valor a los clientes, como hacen llegar los productos al cliente final, dentro de los cuales se tiene:

- *Eventos relacionados al sector de energía*, el Gerente y los jefes de proyecto de NET Consultores asisten regularmente a eventos relacionados con el sector de energía, en los cuales se busca incrementar el *networking* y dar a conocer los servicios de la empresa y lo más importante es demostrar al cliente final que se interesan por conocer el negocio de energía y que pueden confiar en ellos.
- *Portal de Seace*, para el caso de los servicios ofrecidos al estado, el equipo de NET Consultores consulta regularmente 2 a 3 veces por semana el portal del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado, para identificar necesidades en las entidades del estado que podrían ser ofrecidas por la empresa, evalúan las demandas y características del mismo y si así lo consideran presentar la propuesta técnica – económica respectiva.
- *Cámara de Comercio de Lima*, NET Consultores forma parte de la Cámara de Comercio de Lima desde Agosto del 2015, canal mediante el cual la empresa buscó nuevos mercados, identificando las necesidades de otras empresas privadas.

2.2.4. Relaciones con el cliente.

Se concentra en identificar el tipo de relación que espera el cliente y el tipo de relación que actualmente tiene la empresa, dentro de los cuales se pueden destacar:

- *Asistencia personalizada*, dado que el servicio de la empresa se caracteriza por el desarrollo a medida, el cliente espera una asistencia personalizada sobre sus necesidades, es por tal motivo que al iniciar un nuevo servicio se conforma un equipo de profesionales de acuerdo a lo solicitado por el cliente, dicho equipo tiene dedicación exclusiva al proyecto y debe seguir las reglas y estándares del cliente.
- *Garantía de servicio*, en el mercado de software es necesario una garantía sobre el producto entregado, dado que cualquier error podría generar una gran pérdida para la entidad, en dicho contexto, en el mercado se ofrece una garantía de 6 meses, sin embargo NET Consultores brinda una garantía de 1 año.
- *Confianza de completar el servicio*, en conversaciones con los clientes de NET Consultores se detectó que hay muchos proyectos que no llegan a culminarse o se entregan con deficiencias fundamentales que no permiten su uso en producción, en este contexto, dichos clientes manifestaron su confianza en NET Consultores ya que siempre terminan con los proyectos y estos llegan a utilizarse para los fines que fueron creados.

2.2.5. Flujo de ingresos.

Se refiere al valor que está dispuesto a pagar el cliente por los productos que ofrece NET Consultores, dentro de los cuales se tiene:

- *Consultoría en Sistemas Informáticos*, el cual representa el 75% de los ingresos de la empresa, es la razón de ser de la misma y consiste en soluciones en plataformas NET, Java y Sistemas de Información Geográfica.
- *Procesamiento de datos*, con una participación de 22% correspondiente al procesamiento de información técnica y comercial del sector de electricidad, debido a la experiencia en el sector, son servicios regulares solicitados a NET

Consultores, no permiten ganancias sustanciales, sin embargo, garantizar el pago de parte de los costos fijos de la empresa permitiendo más libertad en la búsqueda de otros proyectos.

- *Otros servicios*, relacionada con servicios de capacitación personalizada e ingresos por consorcio en la cual se ofrece la experiencia de NET Consultores a empresas que inician en el mercado.

2.2.6. Recursos clave.

Consiste en identificar los recursos clave para generar valor mediante sus productos, en este contexto la empresa cuenta con 2 principales recursos:

- *Talento humano*, agrupa a todo el equipo de profesionales de la empresa que cuentan con muchos años de experiencia en el sector de electricidad y que constantemente se vienen capacitando en nuevas tecnologías orientadas a la experiencia de usuario y software como servicio personalizado.
- *Financiamiento*, por la naturaleza de los servicios de NET Consultores, ningún cliente hace un abono al inicio del servicio, siempre se efectúa un pago al primer entregable que en el mejor de los casos es de 1 mes, el promedio es de 2.4 meses, periodo en el cual la empresa requiere financiamiento para cubrir los costos durante dicho periodo, es este contexto, los bancos son los proveedores de estos insumos y es fundamental la tasa de interés para el manejo del flujo de caja de la empresa.

2.2.7. Actividades clave.

Identificar las actividades clave que son necesarias desarrollar para generar valor mediante sus productos, las cuales son:

- *Identificación de la solución adecuada*, como parte de las actividades de pre-venta, los gestores de proyectos de la empresa se reúnen regularmente con sus clientes para

analizar los problemas que estos últimos manifiesten, en dichas reuniones se elabora propuestas de solución junto con los analistas de sistemas que luego son compartidas con el cliente y delimitadas para generar un nuevo servicio, el cual por la envergadura del mismo deberá salir a concurso público.

- *Elaboración de propuestas técnicas para el sector privado*, cuando el servicio es solicitado para el sector privado, un equipo de analistas junto con el equipo de gestores elaboran la propuesta técnica el cual contiene el análisis del negocio a alto nivel, el equipo y el plan de trabajo detallado para la entrega del producto, en estos casos el factor económico normalmente es secundario, dado que en el sector privado los servicios se adjudican por el valor que este genera y la solidez de la propuesta técnica planteada.
- *Elaboración de propuestas para el sector público*, en caso el servicio es requerido por el estado, la propuesta técnica se centra en la documentación solicitada, esta debe ser tal cual fue solicitada tanto en orden y alcances, y debe contener toda la documentación mínima exigida, en caso contrario dicha propuesta no es aceptada. En el caso de los servicios para el estado, el precio ofertado tiene mayor peso en la adjudicación de los servicios, lo cual genera un riesgo al proyecto y por tal motivo muchos de los servicios no llegan a implementarse y terminan en acciones legales.
- *Aseguramiento de calidad*, para que el proyecto culmine dentro de las limitaciones del mismo es necesario llevar un control desde el inicio y durante todo su desarrollo, lo cual implica una revisión de avance semanal y pruebas de calidad para garantizar que el servicio culminará dentro del tiempo y alcances definidos en los términos de referencia.
- *Cumplimiento de objetivos*, finalmente, el proyecto se dice que genera el valor para el cual fue concebido si llega a implementarse y responde de acuerdo a las expectativas

del mismo, en este instante se mide el retorno de la inversión y es crítica para todo proyecto.

2.2.8. Aliados Clave.

Se debe definir cuáles serán los socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros, para lo cual la empresa cuenta con:

- *Red de consultores en temas especializados*, dada la naturaleza de los servicios de la empresa, se requiere de especialistas en ciertos temas de ingeniería, para lo cual NET Consultores cuenta con una red de consultores externos cuya participación en los proyectos es por horas para actividades específicas dentro del servicio, normalmente participan como asesores y/o control de calidad del software implementado, su trabajo es muy importante para el éxito del proyecto.
- *Socios tecnológicos*, como se indicó al inicio, NET Consultores brinda una solución integral al cliente final, esta solución muchas veces no solo consiste crear el software sino complementar dicho servicio con la adquisición de hardware de servidores, configuración de la seguridad perimetral de los servidores o afinamiento de la base de datos, estos servicios que no forman parte del alcance de la empresa, son subcontratados a otros socios tecnológicos tales como Innovate, Compulinux, GIS Corporativo y Consultoría Data.

2.2.9. Estructura de Costos.

Es crítico contar con una estructura de costos que garantice la implementación del software y garantice la utilidad de NET Consultores.

La estructura de costos de la empresa varía por cada proyecto, a continuación se muestra un proyecto típico con los siguientes componentes principales:

- *Planilla del equipo de trabajo*, el cual representa el 60% de los costos del proyecto y corresponde al equipo de profesionales solicitados por el cliente y/o los

necesarios para el proyecto, perfiles tales como: Jefe de proyecto, analista de sistemas, arquitecto, programador, diseñador gráfico, documentador, etc.

- *Gastos financieros*, el cual se compone de gastos para emisión de carta fianza de fiel cumplimiento y gastos de financiamiento del proyecto hasta el primer pago del servicio, estos costos normalmente representan un 3% del costo del servicio.
- *Gastos operativos*, el cual asciende al 10% y cubre los costos necesarios para la operación, tales como: Alquiler de oficina, servicios y equipamiento.
- *Gastos administrativos*, asciende al 10% y son necesarios para cubrir la planilla del personal administrativo y los costos para la gestión de los informes y entregables del servicio, así como los costos de movilidad para el equipo de trabajo en lo que respecta a las visitas a los clientes.
- *Imprevistos*, normalmente se considera un 5% del presupuesto del servicio que cubra los imprevistos que siempre suceden en el proyecto por la naturaleza de servicio personalizados que brinda NET Consultores, estos imprevistos son definidos de acuerdo a la experiencia de trabajos anterior con el cliente, cuando el cliente es nuevo normalmente se inicia con 10% de imprevistos.
- *Utilidad bruta*, el cual se fija normalmente entre 12% a 20% como utilidad bruta, la misma que disminuye cuando el proyecto se extiende más allá de los tiempos programados en el cronograma y normalmente es atribuible a la disponibilidad del cliente en la revisión y/o aprobación de los productos elaborados.

Tabla 1

Facturación de los principales clientes de NET Consultores

| Cliente | Total (S/.) |
|---|---------------------|
| Osinergmin. | 1,511,893.30 |
| Luz del Sur. | 302,952.50 |
| Autoridad Nacional del Servicio Civil. | 262,863.99 |
| Instituto Geológico Minero y Metalúrgico. | 249,906.55 |
| Electro Dunas. | 245,578.89 |
| Electronorte. | 221,654.00 |
| Hidrandina. | 102,365.00 |
| Electro Ucayali. | 93,674.92 |
| Nessus Hoteles Perú. | 88,208.72 |
| Distribuidora de Electricidad La Paz. | 88,019.65 |
| Ministerio del Ambiente. | 77,880.00 |
| Superintendencia Nacional de Salud. | 62,540.00 |
| Electronoroeste. | 60,770.00 |
| Indecopi. | 38,000.00 |
| Electrosur. | 33,313.92 |
| Total general | 3,439,621.43 |

Nota. Adaptado de NET Consultores.

2.3. Principales Requerimientos de los Clientes.

Como se vio en las secciones anteriores, el negocio de NET Consultores consiste en brindar servicios de consultoría en tecnología de información en general, sin embargo los principales requerimientos que atiende son los siguientes:

2.3.1. Desarrollo de Software a medida.

Como su nombre lo indica, el desarrollo de un software a medida del cliente es un producto de apoyo a los procesos y requerimientos particulares del mismo, por tal motivo dichos requerimientos son únicos de producto en producto, como ejemplo de los servicios realizados para Osinergmin por NET Consultores en los últimos años son:

- Diseño e implementación de un software que administre la información recogida en campo por los supervisores durante el Proceso de Supervisión del Contraste de Medidores
- Servicio de Mejora de sistema de información del mecanismo de compensación de usuarios regulados del SEIN
- Mantenimiento del Sistema de Información Web del Mecanismo de Compensación de Sistemas Aislados
- Servicio para el Desarrollo de un Aplicativo Web para el Soporte de Remisión de Información para la Base de Datos de los Módulos Estándares de Transmisión
- Servicio de Revisión y Mejoramiento de los sistemas de Costos de Conexión y Corte y Reconexión
- Servicio para desarrollar un software de gestión de la información económica financiera (WEB)
- Servicio de Mantenimiento y Mejora del Sistema de Monitoreo del VNR de las Instalaciones de Distribución de gas natural en Lima y Callao.

- Contratación del Servicio de Consultoría para la Integración de los Sistemas de Información Operativa Comercial del Sector de Distribución Eléctrica
- Contratación del Servicio de consultoría para implementación de un sistema para el procesamiento y análisis de la información comercial de gas natural.
- Contratación del Servicio de Consultoría para Diseño e Implementación de la Base de Datos del CMA del SST y SCT y Herramientas de Consulta y Cálculo
- Servicio de Desarrollo e Implementación de un Aplicativo Web para la Remisión y Procesamiento de Información Financiera y Contable de Concesionarios.

2.3.2. *Procesamiento de Datos.*

Consiste en la recepción, validación de integridad y coherencia de la información, análisis y elaboración de informes mensuales de seguimiento y operación, dentro de los cuales se puede destacar los siguientes:

- Administración del Fondo de Compensación Social Eléctrica (FOSE) – Años 2009-2010.
- Servicio de actualización y mantenimiento de sistemas de información de la DGT (2011-2012).
- Procesamiento y análisis de la información comercial - Años 2012 y 2013
- Actualización y mantenimiento de sistemas de información de la DGT (2013 - 2014)
- Contratación del servicio de consultoría para la actualización y mantenimiento de sistemas de información de generación de la DGT 2015-2016
- Elaboración de las Altas y Bajas del VNR de Distribución de Electro Dunas S.A.A. para los años 2009, 2010, 2011, 2013, 2104 y 2015
- Elaboración de las Altas y Bajas del VNR de Distribución de Luz del Sur S.A.A. para los años 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2104 y 2015.

- Elaboración de las Altas y Bajas del VNR de Distribución de Electronorte S.A. para los años 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.
- Elaboración de las Altas y Bajas del VNR de Distribución de Hidrandina S.A. para los años 2010, 2011, 2013 y 2015.
- Elaboración de las Altas y Bajas del VNR de Distribución de Electronoroeste S.A. para los años 2012, 2013, 2014 y 2015.

2.4. ¿Cuál es el riesgo en los Requerimientos de Software?

Un requerimiento de Software debería ser: Medible, comprobable, sin contradicciones y sin ambigüedades. Sin embargo en los requerimientos funcionales del software intervienen aspectos subjetivos como el punto de vista de cada actor del proceso y se tiene el clásico problema en la construcción del software que se observa en la Figura 2, en la cual como se puede apreciar existen grandes diferencias debido al punto de vista de cada actor del proceso, generando la insatisfacción del usuario final respecto al producto que recibe por parte del consultor.

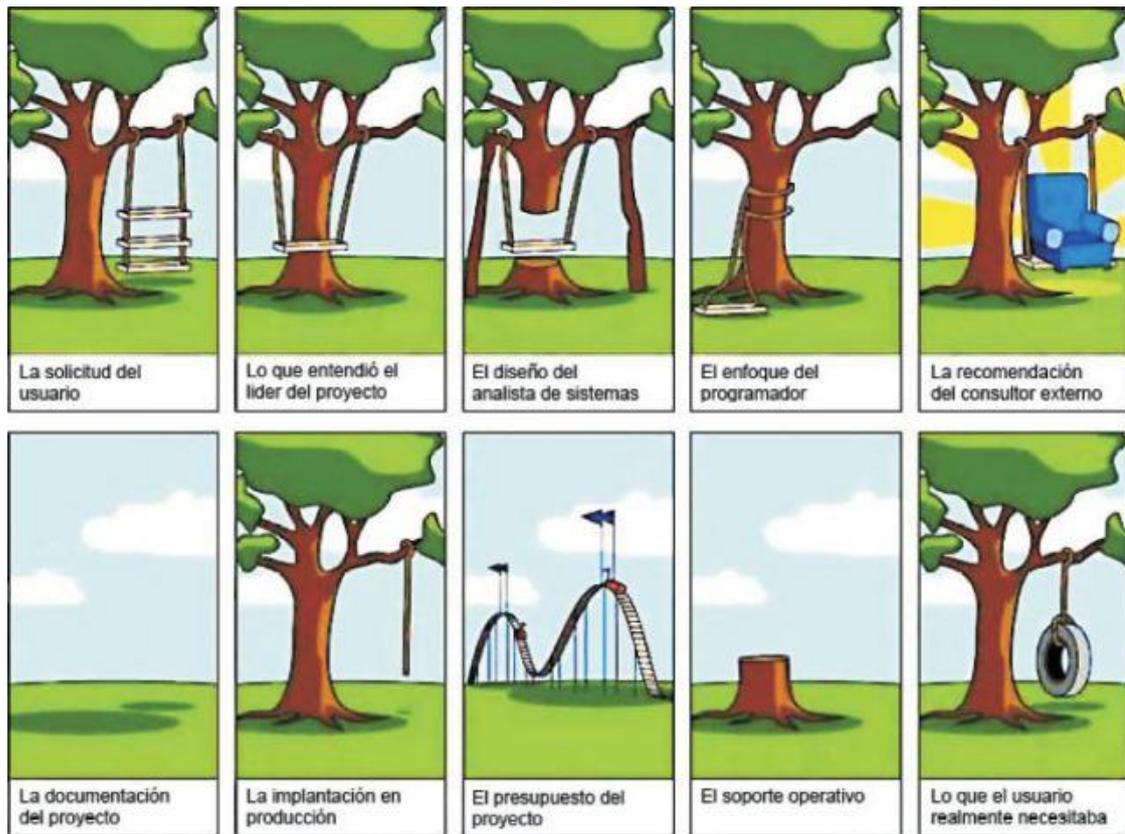


Figura 2. Ejemplo visual de requerimiento de software.

Recuperado de: <http://www.apoyoti.com/ingenieria-de-requerimientos/>

Para minimizar estos riesgos, NET Consultores aplica las siguientes prácticas:

- Una buena definición del alcance, delimitando claramente el trabajo requerido para completarlo con éxito, se define lo que se incluye y lo que no se incluye en el proyecto.
- La gestión del cronograma del proyecto, con un seguimiento semanal de los avances del mismo.
- La gestión de los costos de acuerdo a lo presupuestado de tal manera que el proyecto pueda culminar dentro del presupuesto aprobado.
- Control de calidad, de manera que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido, su respectivo aseguramiento y control.

- Recurso Humano, designación del equipo adecuado de acuerdo a la naturaleza del proyecto.
- Comunicación continua entre el equipo de trabajo y cliente final.
- Gestión de los riesgos.

Sin embargo aun aplicando estas prácticas no se puede eliminar el riesgo que se muestra en la Figura 2.

2.5. Principales Procesos

Como se describió en la sección 2.2.2. Propuesta de valor, le metodología y por ende el flujo de procesos para la realización de los servicios de NET Consultores se alinean a los requerimientos y estándares del cliente, sin embargo la gran mayoría se basa en la guía del PMBOK elaborada por el Project Management Institute (PMI)¹ el cual es el marco para una gran gama de proyectos de diferente naturaleza, para el caso de los servicio de NET Consultores, este se divide en 2 ramas principales:

2.5.1. Gestión del Proyecto.

Según la guía de PMBOK la gestión del proyecto consta de las etapas: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre, las cuales no son etapas secuenciales sino que se traslapan y cobran diferentes niveles de interacción de acuerdo al tiempo de ejecución del proyecto el cual puede observarse en la Figura 3.

¹ <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

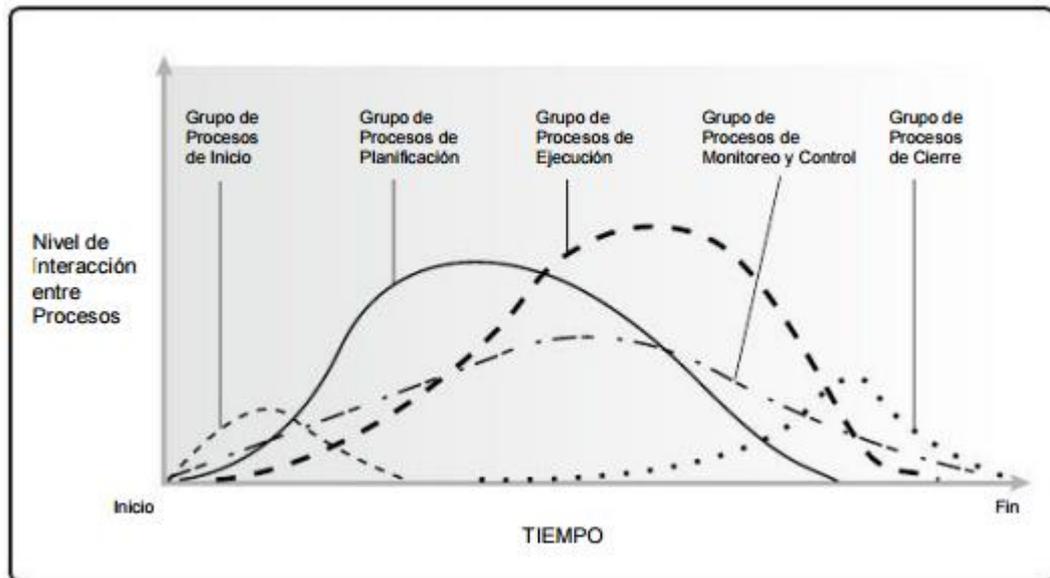


Figura 3. Interacciones entre los procesos. Tomado de “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)” 5ta. ed. (p.51), por Project Management Institute, 2013.

Las principales actividades a ser realizadas por cada etapa son las siguientes:

2.5.1.1. Grupo de procesos de inicio.

- Iniciar administrativamente el proyecto
- Realizar reunión de lanzamiento del proyecto

2.5.1.2. Grupo de procesos de planificación.

- Adecuar el plan de gestión del proyecto
- Actualizar y detallar el alcance del proyecto
- Actualizar y detallar el cronograma del proyecto
- Actualizar la planificación de adquisición y configuración de equipos
- Actualizar las comunicaciones del proyecto
- Actualizar los riesgos del proyecto
- Planificar el control de calidad
- Planificar el aseguramiento de la calidad
- Integrar y aprobar el plan de gestión del proyecto

2.5.1.3. Grupo de procesos de ejecución.

- Adquirir equipos de cómputo
- Capacitar e inducir a los miembros del equipo del proyecto
- Coordinar y dirigir las actividades del equipo
- Mantener informados a los involucrados del proyecto
- Realizar el aseguramiento de la calidad

2.5.1.4. Grupo de procesos de monitoreo y control.

- Verificar el alcance de los requerimientos funcionales
- Controlar los cambios
- Elaborar y comunicar el informe de estado
- Gestionar problemas y desacuerdos

2.5.1.5. Grupo de procesos de cierre.

- Cierre administrativo del proyecto
- Cierre del contrato

2.5.2. Ingeniería del Proyecto

La parte de ingeniería del proyecto para el caso de los servicios de NET Consultores comprende la construcción del software, el cual en un 95% de los casos se sigue el modelo de cascada de la Ingeniería de Software, como se muestra en la Figura 4.

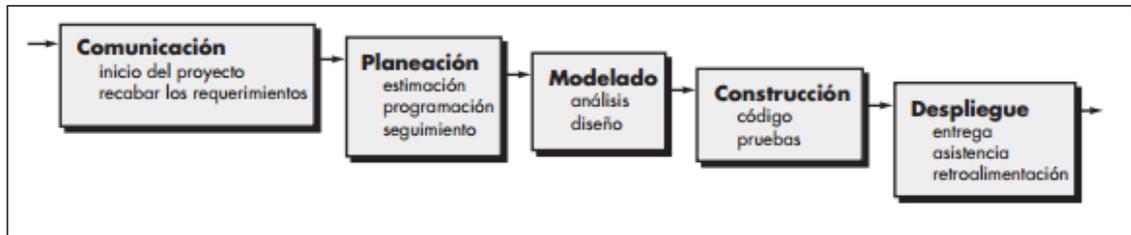


Figura 4. Modelo de Cascada. Tomado de “Ingeniería de Software”, 7ma. ed. (p.34), por Roger S. Pressman, 2010.

Las principales actividades a ser realizadas por cada etapa son las siguientes:

2.5.2.1. Comunicación.

- Inicio del proyecto
- Recopilación de requerimientos

2.5.2.2. Planeación.

- Elaborar modelo del negocio
- Determinar requerimientos funcionales y no funcionales
- Elaborar especificaciones de requerimientos de software
- Implementar la trazabilidad de requerimientos
- Definir la estructura de descomposición del trabajo
- Elaborar cronograma en su línea base

2.5.2.3. Modelado.

- Definir arquitectura de software
- Elaborar prototipo del sistema
- Elaborar modelo de casos de uso
- Crear modelo de datos
- Elaborar plan de pruebas
- Elaborar especificaciones de componentes

2.5.2.4. Construcción.

- Preparar el entorno de construcción
- Realizar construcción de software y pruebas unitarias
- Realizar integración y pruebas de integración
- Inicializar y migrar datos
- Elaborar material de capacitación y realizar capacitación
- Elaborar documentación del usuario
- Elaborar documentos técnicos
- Realizar pruebas del sistema

2.5.2.5. Despliegue.

- Realizar Presentación del Sistema Integrado
- Realizar pruebas de aceptación (usuarios)
- Actualizar documentación técnica y del usuario
- Poner en Producción el Sistema

2.6. Procesos de Marketing

El mix de comunicación comercial de NET Consultores consiste en las siguientes actividades:

2.6.1. Publicidad

La publicidad de la empresa se enfoca en artículos de útiles de oficina que se entrega a clientes y no clientes, artículos tales como: carpetas, lapiceros, memorias USB, tazas, llaveros, calendarios, etc. que permiten tener el nombre de NET Consultores ante algún posible servicio.

2.6.2. Promoción de ventas.

NET Consultores forma parte de la Cámara de Comercio de Lima desde Agosto del

2015 y participa activamente en las ruedas de negocios que se organizan periódicamente, en las cuales se dan a conocer los servicios que ofrece la empresa.

2.6.3. Relaciones públicas.

En cuanto a las relaciones públicas, la empresa realiza anualmente una actividad de compartir una mañana de diversión, chocolatada y regalos con los niños de zonas de extrema pobreza, como ejemplo han visitados zonas como: La Balanza en Comas, Cerro Candela en San Martín de Porras, La laderas de Pachacamac, Asentamiento Humano Japón en Pamplona Alta.

2.6.4. Marketing directo.

En lo referente a marketing directo, NET Consultores usa el correo electrónico para hacer llegar a sus clientes las novedades de los productos que ofrece y de las tecnologías del mercado que puedan ser de interés y de aplicación en beneficio de su negocio. Estos correos son personalizados por cada cliente enfocado en productos y soluciones que luego se convertirán en reuniones de presentación.

2.6.5. Venta personal.

Este es el medio más utilizado por NET Consultores, consistente en reuniones de presentación de soluciones a sus clientes, en dichas reuniones se inicia con un lanzamiento de ideas que luego son canalizadas en oportunidades de negocio para la empresa, en este grupo de reuniones se llega a concretar los requerimientos de alto nivel del servicio que luego será lanzado a concurso.

2.7. Ciclo de vida de la Empresa

NET Consultores se encuentra en un ciclo de vida de desarrollo paulatino, con un crecimiento en sus ventas, una buena cartera de clientes satisfechos y una deuda asumible (ver Figura 5).

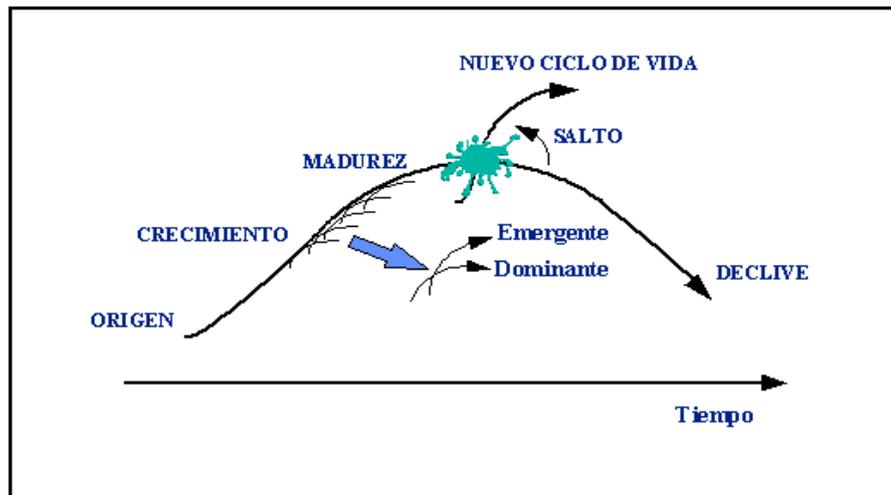


Figura 5. Ciclo de vida de la empresa. Tomado de “Tecnológica de los procesos. Ciclo de vida de la empresa”. (p 54) por Fernando Sáez Vacas & Francisco José Jiménez Bonilla, 1995.

Se considera que NET Consultores se encuentra en crecimiento, no sólo debido al incremento de sus ventas desde el año 2006 al 2014 (ver Figura 6) sino también en número de trabajadores, equipos y cartera de clientes.



Figura 6. Facturación anual del 2006-2014 de NET Consultores

2.8. Estructura organizacional actual de la empresa

La empresa está conformada por la Gerencia General, la dirección de Tecnología de Información, la dirección de Administración y un departamento de Contabilidad.
(ver Figura 7).

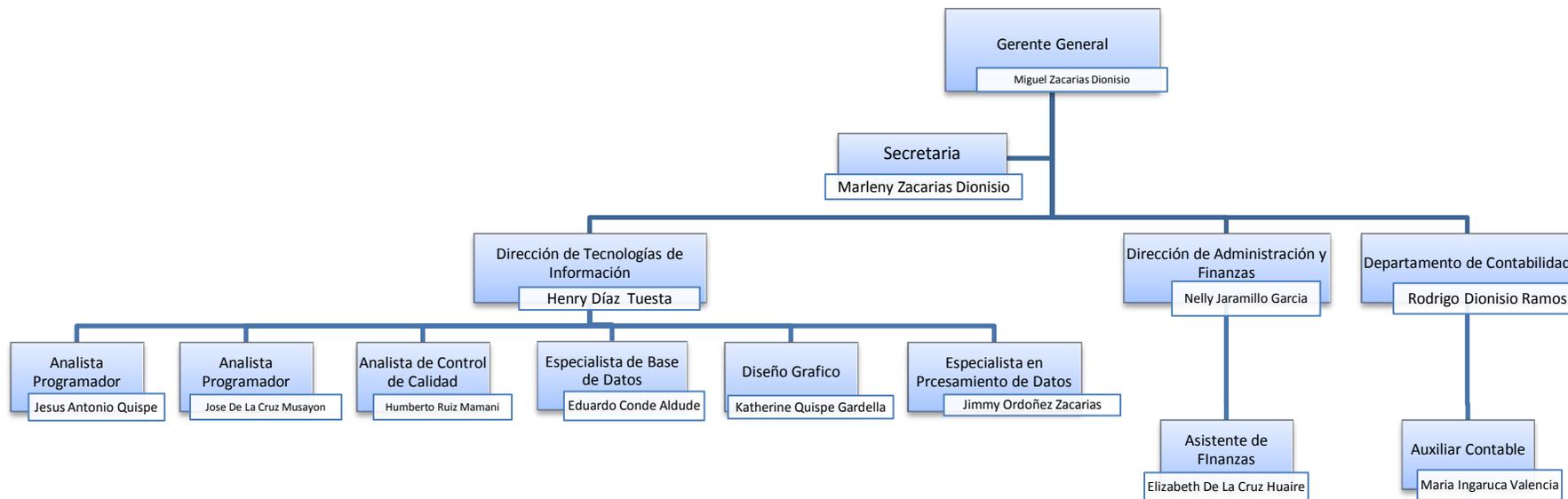


Figura 7. Organigrama de la empresa NET Consultores SAC, 2015.

En la Figura 7, se muestra el organigrama funcional de la empresa y en el ápice estratégico se ubica la gerencia general encargada de la formulación de la estrategia a seguir, la relación con el entorno y la supervisión directa de las operaciones principales. Debido a que el diseño no cuenta con una tecno estructura y staff de apoyo formalmente establecidos en el organigrama referido por NET Consultores se presume que es la misma gerencia general, con apoyo de la secretaria, quien asume las funciones de apoyo administrativo, planeamiento y control que soportan las actividades de la organización.

A continuación se describen las principales áreas señaladas por la gerencia de NET Consultores.

- Gerencia General: En el asiento A00001 de la partida registral N° 11989956 del libro de sociedades mercantiles del registro de personas jurídicas de Lima, el 02/03/2007, se constituyó NET Consultores y se acordó el nombramiento como gerente general a favor de Miguel Zacarías Dionisio quien en adelante representará a la empresa con la ejecución de facultades tales como: Actos y contratos ordinarios, representación procesal, voz en directorios, firmas en constancias y certificados, y otras facultades que reforzarán la imagen e integridad de la empresa.
- Dirección de Tecnología de la Información: Tiene a su cargo a 6 especialistas de planta enfocados en atender los proyectos de la empresa, que cubren las actividades de análisis, programación, control de calidad, procesamiento de base de datos y diseño gráfico, sin embargo estos equipos pueden ir cambiando de acuerdo a la naturaleza y requerimientos del proyecto.
- Dirección de Administración y Finanzas: Tiene a su cargo un asistente y realiza funciones relacionadas al manejo de caja, registros de compras y ventas así como trámites administrativos necesarios para la gestión y financiamiento de

los proyectos, su objetivo es administrar eficiente y eficazmente los recursos económicos y financieros de la empresa, mediante una adecuada administración del presupuesto y del flujo de caja.

- Departamento de Contabilidad: Cuenta con el apoyo de un auxiliar de contabilidad para el registro de compras y ventas manejado por un contador externo.

2.9. Estructura organizacional propuesta para la empresa

Se revisó el organigrama actual y se consultó acerca de las actividades de cada área con la gerencia de NET Consultores para luego presentar el diseño organizacional siguiente:

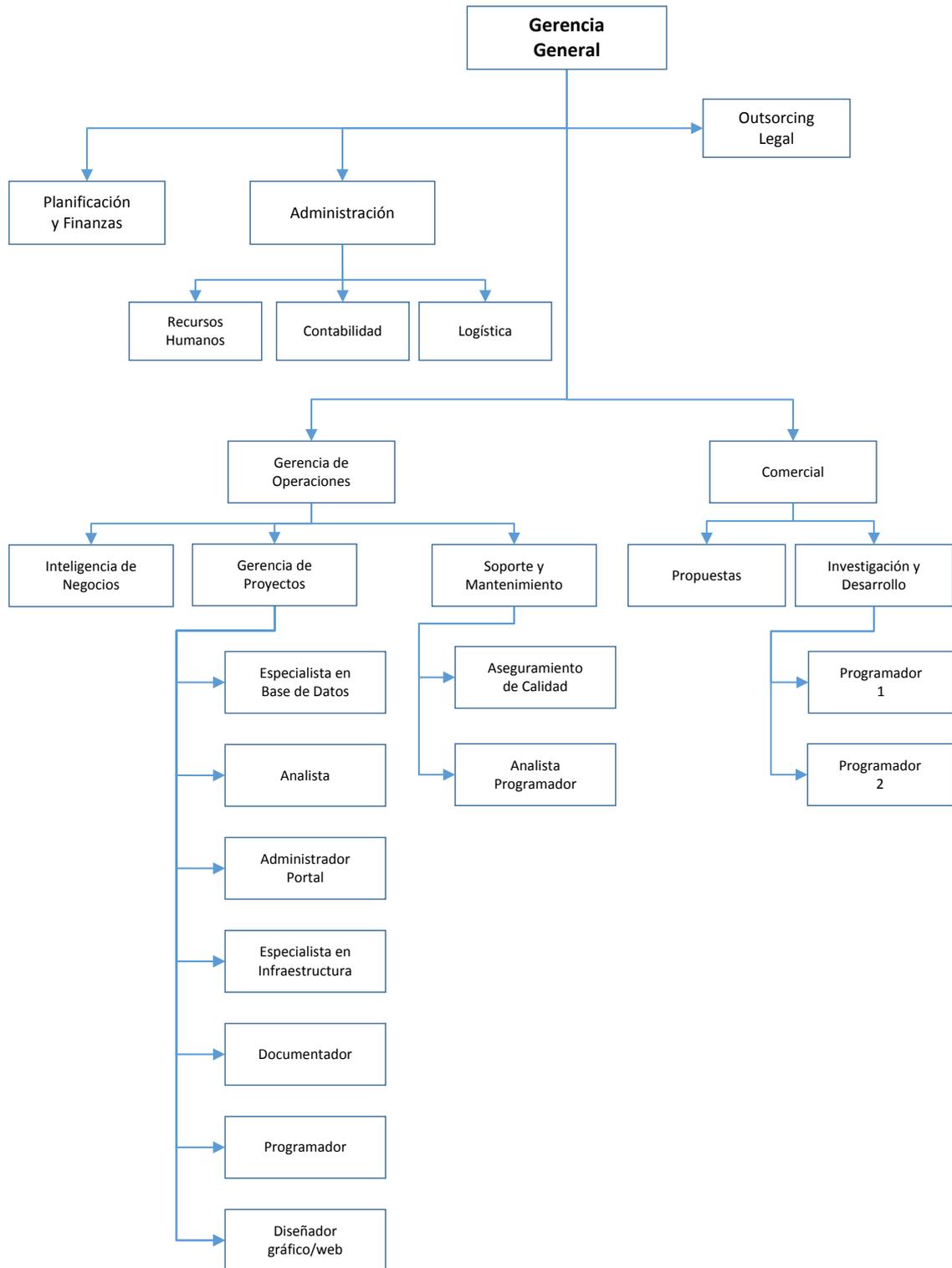


Figura 8. Organigrama propuesto para NET Consultores

En la Figura 8, se aprecia un cambio significativo en la estructura del diseño organizacional. Por la combinación de sus elementos estructurales y situacionales se establece que el tipo de estructura que posee la empresa es burocracia profesional, caracterizada por la

coordinación mediante el conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.

A continuación, se describe cada área:

- **Gerencia General:** Brinda los lineamientos a seguir, toma las decisiones más importantes y vela por el cumplimiento de la estrategia.
- **Administración:** Reporta a la Gerencia General y se encarga del seguimiento y actividades relacionadas con el soporte administrativo que brindan las áreas de Contabilidad, Logística y Recursos Humanos a la organización.
- **Planificación y Finanzas:** Reporta a la Gerencia General y se encarga de controlar los ingresos y salidas de dinero, aprobar las compras y gastos además de controlar la ejecución de lo presupuestado para cada proyecto en coordinación directa con el área de Gerencia de Operaciones y el área Comercial.
- **Outsourcing Legal:** Si bien es cierto es una entidad externa contratada por NET Consultores, asesora y ofrece apoyo directo y permanente en temas legales y tributarios.
- **Contabilidad:** Reporta a Administración y se encarga de los registros contables.
- **Logística:** Reporta a Administración y se encarga de cotizar las solicitudes de compra de las áreas con la aprobación previa de Planificación y finanzas.
- **Recursos Humanos:** Reporta a Administración, se encarga de la selección y contratación del personal así como de los trámites y registros de planillas entre otros.
- **Gerencia de Operaciones:** Reporta a la Gerencia General y se encarga de la administración de los recursos necesarios para la realización de los proyectos y servicios de la empresa.

- **Comercial:** Reporta a la Gerencia General, se encarga del contacto con los clientes, generar ventas y llevar registros de las mismas así como el control de comisiones. Coordina directamente cada servicio con Comercial en la etapa inicial y con Soporte y Mantenimiento los asuntos relacionados con el servicio post-venta.
- **Inteligencia de Negocios:** Reporta a Gerencia de Operaciones y se encarga de realizar desarrollos en las herramientas BI *partners* de la empresa.
- **Gerencia de Proyectos:** Reporta a la Gerencia de Operaciones y se encarga del diseño, construcción e implementación de los proyectos y servicios informáticos.
- **Soporte y Mantenimiento:** Reporta a la Gerencia de operaciones y se encarga de recibir, registrar y derivar las llamadas de los clientes atendiendo consultas, quejas y reclamos, coordinan con proyectos la programación de mantenimientos y envían alertas a Investigación & desarrollo.
- **Investigación y Desarrollo:** Reporta a Comercial y se encarga de las realizar las pruebas de concepto, de la investigación de nuevas tecnologías u oportunidades de negocio, su principal input son las áreas de Inteligencia de Negocios, Gerencia de Proyectos, Comercial, Soporte y Mantenimiento y la misma Gerencia General.
- **Propuestas:** Reporta a Comercial y se encarga de elaborar las propuestas técnica y económica en las que participa la empresa, sobre todo para el sector público.

2.10. Situación de Mercado

Para analizar la situación actual de la participación del mercado de NET Consultores se tomó como referencia el análisis de las ventas y presupuestos de su principal cliente, en este caso Osinergmin, de acuerdo a los resultados se puede apreciar que las ventas representan más del 40% de las ventas totales en los últimos 3 años (ver Tabla 2).

Tabla 2

Historial de Ventas de NET Consultores (Expresado en nuevos soles)

| Cliente | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Osinerghmin | 50,900 | 156,431 | 207,367 | 205,743 | 350,271 | 541,181 |
| Otros | 396,248 | 353,945 | 307,154 | 310,330 | 453,618 | 723,446 |
| %Participación Osinerghmin | 11% | 31% | 40% | 40% | 44% | 43% |

Nota. Adaptado de NET Consultores.

Analizando la información del Plan Anual de Adquisiciones de Osinerghmin correspondiente al año 2014 se tiene los montos que se muestran (ver Tabla 3), en la cual se puede apreciar que la empresa NET Consultores tiene una participación de 5% del mercado al cual puede acceder en su principal cliente.

Tabla 3

Análisis de PAC 2014- Osinerghmin

| Montos del Presupuesto | | | |
|--------------------------|---|-----------------------------------|--|
| Presupuesto de Servicios | Servicios en los cuales podría participar NET Consultores | Concursos en los cuales participó | Procesos adjudicados a NET Consultores |
| 100,497,092 | 16,913,608 | 1,220,000 | 850,000 |
| | 16.83% | 7.21% | 5.03% |

Nota. Adaptado de NET Consultores.

2.11. Situación Financiera actual de la empresa

La información del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados de los años 2012, 2013 y 2014, se realiza el análisis vertical, horizontal y el análisis de algunos ratios para evaluar la situación financiera de NET Consultores observando lo siguiente:

2.11.1. Análisis Vertical.

Como se puede apreciar en el Anexo 3, muy a pesar de que las ventas de la empresa NET Consultores incrementaron cada año desde el 2012 la utilidad neta fue disminuyendo, se observa que este efecto se debe al incremento del costo de servicio, gasto de administración y gasto financiero registrados en el Estado de Resultados.

En el análisis vertical del Estado de Situación Financiera al 31/12/2014 se revela un activo circulante del 69.68% de los activos totales, demostrando una gran liquidez, (ver anexo 4) Esto puede parecer contradictorio ya que, si la empresa tiene alta liquidez y han incrementado sus gastos financieros. La Gerencia General de NET Consultores manifiesta que durante el año muchas veces la empresa no cuenta con la liquidez suficiente al iniciar cada proyecto, sobre todo aquellos que no son empresas privadas, incluso los pagos de estos servicios suelen efectuarse mucho tiempo después de concluidos.

2.11.2. Análisis Horizontal.

El Estado de Resultados de NET Consultores revela una disminución de renta neta del 44.36 % para el año 2014, sin embargo sus ventas se incrementaron en 55.08%, tal como se aprecia en el Anexo 5.

El Estado de Situación Financiera muestra una disminución en activos en un 7.15%, los pasivos crecieron en un 12% y disminuyó el patrimonio en 23.12%. (Ver anexo 6)

2.11.3. Análisis de Ratios.

Con la información financiera de NET Consultores correspondiente a los años 2012, 2013 y 2014, se realizó una tabla de ratios (Ver anexo 7) el cual permite analizar la situación financiera de la empresa en dichos periodos, a continuación una breve descripción de cada uno de ellos.

Capital de Trabajo

Se aprecia que NET Consultores no cuenta con capital de trabajo suficiente para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo, esto es coherente con el manejo financiero de sus proyectos, normalmente la empresa requiere de financiamiento bancario al inicio de cada concurso ganado. Se aprecia que esta situación se ha ido acentuando desde el año 2012.

Razón Circulante o Ratio de Liquidez Corriente

La empresa a comparación del año 2012 aumentó su ratio de liquidez en 0.15 sin embargo la liquidez del año anterior era mayor en 0.08. Actualmente la tasa de interés para capital de trabajo es de 16% por lo que es conveniente que el ratio de liquidez aumente para hacer frente a los compromisos del corto plazo.

Razón de la Prueba Acida

NET Consultores es una empresa de servicios, cuenta con un inventario muy pequeño basado principalmente por algunos consumibles como toners y otros útiles de escritorio que se compran cada 3 meses y quedan en stock. Por este motivo la prueba ácida arroja prácticamente el mismo ratio debido a que no presenta inventarios.

Impacto Gastos Administración y Ventas

Se observa que el componente de gasto administrativo y de gasto de ventas es bastante alto 0.36 al ser comparado con el ingreso por ventas, este nivel de gasto se ha mantenido desde el 2012. Si se observa los estados de resultados, la empresa presenta márgenes brutos bastante altos pero las utilidades netas son significativamente pequeñas, este ratio permite visualizar cómo se han concentrado los gastos administrativos para identificar oportunidades de mejora en la gestión de los gastos.

Impacto de la Carga Financiera

Los gastos financieros han incrementado en 0.02 desde el 2012, se percató que el nivel de carga financiera (intereses) es de 4% frente a los ingresos por venta, lo que resulta bastante aceptable, sin embargo luego del análisis del ratio anterior se señala que los gastos administrativos son muy altos por lo tanto hay que tener un especial cuidado con el impacto de las cargas financieras ya que impactan en las utilidades netas de cada año, el incremento de este ratio se debe también a que la ejecución de los proyectos se realiza por lo general con financiamiento por la falta de liquidez. Al incrementar las ventas incrementarán también las cargas financieras.

Razón de Endeudamiento Patrimonial

El 2014 la empresa muestra un ratio bastante disminuido frente a los años anteriores ubicándose en 0.59 esto se debe a que en el año 2013 la empresa capitalizó S/.100,000.00 si bien es cierto este ratio mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores, por lo que se diría que dicho grado de compromiso ha disminuido, sin embargo con el pasar del tiempo los préstamos suelen ser mayores para cubrir los requerimientos de ejecución de proyectos más ambiciosos.

Apalancamiento

La empresa se encuentra cada vez más "apalancada" este efecto no sólo es debido a que el activo total cada vez es mayor sino que en el 2013 la empresa capitaliza parte de su patrimonio y reparte utilidades, en el 2014 también se efectúa una distribución de utilidades entre los accionistas.

Apalancamiento Financiero

Presenta un ratio de 1.33 superior a uno, por tal motivo se concluye que los recursos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios de NET Consultores sea superior.

Tasa de Rendimiento sobre las Ventas Netas

Cuando se analizó este ratio, se tuvo claro que la rentabilidad de la empresa es menor y ha descendido a 2% desde un 7% en el 2012 pero si se compara el ingreso por ventas, éste ha ido incrementando con los años. De todos modos la empresa muestra una rentabilidad generada producto de sus operaciones y no de otros ingresos.

Tasa de Rendimiento sobre los Activos Totales

El rendimiento sobre los activos también se observa en disminución de 22% del 2012 a 6% las utilidades han ido decreciendo en concordancia con la disminución de la rentabilidad.

Tasa de rendimiento sobre el Patrimonio

El rendimiento sobre el patrimonio, a diferencia de los dos ratios anteriores no ha presentado un descenso tan significativo por efecto de la capitalización realizada en el 2013, incluso en dicho año se observa un incremento de 2% para esta razón financiera.

Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)

Con este ratio se visualiza la capacidad del activo de NET Consultores para producir utilidades sin importar el tipo de financiamiento, La rentabilidad disminuye también desde un 11% del 2012 a un 6%

NET Consultores es una empresa que se encuentra en una etapa de claro crecimiento, es importante que este crecimiento vaya acompañado de una adecuada planificación que le permita el desempeño óptimo para alcanzar sus objetivos de largo plazo.

Capítulo III

3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

El presente capítulo identifica la visión, misión y valores de NET Consultores, así como la nueva formulación de las mismas de acuerdo con el planteamiento de “La Formulación / Planteamiento de la estrategia” definidos por Fernando A. D’Alessio, Fred David. (2013)

3.1. Visión.

Fred R. David en su libro señala que la visión es “el estado futuro posible y deseable de una organización”. A continuación se analiza la visión de NET Consultores en función de este enunciado.

3.1.1. *Visión actual de la empresa.*

“Ser un equipo líder en el mercado nacional con responsabilidad social brindando las mejores soluciones integrales de tecnología de información en alianza estratégica con nuestros clientes”

3.1.2. *Análisis de la visión actual.*

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:

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

“Ser un equipo líder”

NET Consultores menciona el deseo de alcanzar 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.

ii. La identificación del mercado meta:

“En el mercado nacional”...“de tecnología de la información”

A nivel de ubicación señalan el territorio nacional y la industria de tecnología de la información, pero aun es un poco amplio e impreciso. Se observa que el mercado está identificado y delimitado a nivel nacional, sin embargo se cree 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.

iii. Las fuentes de ventajas competitivas:

“con responsabilidad social”...“en alianza estratégica con nuestros clientes”...”brindando soluciones integrales”

La gerencia de NET Consultores 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. NET Consultores no mantiene alianzas para realizar alguna actividad de Responsabilidad Social con sus clientes, por lo cual se considera que debe ser retirado de la declaración de la visión.

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 (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Visión Propuesta para la Empresa

| | |
|--|--|
| VISIÓN PROPUESTA | |
| ¿En qué queremos convertirnos? | |
| OBJETIVO | “Ser reconocida por la calidad de sus servicios” |
| MERCADO | “Mercado peruano” |
| FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS | “Soluciones integrales y a medida” |

Nota. Adaptado de NET Consultores.

3.1.4. Visión propuesta.

“Ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios en implementación de soluciones integrales de tecnologías de información a la medida de las necesidades del cliente en el mercado peruano”

3.2. Misión

3.2.1. Misión actual de la empresa.

“Trabajamos en equipo para satisfacer las necesidades de los clientes a través de soluciones innovadoras de tecnología de información diseñadas de manera inteligente que generan valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y socios estratégicos, contribuyendo al desarrollo de nuestra sociedad”.

3.2.2. *Análisis de la misión actual.*

Se analiza la misión actual de acuerdo a 9 criterios:

1. **Clientes:**

“de los clientes”... “para nuestros clientes”

A pesar de que los clientes son mencionados dos veces no son identificados plenamente, no se observa por lo menos una característica para saber hacia dónde se orienta la razón de ser de la empresa.

2. **Productos o servicios:**

“satisfacer necesidades”... “A través de soluciones innovadoras”

Se mencionan las soluciones innovadoras como medio para satisfacer necesidades, finalmente no queda claro cuáles son las necesidades que satisface la empresa a pesar de saber que el servicio brindado son soluciones con la característica de ser innovadoras. Es posible que “satisfacer necesidades” esté demás y deba ser retirado del enunciado.

3. **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. **Tecnología:**

“tecnología de información”

Si bien se puede observar la palabra tecnología en la declaración de la misión, no hace referencia al tipo de tecnología que se usa para cumplir con su razón de ser. Esto puede ser discutible ya que se entiende que al encontrarse en un mercado de tecnología de la información se ofrece lo que está vigente como tecnología de punta.

5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:

“que generan valor para nuestros clientes”... “accionistas y socios estratégicos”

Al indicar que se pretende generar valor para los principales stakeholders de la empresa, se muestra en la misión una preocupación por la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa.

6. Filosofía:

“contribuyendo al desarrollo de nuestra sociedad”

En esta parte de la Misión, la empresa declara su interés filantrópico por colocar un granito de arena para con su entorno. Un fin noble más allá de satisfacer al cliente y obtener rentabilidad.

7. Auto-concepto:

“Trabajamos en equipo”... “de manera inteligente”

En esta parte, NET Consultores resalta dos fortalezas que definen a la empresa como un equipo de personas que hace las cosas de manera inteligente y son conscientes de ello para cumplir con su razón de ser.

8. Preocupación por la imagen pública:

No se menciona de forma directa una preocupación por la imagen pública, pero al tener claro su auto-concepto “trabajamos en equipo” y “de manera inteligente” se entiende que es así cómo quiere que su público los reconozca.

9. Preocupación por los empleados:

“que generan valor para nuestros”... “colaboradores”

NET Consultores considera importante declarar en su misión que las actividades desarrolladas por la empresa, generan valor para sus colaboradores.

Después de haber sido analizados los elementos de la misión actual se propondrá los elementos de la nueva misión teniendo en cuenta los criterios revisados anteriormente.

3.2.3. 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 NET Consultores y tiene lo siguiente:

1. Clientes:

"a medida para nuestros clientes del sector público o privado"

Puede sonar poco específico, pero NET consultores está en la capacidad de atender a cualquier tipo de cliente que busque una solución de tecnología de información, sin importar si es particular o corporativo, grande o pequeña empresa.

2. Productos o servicios:

"soluciones de tecnología de la información"... "con un servicios a medida"

Las soluciones de tecnología de la información, llámese programación, base de datos o cualquier diseño o implementación de software que brinda NET Consultores es realizado a medida del cliente, no se busca tanto lo que quiere el cliente sino lo que realmente necesita, y para eso la asesoría previa, durante y post implementación es muy importante.

3. Mercados:

"tecnología de la información"... "a nivel nacional"

Se indica la industria y alcance territorial.

4. Tecnología:

"tecnología de última generación"

NET Consultores realiza constantemente evaluaciones de soluciones y tecnologías que salen al mercado, para validar que puedan ser utilizados por sus clientes, como dicha tecnología es muy variante y cambia prácticamente día a día no es posible especificarlo puntualmente.

5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:

"construyendo una organización sostenible y generando valor"

6. Filosofía:

"construyendo una organización sostenible"... "generando valor"

Su filosofía está relacionada con la creación de valor y la permanencia en el tiempo. NET Consultores se destaca por trabajar teniendo presente sus valores de integridad, trabajo en equipo, puntualidad y compromiso.

7. Auto-concepto:

"desarrollado por los mejores profesionales"

Se considera profesional en lo que hace como empresa en su totalidad y a cada persona que la conforma.

8. Preocupación por la imagen pública:

"desarrollado por los mejores profesionales"

No sólo se preocupan hacia dentro de la empresa sino que buscan que sus clientes y competidores perciban el profesionalismo es la marca de NET Consultores y lo demuestran mediante el cumplimiento al 100% de sus servicios.

9. Preocupación por los empleados:

"generando valor"

Al mencionar que genera valor, éste no es sólo para sus clientes, sino para todos sus stakeholders. Es decir que NET Consultores cuando genera valor lo hace para todos, especialmente para sus colaboradores quienes crecerán junto con el crecimiento de la empresa.

3.2.4. Misión Propuesta

"Brindamos soluciones de tecnología de la información a nivel nacional con un servicio a medida para nuestros clientes del sector público o privado, desarrollado por los mejores profesionales, construyendo una organización sostenible y generando valor"

3.3. Valores.

3.3.1. *Valores actuales de la empresa.*

Actualmente NET Consultores no declara ampliamente sus valores pero menciona lo siguiente en su página web:

- Puntualidad.
- Trabajo en equipo.
- Integridad.
- Compromiso.

3.3.2. *Análisis de los valores actuales.*

Para poder analizar los valores de la empresa en la actualidad, también llamados principios corporativos, se consultó con personal de la gerencia y personal interno que forman parte de NET Consultores.

Luego de las reuniones se logró describir lo que representa cada uno de esos valores a saber:

- **Puntualidad**, más allá de la hora de ingreso y salida, la puntualidad para NET Consultores representa el cumplimiento de los plazos en la ejecución de los servicios, cumplimiento de las tareas asignadas para cada día de trabajo, puntualidad en las reuniones con los clientes y el equipo de trabajo.
- **Trabajo en equipo**, es esencial para la actividad de NET Consultores, el trabajo en equipo representa la interdependencia de cada miembro, la confianza en forma bilateral y el cumplimiento de objetivos en común.
- **Integridad**, lo cual involucra 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**, representa el compromiso con la organización, con las funciones propias de su rol en el equipo de trabajo y sobre todo compromiso con el Cliente.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Asimismo, en base a las reuniones con la gerencia de NET Consultores se pudo evidenciar 2 valores adicionales a saber:

- **Actitud**, el cual representa la forma en la cual los colaboradores asumen cada reto u obstáculo 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**, dado que NET Consultores se preocupa por la innovación, es necesario que cada miembro del equipo de trabajo tenga iniciativa y proactividad para la investigación y propuesta de soluciones que ayuden a optimizar los tiempos de desarrollo del servicio.

3.3.4. Valores propuestos.

Luego del análisis de los valores de NET Consultores 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.
- Trabajo en equipo.
- Integridad.

- Compromiso.
- Actitud.
- Iniciativa.

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

Se afirma que los valores actuales, así como la misión y visión propuestos se encuentran alineados perfectamente, como se puede observar en la figura 3.1.

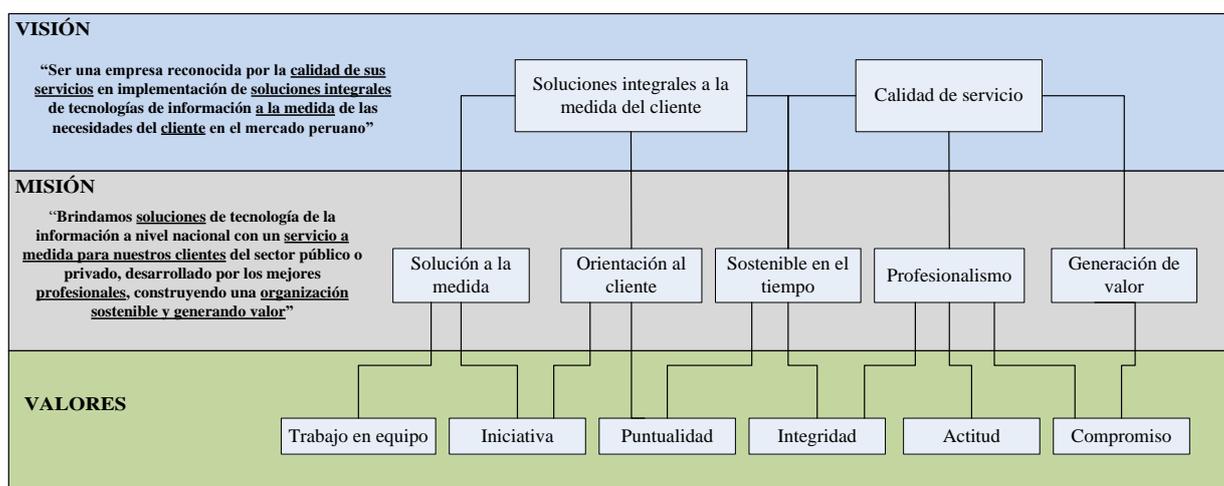


Figura 9. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa
Adaptado de NET Consultores.

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, NET Consultores pone a disposición del proyecto un equipo de trabajo multidisciplinario que trabajan en equipo y con iniciativa para brindar la mejor solución al cliente, con puntualidad en la entrega de los compromisos y con integridad en la realización de sus actividades permiten que el cliente logre los objetivos para el cual solicitó el servicio y de esa manera se consigue un sinergia en beneficio de ambos ganándose la confianza del cliente y el compromiso mutuo de seguir trabajando en otros proyectos a futuro, de esta manera se consigue ser sostenible en el tiempo. Asimismo, la integridad, actitud y compromiso que

demuestra el equipo de trabajo de NET Consultores permite la entrega de servicios con mucho profesionalismo y generando valor para el cliente.

Para lograr soluciones integrales a la medida del cliente, es necesario tener la mira en los objetivos para el cual fue solicitado el servicio, es decir, hacer propios los objetivos de cliente permite al equipo de NET Consultores poder diseñar una solución integral para dicha institución permitiendo que ambos logren los objetivos del proyecto, al lograr cada objetivo del proyecto y hacer que esto ocurra proyecto tras proyecto se logra la confianza del cliente y permite una relación de negocios que sea sostenible a través de los años.

Con el profesionalismo mostrado por cada miembro del equipo de trabajo de NET Consultores 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 usuario recurrentes de los servicios de NET Consultores a lo largo de los 8 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, basado en un análisis integral en base a los objetivos que persigue la Gerencia de NET Consultores.

Capítulo IV

4. Análisis externo

Se llevará a cabo el análisis externo de la empresa NET Consultores S.A.C, evaluando tendencias y acontecimientos de todos los sectores que influyen en la empresa como Social, Ambiental, Político, Económico, Tecnológico, Legal , el cual permite identificar las variables claves definiendo sus oportunidades y amenazas para poder tener la capacidad para responder en forma defensiva u ofensiva a los factores, formulando estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y minimizar al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

4.1.Tendencias de las variables del entorno

4.1.1. Análisis Político – Gubernamental.

4.1.1.1. Elecciones Generales 2016.

El 10 de abril de 2016 se realizarán las elecciones generales para elegir al nuevo Presidente, Vicepresidentes, congresistas de la República para el periodo 2016-2021.

Los principales candidatos que lideran las encuestas se encuentran a la fecha de la siguiente manera (ver Figura 10).

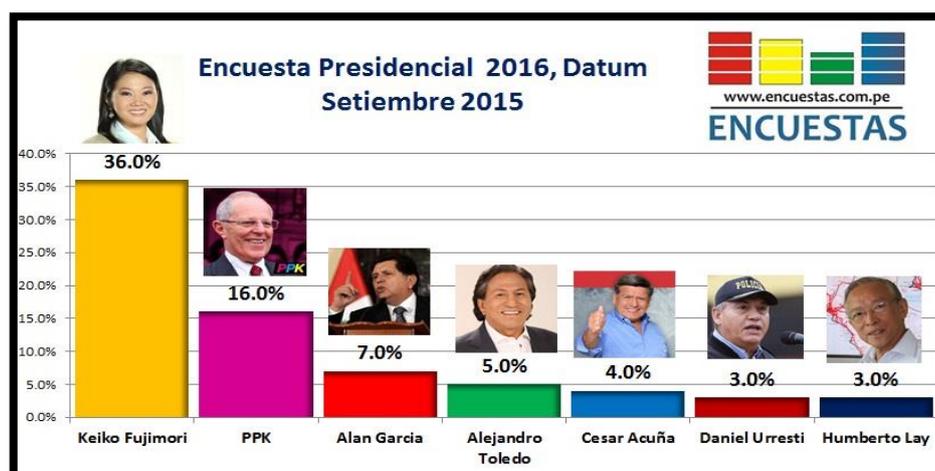


Figura 10. Encuesta Presidencial 2016. Tomado de “Encuestas Perú 2016”. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/elecciones/keiko-fujimori-y-ppk-lideran-intencion-voto-2016-datum-internacional-noticia-1796314>

Según análisis de la Figura 10, Keiko Fujimori del partido de Fuerza Popular lidera con un 36%, Pedro Pablo Kuczynski (PPK), del partido Peruanos por el cambio le sigue con un 16%, le sigue los ex presidentes Alan García, con 7%, y Alejandro Toledo, con 5%. El gobernador regional de La Libertad, César Acuña, alcanza 4% y el ex ministro del Interior Daniel Urresti, 3%.

Impacto en Clientes / Empresa

Impacto en la empresa: Para los clientes de NET Consultores el cambio de gobierno crea incertidumbre, se retraen y puede representar un impacto negativo.

Impacto en el cliente: La gerencia de NET Consultores indica que es probable que para el 2016 se congele el presupuesto de las empresas públicas en el primer semestre destinado para la contratación de servicios informáticos y que el segundo semestre se normalice como sucedió el 2011 siendo una tendencia con poco impacto en la empresa.

Impacto en los proveedores: Podría impactar en las entidades financieras, de acuerdo al grado de confianza del próximo presidente.

4.1.1.2. Reformas para Modernizar el Estado (Presidencia del Concejo de Ministros).

El Estado Peruano presenta nuevos retos en la administración pública diseñando e implementando políticas publicas orientados a atender las necesidades de los ciudadanos, es por ello que requieren impulsar un proceso de modernización que este direccionada a alcanzar una gestión pública orientada a resultados que impacten en el bienestar de los ciudadanos, que genere igualdad de oportunidades y asegure el acceso a servicios públicos de calidad que permitan cumplir sus funciones de manera eficiente, ágil y al servicio de la ciudadanía (ver Figura 11).

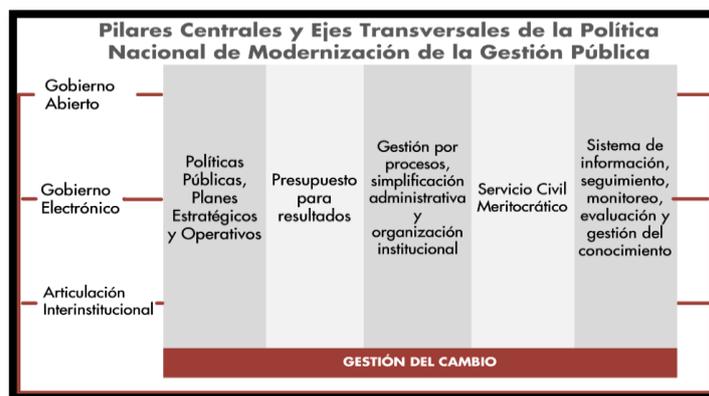


Figura 11. Reformas para modernizar el Estado Perú. Tomado de “Pilares Centrales y Ejes Transversales de la Política Nacional de modernización de Gestión Pública”, por la Presidencia del Concejo de Ministros, 2015. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/reformas/?p=49>

El Gobierno Peruano ha creado instrumentos normativos: con la aprobación de políticas y planes de acción para la reforma en materia de modernización de la gestión pública en los tres niveles de gobierno dentro de ellos se tiene:

- Política Nacional de Modernización del Estado al 2021 (DS 004-2013-PCM)
- Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización del Estado 2013-2016 (RM125-2013-PCM).
- Plan de Simplificación Administrativa 2013 – 2016 (RM 048-2013-PCM).
- Plan de acción de Gobierno Abierto (RM 085-2012-PCM)
- Modificación del Reglamento de la Ley de Transparencia (DS 070–2013–PCM).²

Impacto en Clientes /Empresa

Impacto en el Cliente: La Tendencia de reformas para modernizar el Estado genera que las Instituciones del estado van a requerir sistemas de Información para mejorar sus procedimientos

² Presidencia del Concejo de Ministros. Reformas para modernizar el Estado Perú, 2015 Recuperado de :<http://www.pcm.gob.pe/reformas/?p=49>

Impacto en la Empresa: Esta tendencia origina un mayor requerimiento de servicios generando una oportunidad para la empresa.

Impacto en los proveedores: Esta tendencia representa una oportunidad de crecimiento para los proveedores de NET Consultores, lo cual también es beneficioso para la empresa.

4.1.2. Análisis Ambiental.

4.1.2.1. Impacto del fenómeno del Niño.

“Existe una probabilidad mayor de 90% de que El Niño continúe hasta el invierno 2015-16 del Hemisferio Norte (entre diciembre y febrero), y cerca de 85% de probabilidad de que persista hasta principios de la primavera 2016 marzo”.

(Administración Nacional Oceánica y Atmosférica de Estados Unidos (NOAA))

“Una semejanza marcada entre julio del año 1997 y julio de este año respecto a la condiciones climatológicas y atmosféricas para ocurrencia del fenómeno de El Niño. La mayor parte de centros meteorológicos indican presencia del 80% del fenómeno para el otoño del 2016”. (Ninell Dedios, funcionaria del Senamhi-Piura, 2015).

Los impactos negativos causados por el fenómeno del Niño son:

- Pérdida de terrenos agrícolas.
- Disminución de la producción de papa en la costa y sierra, por altas temperaturas y exceso de humedad
- Abundancia de las poblaciones de peces cambia en áreas costeras, con impactos adversos en la producción y exportación pesquera y de otros productos alimenticios.
- Destrucción de canales de irrigación.

- Destrucción de vías de comunicación como carreteras y puentes.
- Incremento de enfermedades como el cólera, la malaria, infecciones estomacales, conjuntivitis.
- Otra amenaza del dengue, debido a las intensas lluvia hay más residuos donde puede vivir el zancudo³

Impacto en Clientes / Empresa

Impacto en el Cliente: Este Fenómeno del Niño afecta mucho a los clientes de NET Consultores debido que dispondrán de menos presupuestos para elaboración de sistemas de informáticos ya que su presupuesto asignado va direccionado para daños por este fenómeno.

Impacto en la Empresa: Esta tendencia es una amenaza fuerte para NET Consultores porque no habrá mucha demanda de servicios por falta de presupuesto del cliente.

Impacto en los proveedores: Representa también una amenaza para los proveedores de la empresa.

4.1.2.2. Incremento de nuevas energías renovables utilizado en el Perú.

En costa del Perú hay un incremento de uso de energías renovables, aprovechando el anticiclón del Pacífico y de la Cordillera de los Andes, que generan vientos provenientes del suroeste en toda la región de la costa. (ver Figura 12)

“El Atlas Eólico estima un potencial sobre los 77,000 MW, de los cuales se pueden aprovechar más de 22,000 MW”.

³ Radio Programas del Perú. Fenómeno del Niño, 2015. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/fenomeno-el-nino-cual-seria-su-impacto-noticia-830044>

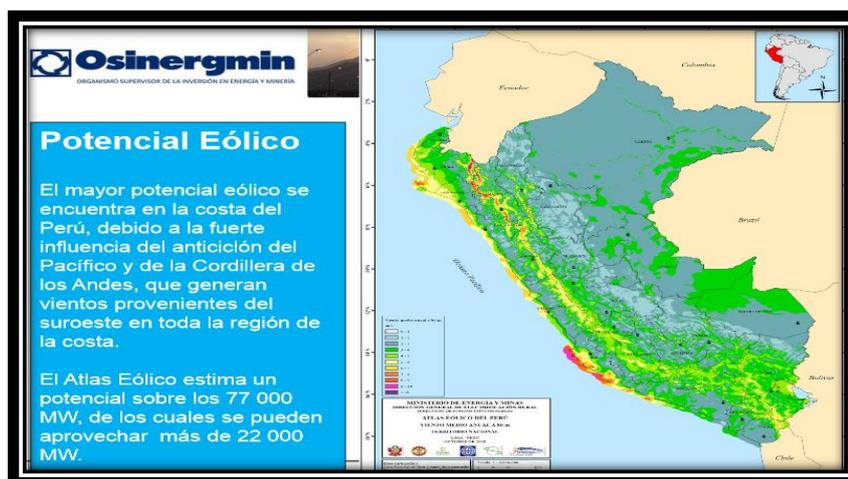


Figura 12. Energía renovable en el Perú, Tomado de “Potencial Eólico”, por Osinergmin, 2015. Recuperado de http://www.camara-alemana.org.pe/downloads/05_OSINERG_121113-PRE-JMG-Marco-Legal-Energias-Renovables-Matriz-Energetica.pdf

Para ello existe un marco jurídico a través del cual se regulará el aprovechamiento de la energía eólica, los cuales son:

- Ley de promoción de la inversión para la generación de electricidad con el uso de energías renovables Decreto Legislativo 1002 (mayo 2008)
- Reglamento de la generación de electricidad con energías renovables Decreto Supremo 0122011EM (Marzo 2011)
- Bases de la segunda Subasta RER, aprobadas mediante Resolución Viceministerial N°036-2011-MEM/VME del Ministerio de Energía y Minas⁴.

Impacto en Clientes / Empresa

Impacto en el Cliente: El Incremento de Nuevas Energías renovables genera la necesidad de mejorar o acondicionar sistemas informáticos de control.

⁴ Marco Legal de Energías Renovables en el Perú. Lima, Diario El Comercio, 2015. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bid-financiera-dos-proyectos-energia-eolica-peru>

Impacto en la Empresa: Esta Tendencia origina un incremento de demanda por nuevos sistemas de control para sector energía generando una oportunidad para la empresa de crear sistemas de Información.

Impacto en los proveedores: Como los proveedores no están relacionados directamente al sector energético, esta tendencia no los afectaría.

4.1.3. Análisis Social y Cultural.

4.1.3.1. Aumento de Programas de Apoyo Social.

En los últimos tiempos se viene impulsando los programas de apoyo social como parte de la orientación política del Perú, este compromiso involucra diversos sectores económicos⁵ y cuyas metas nacionales para el 2016 son:

- Reducción de la desnutrición crónica infantil al 10%
- Reducción de la anemia al 20%
- Incremento al acceso a la educación inicial al 85%
- Incremento en acceso a agua y desagüe al 85%

Impacto en Clientes / Empresa

Impacto en el Cliente: Esta tendencia genera la necesidad de sistemas personalizados que permitan la supervisión de los programas sociales.

Impacto en la Empresa: Al requerir nuevos sistemas de supervisión para programas sociales nace un nuevo nicho de mercado por ende una oportunidad relacionada con el crecimiento en las ventas.

Impacto en los proveedores: Esta tendencia también representa una oportunidad de crecimiento de los proveedores.

⁵ Ministerio de Desarrollo o Inclusión Social Consulta. Programas de apoyo social, 2015 .Recuperado: <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/>

4.1.3.2. *Cibercultura.*

“La cibercultura influye inevitablemente en nuestras vidas, y como consecuencia existen personas que consideran que es una herramienta que ayuda en el quehacer diario, tanto a nivel profesional como personal, otros la consideran como algo que no podemos controlar, y que adquirimos y usamos de forma incontrolable y que es la propia tecnología la que nos controla a nosotros”. Sáez Vacas, F. (1983)

“La tecnología forma parte de nuestras vidas de tal manera que ha cambiado dramáticamente nuestra forma de comunicarnos y relacionarnos socialmente, hasta tal punto, que ahora pertenecemos a lo que se denomina una cibercultura” Derrick de Kerckhove(.1999).

La cibercultura es la una nueva forma de cultura, donde el uso de las nuevas tecnologías forma parte de nuestro día a día, nos apoyamos en ella para realizar todo tipo de actividades, hasta tal punto que se ha convertido en una nueva forma de vivir, en una cultura, está integrada en nosotros de tal forma que "separarnos" de ella es cada vez más costoso en tanto en la forma personal como profesional, hoy en día los negocios, transacciones se realizan desde un aparato móvil paran ello se van creando miles de aplicaciones para que nos permitan estar al día en este mundo globalizado.

Impacto en Clientes / Empresa

Impacto en el Cliente: Esta tendencia genera la necesidad de tener aplicaciones para que puedan realizar sus actividades desde cualquier aparato electrónico

Impacto en la Empresa: Al requerir nuevos sistemas la empresa presenta nuevos nichos de mercado por ende una oportunidad y un crecimiento en las ventas.

Impacto en los proveedores: Impacta favorablemente en los proveedores como una oportunidad de crecimiento.

4.1.4. Análisis Tecnológico.

4.1.4.1. Incremento de Aplicaciones Móviles (Apps).

En un mundo globalizado como el que se vive hay más usuarios emplean aplicaciones para interactuar con sus clientes y realizar operaciones de negocio desde los dispositivos móviles.

De acuerdo a la publicación de un estudio de proyección de aplicaciones móviles se tiene las siguientes estadísticas: 32% de los usuarios de las apps paga por ellas, 94% tiene aplicaciones sobre redes sociales, 76% tiene apps de juegos, 72% de información, 59% de música y 58% de foto y video⁶

Impacto en Clientes /Empresa

Impacto en el Cliente: El gran crecimiento de esta tecnología y su acogida como instrumento para los negocios está ayudando a los negocios a realizar sus operaciones más rápido por ello se vuelven más dependientes de la tecnología hay una mayor demanda.

Impacto en la Empresa: Este mercado en crecimiento genera en la empresa una oportunidad de negocio, abriendo un gran abanico de posibilidades para nuevas soluciones empresariales.

Impacto en los proveedores: Representa una oportunidad para los proveedores quienes se verán beneficiados por el mercado en general.

4.1.4.2. Masificación de impresoras 3D.

La impresión 3D se expandirá entre los cinco a 10 años en el mercado de consumo, así lo indican los analistas de Gartner⁷. En otros campos más profesionales, como el mundo de la empresa y la medicina, sí parece que tendrá una acogida más rápida, entre dos y cinco años. El

⁶ Mercado de aplicaciones. Proyección del mercado de aplicaciones. Recuperado de https://prezi.com/kay84y2_pu3y/proveccion-del-mercado-de-aplicaciones/

⁷ Masificación de Impresoras 3D. Recuperado de: <http://www.ticbeat.com/tecnologias/impresion-3d-gran-publico-expansion-cinco-diez-anos-gartner/>

vicepresidente de investigación de Gartner, Pete Basiliere, realiza una radiografía de la situación actual de los proveedores de este tipo de máquinas: unos 40 fabricantes, indica, venden impresoras 3D dirigidas a las empresas, mientras que unas 200 startups de todo el mundo están ahora desarrollando impresoras 3D para consumo y empezando a comercializarlas.

Esto conlleva que las organizaciones deben empezar a trabajar teniendo los productos finales en mente. “Primero hay que fijar el material y los requisitos de rendimiento y calidad de los productos que se quieren crear; en segundo lugar hay que determinar cuál es la mejor tecnología de impresión 3D; y en tercer lugar elegir la impresora 3D adecuada”.

Impacto en Clientes /Empresa

Impacto en la Cliente: Esta tendencia podría generar nuevas necesidades en los clientes que promuevan los requerimientos de soluciones de tecnologías de información que podrían ser aprovechados por NET Consultores.

Impacto en la Empresa: Esta tendencia permite a NET Consultores diversificar en otros sectores de las tecnologías de información.

Impacto en los proveedores: Este nuevo producto podría ser ofertado por los proveedores de equipo de cómputo y ampliar su mercado.

4.1.4.3. El internet de las cosas.

El Internet de las cosas se trata de una red que interconecta objetos físicos valiéndose del Internet⁸. Los mentados objetos se valen de sistemas embebidos, o lo que es lo mismo, hardware especializado que le permite no solo la conectividad a Internet, sino que además programa eventos específicos en función de las tareas que le sean dictadas remotamente.

- ✓ La industria de producción en masa: la maquinaria que se encarga de controlar los procesos de fabricación, robots ensambladores, sensores de temperatura, control de

⁸ Internet de las cosas. Recuperado de: <http://www.areatecnologia.com/nuevas-tecnologias/internet-de-las-cosas.html>

producción, todo está conectado al Internet en cada vez más empresas lo que permite centralizar el control de la infraestructura.

- ✓ Control de infraestructura urbana: control de semáforos, puentes, vías de tren, cámaras urbanas. Cada vez más ciudades implementan este tipo de infraestructuras basadas en el Internet de las Cosas que permiten monitorear el correcto funcionamiento de sus estructuras además de adaptar más flexiblemente su funcionamiento ante nuevos eventos.
- ✓ Control ambiental: una de las áreas en las que está teniendo más éxito el Internet de las cosas, pues permite acceder desde prácticamente cualquier parte a información de sensores atmosféricos, meteorológicos, y sísmicos.
- ✓ Sector salud: cada vez más clínicas y hospitales alrededor del mundo confían en sistemas que les permiten al personal de salud monitorear activamente a los pacientes de manera ambulatoria y no invasiva.

También hay aplicaciones del Internet de las Cosas para el transporte, la industria energética, y prácticamente todos los sectores comerciales. Como hemos dicho, el gran pendiente es el mercado de consumo, o lo que es lo mismo, los hogares, un lugar al que probablemente es cuestión de tiempo para que veamos la gran explosión.

Impacto en Clientes /Empresa

Impacto en la Cliente: Esta tendencia podría generar nuevas necesidades de automatización de las actividades del hogar o la industria, todo completamente conectado a Internet.

Impacto en la Empresa: Esta tendencia permite a NET Consultores ampliar sus servicios de desarrollo de software que permita el control de los equipos domésticos y ofrecer nuevas soluciones a un nuevo mercado.

Impacto en los proveedores: Estos nuevos productos podría ser ofertado por los proveedores de equipo de cómputo y la empresa podría ampliar su rubro y vender equipos con sistemas incluidos.

4.1.5. Análisis Económico.

a). PBI (Producto Bruto Interno)

Situación actual

“La proyección de la economía peruana para el 2015 se revisa de 4,2% a 3,0%, dentro de un intervalo de [2,5% - 3,3%]” Banco central de Reserva (2015-2018).

Según los índices indicados hay una proyección de baja del PBI y esto se debe a una menor demanda interna (ver Tabla 5)

Tabla 5

Demanda Interna (Var % Anual)

| | Estructura % del PBI 2013 | MMM 2016-2018 | | | | | 1s2015 | MMMR 2016-2018 | | | |
|------------------------|------------------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------|------------|------------|------------|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Demanda Interna | 100,6 | 2,2 | 4,3 | 3,9 | 4,7 | 5,0 | 2,8 | 2,5 | 3,1 | 3,9 | 4,1 |
| a. Consumo Privado | 61,6 | 4,1 | 4,5 | 4,5 | 4,8 | 4,8 | 3,3 | 3,5 | 3,6 | 4,5 | 4,5 |
| b. consumo Público | 11,2 | 10,1 | 6,2 | 2,9 | 1,4 | 2,1 | 7,5 | 6,5 | 5,3 | 0,8 | 1,5 |
| Inversión Privada | 20,9 | -1,7 | 1,5 | 3,0 | 4,5 | 5,0 | 5 | -4,5 | 2,0 | 4,0 | 4,5 |
| Inversión Pública | 5,8 | -2,4 | 9,3 | 7,2 | 3,9 | 4,4 | 4,4 | 1,5 | 15,3 | 5,0 | 4,5 |
| Exportaciones | 24,1 | -1 | 2,7 | 9,5 | 6,5 | 5,2 | 5,2 | 1,5 | 8,0 | 9,2 | 5,0 |
| Importaciones | 24,7 | -1,5 | 3,3 | 3,3 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 0 | 3,0 | 3,5 | 3,3 |
| PBI | 100 | 2,4 | 4,2 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 3,0 | 4,3 | 5,3 | 4,5 |
| Memo | | | | | | | | | | | |
| Gasto Público | 17,0 | 5,9 | 7,2 | 4,3 | 2,3 | 2,9 | 2,9 | 4,9 | 8,4 | 2,1 | 2,5 |

Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Según Tabla 5, se espera que se acelere respecto del 2015 de 2,2 a 4,3 al año 2016, pero se tiene una disminución al año 2017 en 3,9 asimismo, se espera una mayor inversión en infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas.

Un factor de riesgo a la proyección es el impacto que pudiese tener el Fenómeno El Niño que desviaría el crecimiento de la economía hasta en 3 puntos porcentuales respecto del escenario base, debido a una menor producción de sectores primarios y destrucción de infraestructura.

“El objetivo es impulsar la actividad económica y las expectativas, así como continuar fortaleciendo la competitividad y productividad delegadas solicitadas al Congreso de la República; estos esfuerzos sumados a una política macroeconómica contra cíclica y responsable, apuntan a impulsar la recuperación de las tasas de crecimiento de la economía”.

(Banco Central de Reserva 2016-2018)

Impacto en Clientes / Empresa

Impacto en el Cliente: Según la situación expuesta de esta tendencia se espera un entorno de crecimiento del mercado para los próximos años, y por ende el incremento en los sectores productivos.

Impacto en la Empresa: Según la tendencia de PBI para los años 2016, 2017, 2018 se proyecta un incremento en el PBI esto generará el aumento del tamaño de las empresas actuales, lo cual aumentará el número de clientes potenciales generando una oportunidad para NET Consultores para poder ofrecer sus servicios.

Impacto en los proveedores: Este crecimiento proyectado del PBI representa una gran oportunidad para los proveedores de NET Consultores, sobre todo los proveedores del sector financiero.

b) Tasas de Intereses de Capital de Trabajo

“Las tasas de interés que pagan las pequeñas y medianas empresas (pymes) para acceder a un crédito son 4,6 veces más altas que las que se cobra a la gran empresa “(La Cámara de Comercio de Lima (CCL)).⁹ Ver Tabla 6.

⁹ Cámara de Comercio de Lima. Tasa de Interés de Pymes.[línea] Lima 2015. Recuperado de: <http://rpp.pe/economia/economia/ccl-las-pymes-pagan-tasas-de-interes-46-veces-mas-altas-noticia-710326>

Tabla 6

Tasas de Interés Promedio del Sistema Bancario

| | Moneda Nacional | Moneda Extranjera |
|-------------------|------------------------|--------------------------|
| Corporativos | 5.99% | 1.95% |
| Grandes Empresas | 7.17% | 5.49% |
| Medianas Empresas | 10.80% | 8.53% |
| Pequeñas Empresas | 20.32% | 10.94% |
| Microempresas | 33.69% | 23.91% |
| Consumo | 42.87% | 32.54% |
| Hipotecarios | 8.66% | 6.67% |

Nota. Tomado de “Tasas de Interés del Sistema Promedio”, por la Superintendencia de Banca y Seguros, 2015. Recuperado de : <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

NET Consultores se encuentra en una clasificación como una pequeña empresa, según el análisis de crecimiento de la empresa en su facturación según el capítulo II, la tendencia para los años 2016, 2017, 2018 la empresa según su facturación pasará a una Mediana empresa. Actualmente la empresa según Tabla 6, maneja una tasa de interés 20.32% como pequeña empresa con el cambio a una Mediana Empresa su tasa de interés baja a un 10.80%.

Impacto en Clientes / Empresa

Impacto en el Cliente: No tiene impacto

Impacto en la Empresa: El cambio de Pequeña Empresa a Mediana Empresa esta tendencia le genera una Oportunidad ya que podría acceder a una tasa de interés más baja que la que actualmente está manejando .

Impacto en los proveedores: Representa mejoras en los ingresos de los proveedores de financiamiento, incrementando las transacciones y por ende el movimiento de sus capitales.

C. Inflación

“Las expectativas de inflación se proyecta que la inflación se aproxime gradualmente a 2,0 por ciento en el horizonte 2015-2017” (BCRP, 2015)

Estas proyecciones se presentan junto con un intervalo de confianza, el cual cuantifica la incertidumbre asociada a tales pronósticos (ver Figura 13).



Figura 13. Proyección de la Inflación 2010-2017. Tomado de “Reporte de Inflación”, por el Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Según Figura 13, la proyección de la inflación para los años 2015-2017 se mantendrá entre un 2%, 2,5%. La inflación ha sido afectada por factores temporales de oferta tales como el aumento de precios de algunos alimentos y tarifas de servicios públicos y por la depreciación.

Impacto en Clientes / Empresa

Impacto en el Cliente: En la proyección para los años 2016 y 2017 se aprecia una disminución de la inflación según Figura 4.4 ésta proyección ocasiona en el cliente oportunidades de incrementar su gasto e inversión.

Impacto en la Empresa: La potencial disminución de la inflación para los años 2016 y 2017 podría generar una mayor demanda de servicios lo eventualmente se considera una oportunidad para la empresa.

Impacto en los proveedores: Representa una oportunidad para los proveedores en general por la estabilidad del mercado.

d. Tipo de Cambio

La proyección del tipo de cambio para los años 2015-2017 se mantendrá en el rango 3.2, tomando en cuenta las expectativas de inflación, indicadores internacionales como economía mundial, así como volatilidad en los mercados financieros (ver Tabla 7)

Tabla 7

Proyección del Tipo de Cambio

| TIPO DE CAMBIO | DATOS HISTÓRICOS | | MMM 2015-2017 REVISADO | | | MMM 2016-2018 | | | |
|---|------------------|------|------------------------|------|------|---------------|------|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Tipo de Cambio Fin de Periodo (Nuevos Soles por US dólar) | 2,79 | 2,96 | 2,90 | 2,90 | 2,90 | 3,2 | 3,25 | 3,24 | 3,24 |

Nota. Tomado de “Programa Monetario a Octubre 2015”, por el Banco Central Reserva del Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-10-15.pdf>

Impacto en Clientes /Empresa

Impacto en el Cliente: El comercio internacional y los procesos de apertura han generado que el tipo de cambio represente el principal vínculo entre la economía

nacional y el mundo externo, su incremento del tipo de cambio genera una amenaza para el cliente

Impacto en la Empresa: Para NET Consultores cuando hay Incremento del tipo de cambio encarece los servicios de infraestructura en la nube lo cual aumenta sus costos y genera una amenaza para la empresa.

Impacto en los proveedores: Representa una oportunidad para generar transacciones y movimientos con moneda extranjera.

4.1.6. Cuadro resumen.

En la Tabla 8 y 9 se presenta el detalle de todos los sectores Político, Económico, social, Tecnológico, Legal, Ambiental con sus respectivas tendencias y su impacto en los clientes y la empresa y lo que representa para la empresa (Oportunidad o Amenaza).

Tabla 8

Resumen de Análisis Externo. Político y Ambiental.

| ASPECTO | TENDENCIA | IMPACTO EN CLIENTES | IMPACTO EN LA EMPRESA | AMENAZA / OPORTUNIDAD |
|-----------|---|---|---|--|
| POLÍTICO | Elecciones presidenciales 2016 | El cambio de gobierno crea incertidumbre, se retraen y puede representar un impacto negativo. | La gerencia indica que probablemente para el 2016 se congela el primer semestre y el segundo semestre se normaliza siendo una tendencia con poco impacto en la empresa. | Considera la gerencia es una AMENAZA para la Empresa |
| | Reformas para Modernizar el Estado (Presidencia de Concejos de Ministros) | Requerir sistemas de Información para mejorar sus procedimientos | Mayor requerimiento de servicios | Al tener una mayor requerimiento le genera una OPORTUNIDAD para la Empresa |
| AMBIENTAL | Incremento de nuevas energías renovables utilizado en el Perú | La necesidad de mejorar o acondicionar sistemas informáticos de control. | Un incremento de demanda por nuevos sistemas de control para sector energía | Crear sistemas de Información genera una OPORTUNIDAD |
| AMBIENTAL | Impacto del Fenómeno del Niño | Asignación de menos presupuestos va direccionada para daños por este fenómeno. | Menos servicios a realizar | Menor demanda , menor servicios AMENAZA |

Nota. Elaboración propia

Tabla 9

Resumen de Análisis Externo. Social, Cultural, Tecnológico y Económico.

| ASPECTO | TENDENCIA | IMPACTO EN CLIENTES | IMPACTO EN LA EMPRESA | AMENAZA / OPORTUNIDAD |
|-------------|---|--|---|--|
| SOCIAL | Aumento de Programas de Apoyo Social | La necesidad de Sistemas personalizados que permitan la supervisión de los programas sociales | Nace un nuevo nicho de mercado | La gerencia considera una con este nuevo nicho de mercado OPORTUNIDAD |
| CULTURAL | Cibercultura | Esta tendencia genera la necesidad de tener aplicaciones para que puedan realizar sus actividades desde cualquier aparato electrónico | Al requerir nuevos sistemas la empresa presenta nuevos nichos de mercado por ende una oportunidad y un crecimiento en las ventas | La gerencia considera una con este nuevo nicho de mercado OPORTUNIDAD |
| TECNOLÓGICO | Incremento de Aplicaciones Móviles (Apps) | La necesidad que sus procesos de negocios sean llevados a equipos móviles | La creación de aplicaciones móviles para el sector electricidad | La gerencia considera que puede crear estas aplicaciones lo cual genera una OPORTUNIDAD |
| | Masificación de impresoras 3D | Nuevos productos requeridos | Nuevos mercados para explorar | La gerencia aún no está interesada en este rubro y por ende se desestima la tendencia. |
| | El internet de las cosas | Nuevas necesidades de automatización | Nuevas necesidades de automatización | La gerencia considera viable incursionar en este campo, aunque como aún no está muy desarrollado en el Perú se desestima esta tendencia. |
| ECONÓMICO | Incremento de PBI (Producto Bruto Interno) | Entorno de crecimiento del mercado para los próximos años, y por ende el incremento en los sectores productivos. | Un incremento en el PBI esto genera el aumento del tamaño de las empresas actuales, lo cual aumentará el número de clientes potenciales | La gerencia considera una OPORTUNIDAD |
| | Tasas de Intereses de Capital de Trabajo (Cambio de Clasificación de la empresa de Pequeña a Mediana) | No tiene impacto | Acceder a una tasa de interés más baja que la que actualmente está manejando. | El cambio de clasificación de pequeña empresa a mediana empresa obtendrá una menor tasa lo cual genera una OPORTUNIDAD |
| | Disminución de Inflación | Disminución de la inflación esta proyección ocasiona en el cliente la oportunidad para invertir | Genera una mayor demanda de servicios | Al presentar una mayor demanda esto le da una OPORTUNIDAD para la empresa |
| | Aumento de Tipo de Cambio | Represente el principal vínculo entre la economía nacional y el mundo externo, su incremento del tipo de cambio genera una amenaza para el cliente | Incremento del tipo de cambio encarece los servicios de infraestructura en la nube | El incremento del tipo de cambio aumenta sus costos y genera una AMENAZA para la empresa |

Nota. Elaboración propia

4.1.7. Matriz de evaluación de los factores Externos EFE.

La Matriz de evaluación de Factores Externos EFE, nos permite la evaluación de la información Político, Económico, social, Tecnológico, Legal, Ambiental teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa en donde está operando, las Ponderaciones se realizaron en base a la opinión del Gerente General de NET Consultores y promediado con las ponderaciones de los 2 expertos consultados para el presente estudio cuyo detalle se encuentra en el Anexo 9.

La calificación fue asignada por el equipo de trabajo bajo los siguientes criterios.

Tabla 10

Calificación

| Factores Externos Clave | Calificación | Justificación |
|---|--------------|---|
| Oportunidades | | |
| Mayor demanda de Portales Web en el mercado | 3 | En este aspecto NET consultores viene investigando en diferentes soluciones de portales web tales como Joomla, WordPress, Drupal y Liferay. |
| Incremento de nuevas energías renovables que generan una demanda potencial en sistemas informáticos de regulación y control | 3 | En este aspecto NET Consultores ha trabajado de cerca con Osinergmin para la automatización de los contratos de energía renovables, lo cual permite que se tenga presencia en las empresas que invierten en sistemas renovables motivando ampliar la cartera de clientes de NET Consultores. |
| El incremento de Programas de apoyo social que generarán desarrollo en zonas rurales podría incrementar la demanda de servicios informáticos para el Estado | 3 | NET Consultores ha iniciado un proceso de análisis de los programas sociales y ha propuesto soluciones de automatización en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en búsqueda de ampliar la cartera de clientes. |
| Mayor nivel de modernización del Estado Peruano | 4 | En este aspecto, la empresa ha trabajado en forma conjunta con Osinergmin, Ingemmet e Indecopi a tal punto que se han realizado proyectos de integración de sistemas de información lo cual permitirá a la empresa gestionar proyectos garantizando la continuidad de proyectos a lo largo del 2016 y 2017. |
| Mayores necesidades de intercambio de información entre organismos de regulación y fiscalización del sector electricidad (COES, Minem y Osinergmin) | 2 | Si bien la empresa trabajó con Osinergmin, aún no ha logrado ingresar al COES y el Minem los cuales son las 3 entidades responsables de la legislación y operación del sistema eléctrico. |
| Mayor necesidad de aplicaciones móviles en los negocios | 3 | En este aspecto, la empresa ha realizado diferentes estudios y propuestas de soluciones en el sector privado, tiene a 2 de sus colaboradores capacitándose en programación en sistemas operativos Android para soportar los posibles proyectos requeridos por los clientes. |
| Amenazas | | |
| Fábrica de software en Osinergmin | 3 | En base al Plan Anual de Contrataciones de Osinergmin para finales del 2015 se tiene previsto la adjudicación del servicio de fábrica de software, sin embargo, como el servicio de desarrollo de software para la gerencia de regulación es muy técnico, se prevé el ingreso a |

| | | |
|--|---|--|
| | | dicha gerencia para el segundo semestre del 2016. |
| Impacto de las elecciones presidenciales 2016 | 2 | Es importante considerar el impacto de las elecciones por la incertidumbre que genera, asimismo por la continuidad de los profesionales con los cuales NET Consultores viene trabajando en la elaboración de soluciones tecnológicas. |
| Aumento de competidores en el sector público que apuestan por la diferenciación en el precio | 2 | En los últimos años el SEACE realizó cambios en las reglas de contrataciones que permiten que los competidores pueden ofertar por debajo del 10% del valor referencial del servicio, esto ha generado que los competidores puedan ofertar menores precios y tratar de diferenciarse por precios. |
| Ingreso de productos sustitutos (Big data, Electric Office (Smallworld) e Indra (DMS)) | 2 | Resulta una amenaza importante el ingreso de productos enlatados para el sector eléctrico, hace algunos años la única opción era el desarrollo de software a medida por ser un mercado muy especializado. |
| Mayores exigencias de capacitaciones para los concursos del estado | 3 | Dentro de los cambios realizados en el SEACE, la evaluación del equipo de trabajo no solo es por la experiencia, sino también por las capacitaciones llevadas a cabo por los profesionales. |
| Incremento del tipo de cambio encarece los servicios de infraestructura en la nube | 2 | NET Consultores contrata servicios de almacenamiento en la nube por motivos de seguridad, el incremento del tipo de cambio puede ser importante dado que todos los servicios son contratados en dólares. |
| Impacto del fenómeno del niño | 1 | El fenómeno del niño al ser un fenómeno conocido y predecible es pasible de ser planificado y por ende se espera que no afecte al presupuesto de los clientes de NET Consultores. |

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11

Matriz de evaluación de factores externos EFE

| Factores Externos Clave | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| Oportunidades | | | |
| Mayor demanda de Portales Web en el mercado | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Incremento de nuevas energías renovables que generan una demanda potencial en sistemas informáticos de regulación y control | 0,07 | 3 | 0,21 |
| El incremento de Programas de apoyo social que generarán desarrollo en zonas rurales podría incrementar la demanda de servicios informáticos para el Estado | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Mayor nivel de modernización del Estado Peruano | 0,11 | 4 | 0,44 |
| Mayores necesidades de intercambio de información entre organismos de regulación y fiscalización del sector electricidad (COES, Minem y Osinergmin) | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Mayor necesidad de aplicaciones móviles en los negocios | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Amenazas | | | |
| Fábrica de software en Osinergmin | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Impacto de las elecciones presidenciales 2016 | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Aumento de competidores en el sector público que apuestan por la diferenciación en el precio | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Ingreso de productos sustitutos (Big data, Electric Office (Smallworld) e Indra (DMS)) | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Mayores exigencias de capacitaciones para los concursos del estado | 0,06 | 3 | 0,18 |

| | | | |
|--|-------------|---|-------------|
| Incremento del tipo de cambio encarece los servicios de infraestructura en la nube | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Impacto del fenómeno del niño | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Totales | 1,00 | | 2,66 |

Nota. Adaptado de “Administración Estratégica. Evaluación Externa”, por Fred. R. David. 14° ed. Cap.3 (p.80), 2013.

La Matriz presenta: La Ponderación que se califica entre 0.0 (no importante) a 1.0 (Importante) donde indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa NET Consultores, la ponderación se logró mediante el apoyo de expertos en la industria del software para el sector de energía cuyas ponderaciones se encuentran detalladas en el Anexo 9: Evaluación de factores externos (matriz EFE).

“La Calificación que es asignada de 1- 4 puntos para indicar que tan eficazmente responde a las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 =La respuesta es superior, 3=La respuesta está por encima del promedio, 2=La respuesta es promedio, 1= la respuesta es deficiente” (Fred. R. David 2013, p 80), para dicha calificación se consultó con 3 directores de la empresa, dichas calificaciones las puede encontrar detallada en el Anexo 9: Evaluación de factores externos (matriz EFE).

“La Puntuación Ponderada es la multiplicación de la ponderación con la calificación, la suma de las puntuaciones ponderada de una organización es 4, mientras que la más baja posible es 1, la puntuación ponderada promedio es 2.5” (Fred. R. David 2013, p 81)

NET Consultores obtuvo una puntuación ponderada de 2.66, es decir que se encuentra por encima del promedio, este puntaje indica que la empresa puede aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas a las que se enfrenta, sin embargo se encuentra aún lejos del puntaje máximo 4, es aconsejable revisar posibles mejoras que permitan responder mejor ante cualquier cambio de los factores externos.

Capítulo V

5. Análisis de la Industria

En este capítulo se describe la industria a la cual pertenece NET Consultores; es decir a los clientes, empresas competidoras y proveedores del sector de la empresa.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev 4), NET Consultores se encuentra 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".

El sector del software es el que está conformado por unidades económicas cuya actividad principal es la producción, desarrollo y comercialización de programas informáticos, el software forma parte de las Tecnologías de Información el cual incluye también el segmento de hardware.

La industria del software es un sector relativamente joven y de alta especialización, cuyos niveles de inversión son relativamente bajos, pues su principal activo son los recursos humanos con los que cuenta.

El potencial de crecimiento de este sector se evalúa por la calidad del recurso humano que hay en el Perú (el cual está siendo mejor valorados en los últimos años) y por los costos relativamente más económicos que tienen los productos fabricados en el territorio nacional.

Existe una industria exportadora conformada por un grupo pequeño de empresas de software que venden en el exterior bajo distintas modalidades y que tienen excelentes perspectivas de desarrollo en el futuro. No obstante hay una serie de obstáculos a vencer en materia de normatividad y problemas financieros que son los más acuciantes para un sector económico cuyo único activo valorizable son las licencias de sus productos.

En el Perú gran parte de las empresas fabrican software aplicativo para negocios como los ERP. Esta industria se encuentra en plena consolidación y de acuerdo a los últimos estimados mantiene una perspectiva de crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional. NET Consultores se desarrolla en el sector de software que comprende la producción de todas aquellas aplicaciones, programas o paquetes dedicados a la gestión y manipulación de la información. Algunas de las ramas que comprende este sector son el desarrollo de sistemas operativos, programas de código libre, administración de bases de datos, sistemas de información geográfica, análisis de la información, aplicaciones móviles, desarrollo de páginas web entre otros. En algunos casos también se realizan servicios relacionados con investigación y desarrollo para el mejoramiento de procesos de información, gestión de procesos de negocio mejor conocido como BPM (Business Process Management), la planeación de recursos de negocio, inteligencia de negocios y la consultoría de tecnologías de la información en general.

5.1.Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta).

5.1.1. Descripción del mercado.

5.1.1.1.Tamaño del mercado.

La evolución del mercado del software depende directamente de la evolución de la demanda por tecnología de información de parte de las empresas usuarias y consumidores domésticos.

De acuerdo a las estadísticas compiladas por un estudio realizado por Apesoft en el 2003, la industria arroja los siguientes resultados históricos.

Tabla 12

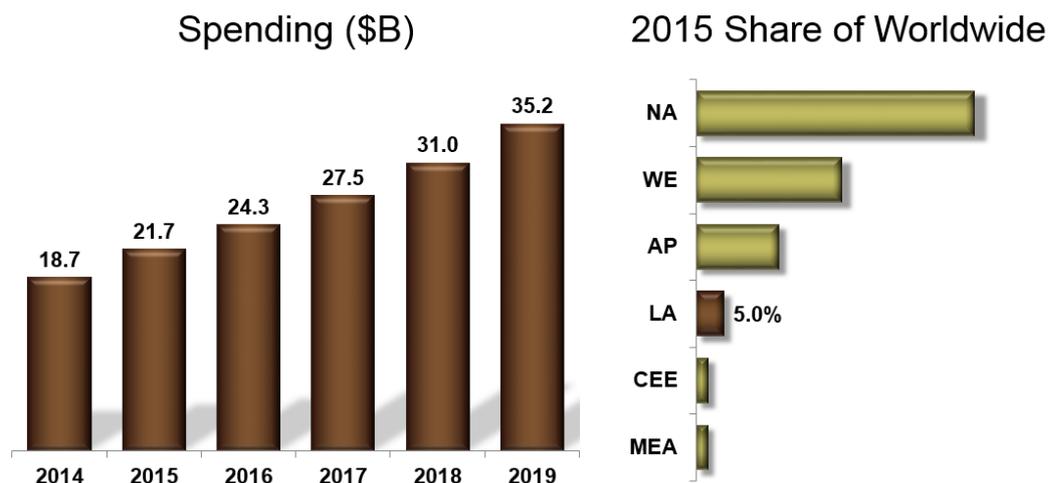
Sector Software: Ventas totales (en US\$)

| MERCADO | 2000 | 2001 | 2002 | 2003* |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas locales | 46,629,012 | 46,838,997 | 48,330,532 | 61,966,372 |
| Exportaciones | 4,484,462 | 4,886,241 | 5,078,914 | 7,300,391 |
| TOTAL | 51,113,474 | 51,725,238 | 53,409,446 | 69,266,763 |

Tomado de “Situación de la Industria Nacional de Software en el Perú”, por Apesoft.

Según información recogida por el diario el comercio y publicado el 07/11/2013 a diciembre del 2013 el mercado de software será de US\$ 240 millones lo cual representa un crecimiento de 12.5% a nivel latinoamericano.

Según la consultora International Data Corporation (IDC), el pronóstico del gasto de software empaquetado en Latinoamérica es el que se muestra en la Figura 14 en la cual se muestra que para el 2018 el gasto en software empaquetado para Latinoamérica será de US\$ 31 billones.



Source: IDC's *Worldwide Black Book, Version 02, 2015* (IDC #258528, August 2015)



Copyright 2015 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION

Figura 14. Pronóstico del gasto de software empaquetado en Latinoamérica

5.1.1.2. Número de empresas y actividades.

Según los estudios realizados por Apesoft en el 2003, de las 149 empresas encuestadas y que pertenecen al rubro de desarrollo de software, el 83% corresponde a la categoría MYPE como se aprecia en la gráfico.

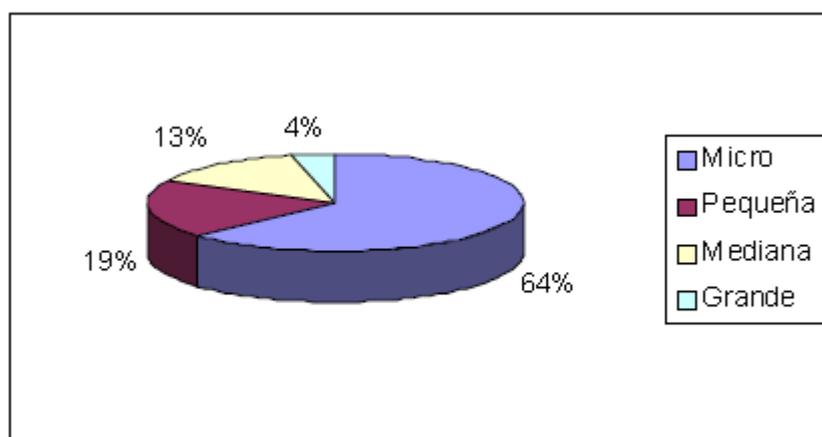


Figura 15. Distribución por tamaño de empresa.

Tomado de “Situación de la Industria Nacional de Software en el Perú”, por Apesoft, 2003.

Respecto a las actividades de dichas empresas encuestadas, en la Tabla 13 se detalla las principales actividades de las empresas que se dedican a las actividades de tecnologías de información.

Tabla 13

Actividades principales de las empresas de TI

| Actividades | % |
|---------------------------------|----------|
| Desarrollador a medida | 81.8 |
| Consultoría de sistemas | 79.1 |
| Fabricante de software | 78.4 |
| Integrador de sistemas | 66.2 |
| Comercializador y distribuidor | 62.2 |
| Servicios informáticos diversos | 61.5 |
| Outsourcing | 52.7 |
| Servicios de internet | 35.1 |

Tomado de “Situación de la Industria Nacional de Software en el Perú”, por Apesoft

5.1.1.3. Canales de distribución y asociaciones comerciales.

Según el informe de Apesoft del 2003, el principal canal de distribución es la venta directa o personalizada, sin embargo en la Tabla 14, se muestra los otros canales de comercialización utilizados por las empresas de tecnologías de información.

Tabla 14

Canal de comercialización

| Canal | % |
|-----------------------------|----------|
| Directo/venta personalizada | 62.40 |
| Internet | 27.50 |
| Publicidad | 14.10 |
| Páginas amarillas | 12.10 |
| Distribuidores | 10.10 |
| Por recomendación | 8.70 |
| Revistas | 4.70 |
| Socios comerciales | 4.00 |
| Diarios | 3.40 |
| E-mail | 3.40 |
| Otros | 26.00 |

Tomado de “Situación de la Industria Nacional de Software en el Perú”, por Apesoft

Por otro lado, un poco más de la mitad de las empresas manifiestan que en alguna oportunidad se han unido o asociado con otra empresa para vender sus productos, a través de consorcios, alianzas, etc. El 83 % de la gran empresa de software establece alianzas con socios comerciales, frente a una menor proporción (41.5%) de la microempresa que también lo hace. Esto significaría que en este último grupo hace falta un poco más de integración entre las empresas para poder conformar una oferta consolidada.

Asimismo, el informe de Apesoft identificó que los principales socios comerciales de las empresas locales son multinacionales como Microsoft, IBM y Oracle.

5.1.2. Participación del mercado.

Para determinar la participación del mercado de NET Consultores se procedió a solicitar al SEACE información de las adjudicaciones de servicios en el estado peruano desde enero 2012 a octubre 2015, cuyo resumen global se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15

Total de servicios adjudicados a nivel nacional

| Año | Nº de Procesos | Valor referencial (S/.) |
|---------------|-----------------------|--------------------------------|
| 2012 | 36142 | 9 845 724 591 |
| 2013 | 38681 | 8 044 335 047 |
| 2014 | 37399 | 9 280 779 957 |
| 2015 | 38656 | 10 303 145 715 |
| Total general | 112222 | 37 473 985 311 |

Nota. Tomado de contrataciones del SEACE en respuesta a la solicitud que se encuentra en el Anexo 10.

Sin embargo, los datos mostrados en la Tabla 15, corresponden a la totalidad de servicios adjudicados a nivel nacional, servicios tales como limpieza, seguridad, eventos, etc. En ese sentido se procedió a seleccionar solos los servicios similares a los brindados por NET Consultores, para lo cual se procedió a seleccionar los servicios que contenían las siguientes

palabras: Sistemas GIS (Arcgis, gis, sig, sigred y smallworld), Procesamiento de Datos (altas y bajas, procesamiento de datos, vnr y vad), Soporte y Mantenimiento de Sistemas (mantenimiento% sistema y soporte% sistema) y Consultoría Sistemas (Consultoria% Sistemas, cymdist, desarrollo, fose, informática, información, sicodi, sistema, software), luego del cual se obtuvo los resultados mostrados en la Tabla 16.

Tabla 16

Adjudicación de servicios de tecnologías de información a nivel nacional

| Tipo de Servicio | Año | | | | Total general |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| Consultoría Sistemas | 447 956 578 | 540 607 415 | 499 795 355 | 610 788 725 | 2 099 148 073 |
| Procesamiento de Datos | 102 615 800 | 166 847 197 | 108 165 355 | 84 238 730 | 461 867 082 |
| Sistemas GIS | 53 672 863 | 39 908 379 | 75 053 086 | 79 967 106 | 248 601 434 |
| Soporte y Mantenimiento de Sistemas | 26 216 722 | 44 444 255 | 104 473 964 | 36 432 044 | 211 566 985 |
| Total general | 630 461 963 | 791 807 246 | 787 487 760 | 811 426 605 | 3 021 183 574 |

Nota. Tomado de contrataciones del SEACE en respuesta a la solicitud que se encuentra en el Anexo 10.

Al comparar las adjudicaciones contra la facturación de NET Consultores se obtuvo su participación del mercado de tecnologías de información, la cual se observa en la Tabla 17.

Tabla 17

Participación del mercado de tecnologías de información

| Concepto | Año | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Adjudicaciones de tecnologías de información (SEACE) | 630 461 963 | 791 807 246 | 787 487 760 | 811 426 605 |
| Facturación de NET Consultores | 516 073 | 803 889 | 1 264 628 | 2 024 872 |
| Participación de mercado | 0,08% | 0,10% | 0,16% | 0,25% |

Nota. Tomado de contrataciones del SEACE en respuesta a la solicitud que se encuentra en el Anexo 10.

Según el análisis de los resultados de la Tabla 17, podemos observar que NET Consultores tiene un mercado muy amplio que puede aprovechar para seguir creciendo.

5.1.3. Proveedores.

Luego del análisis del negocio de NET Consultores se pudo identificar los siguientes proveedores:

- **Entidades financieras**, proveedores del financiamiento necesario para el desarrollo de las actividades de NET Consultores, productos tales como capital de trabajo, carta fianza, leasing, adelanto de facturas, etc. A octubre del 2015 la empresa trabaja con Scotiabank y BBVA Continental.
- **Servicios de consultoría en infraestructura, redes y seguridad**, según las necesidades particulares de algunos proyectos es necesario incluir en el equipo de trabajo a profesionales en infraestructura tecnológica para el aseguramiento de la continuidad y alta disponibilidad de los sistemas desarrollados por la empresa, para cubrir dichas necesidades NET Consultores cuenta con los servicios de Innovación Tecnológica y Empresarial y Compulinux.
- **Proveedores de equipos de cómputo y suministros informáticos**, corresponde a equipos menores tales como computadoras de escritorio, laptops, impresoras, escáner, tape backups, etc. los cuales con herramientas básicas que necesita el equipo de profesionales de NET Consultores para poder brindar sus servicios, en esta clasificación de proveedores tenemos a Deltron, Hiraoka, Ripley y Magitech.
- **Proveedores de consumibles para oficina**, corresponde a materiales tales como papel, tóner, lapiceros, carpetas, etc. para lo cual NET Consultores realiza sus adquisiciones regulares en Tai Loy y las galerías del centro cívico de Lima.

Si bien es cierto que los proveedores anteriormente mencionados son muy importantes para el cabal cumplimiento de los servicios brindados por la empresa, ninguno de ellos poseen poder de negociación con la empresa o con los clientes de NET Consultores.

5.1.4. Clientes.

En función del análisis de las 345 facturas emitidas por NET Consultores entre el 20/06/2007 (fecha de la primera factura) y el 30/12/2014 (fecha del cierre de la información base para el presente estudio) se determinó un total de 26 clientes directos y 8 clientes que corresponde a tercerización de servicios, esto último es importante resaltar por que asciende a un total de S/. 738 053 en facturación, lo cual corresponde a los primeros años de la empresa en la cual por la falta de antigüedad y experiencia de la empresa para poder participar en concursos públicos tuvo que aceptar servicios de tercerización (sub contratación) o consorcios con una mínima participación e ir acumulando experiencia y facturación.

En la Tabla 18 se presenta la facturación de los clientes directos de NET Consultores, el cual corresponde al acumulado del 2007 al 2014, respecto a los clientes cuya facturación es inferior a los S/. 10 000 fue acumulado como otros.

Tabla 18

Ventas por cliente de NET Consultores

| Sector | Cliente | Total (S/.) |
|----------------------|--|--------------------|
| Energía | Osinergmin | 1 511 893 |
| Otros | Autoridad Nacional del Servicio Civil | 309 226 |
| Energía | Luz del Sur | 302 952 |
| Energía | Instituto Geológico Minero y Metalúrgico | 249 907 |
| Energía | Electro Dunas S.A.A. | 245 579 |
| Energía | Electronorte S.A. | 221 654 |
| Energía | Adinelsa | 118 000 |
| Energía | Hidrandina | 102 365 |
| Energía | Electro Ucayali | 93 675 |
| Otros | Nessus Hoteles Perú | 88 209 |
| Energía | Distribuidora de Electricidad la Paz | 88 020 |
| Otros | Ministerio del Ambiente | 77 880 |
| Otros | Superintendencia Nacional de Salud | 62 540 |
| Energía | Electronoroeste | 60 770 |
| Otros | Indecopi | 38 000 |
| Otros | Cineplanet | 35 616 |
| Energía | Electrosur | 33 314 |
| Otros | Otros | 53 591 |
| Total general | | 3 693 190 |

Nota. Elaboración propia.

Asimismo, al agrupar los clientes del sector de energía y minas y otros sectores obtenemos los resultados de la Tabla 19, en el cual se puede comprobar la orientación y enfoque de la gerencia de NET Consultores en el sector de energía y minas.

Tabla 19

Clientes por sector

| Sector | Facturación (S/.) | Participación (%) |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| Energía y minas | 3 028 129 | 82,0% |
| Otros | 665 061 | 18,0% |
| | 3 693 190 | 100,0% |

5.1.5. Sustitutos.

Los expertos coincidieron que existe una amenaza en cuanto a servicios sustitutos para este mercado. Para el año 2015 Osinergmin contempla en su plan anual de contrataciones la adjudicación de la fábrica de software Institucional por 10 millones de soles y una contratación de servicios de gestión de la demanda para la fabricación de software por 145 mil soles.¹⁰

5.2.Descripción de la industria.

“La industria del Software del Perú, en promedio, genera cerca de siete mil puestos de trabajo, lo que se ha traducido en un requerimiento intenso de mano de obra de ingenieros y programadores. En dicho período se crearon alrededor de 300 empresas formales, de las cuales el 85% son micro y pequeñas (PYME) y el resto medianas o grandes” (Promperu 2015)¹¹.

“La industria presenta una tasa de crecimiento promedio en los últimos seis años, cercana al 15% anual, desempeño que ha promovido que el sector privado empiece a observar potenciales destinos de exportación” (Promperu 2015).

5.2.1. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.

Para analizar mejor a la industria en la cual se desenvuelve NET Consultores es importante identificar y medir las cinco fuerzas de Porter. (ver Figura 16) que se ve a continuación se listan las barreras de entrada, el poder de negociación y otras condiciones que definen la rivalidad entre competidores actuales así como con nuevos participantes y con potenciales servicios sustitutos.

¹⁰ Osinergmin. Plan Anual de Contrataciones, 2015. Recuperado de: www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/newTransparencia/2015/PAC_GENERAL_1RA_MOD_2015.pdf?1

¹¹ Promperu. Crecimiento de la Industria. Recuperado de: <http://www.promperu.gob.pe/>

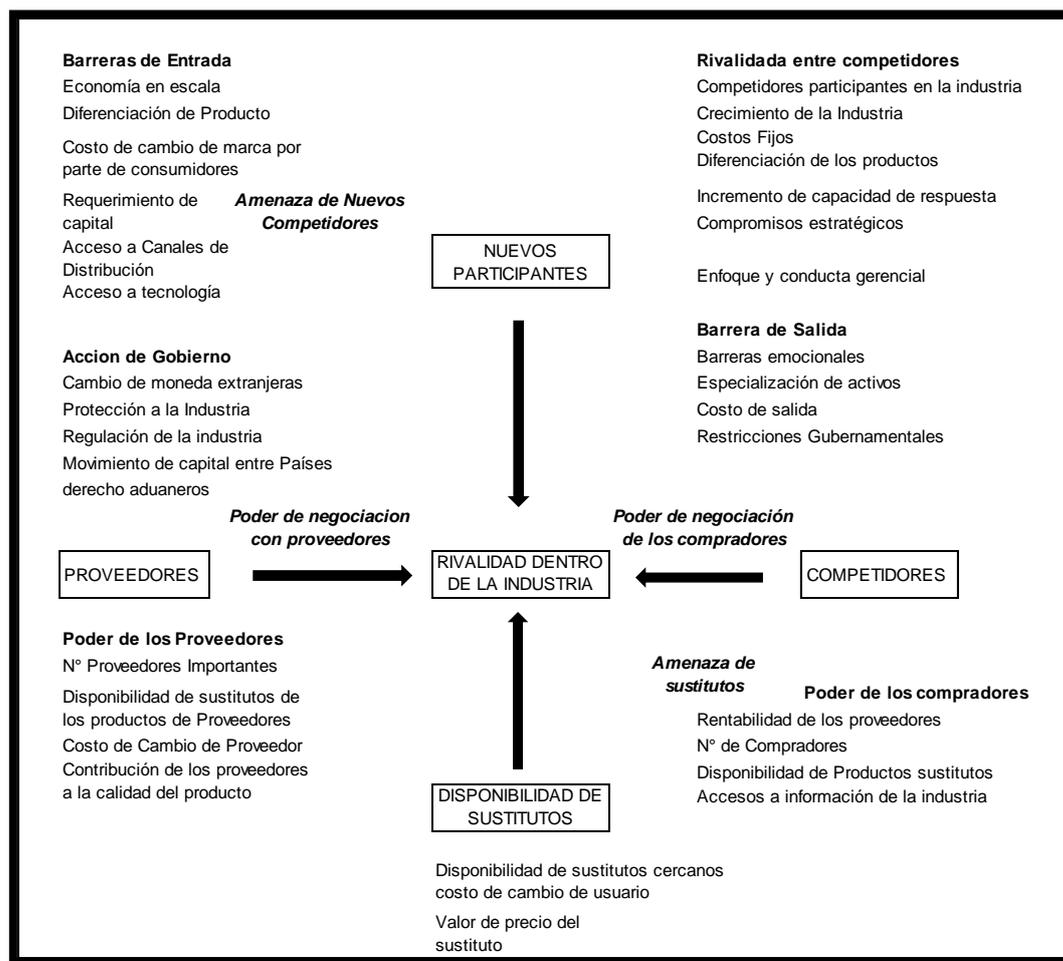


Figura 16. Las cinco fuerzas de Porter.

Nota: Adaptado de "Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior" (p.6), por Michael Porter. 2da. ed., 2005. México D.F: Patria. Copyright 2005 por Grupo editorial Patria.

5.2.2. Amenaza o riesgo de disponibilidad de posibles productos sustitutos.

Hasta hace algunos años, no existían productos sustitutos para el servicio de implementación de sistemas a medida, o por lo menos entre el grupo de clientes relacionado con el sector de energía en el Perú; todo desarrollo era diseñado para cada tipo de cliente bajo las reglas y definiciones de cada empresa ya sea del sector público o privado, sin embargo en los últimos años, al ver el mercado en crecimiento, grandes marcas de software como GE - Smallworld, Indra entre otros, han desarrollado productos "empaquetados" es decir estandarizados, que permiten la gestión integral de muchos de los requerimientos de gestión técnica de las empresas incluyendo las del sector de distribución de electricidad (principal cartera de clientes de NET Consultores). Las empresas nacionales del rubro, como es el caso de

NET Consultores vienen sintiendo el impacto negativo debido a que algunas de las empresas han comenzado a adquirir dichos productos dejando de lado los desarrollos a medida, es así que: Electro dunas, uno de los clientes directos de NET Consultores ha incorporado entre sus servicios la implementación del sistema DMS de Indra en sus operaciones para el segundo trimestre del 2014 aproximadamente, Electro Oriente adquirió de General Electric el producto “Smallworld Electric Office” en el primer trimestre del 2014, Luz del Sur, otro de los clientes importantes de NET Consultores está evaluando adquirir el producto GE - Smallworld Electric Office para el segundo trimestre del 2016 dejando de lado los software a medida. Aquellos “empaquetados” que ofrece la integración de distintos sistemas informáticos puede ser atractivo para los clientes de la empresa.

Sin embargo, existen casos con problemas durante la implementación de estos nuevos grandes sistemas, principalmente por resistencia al cambio en los procesos para alienarlo a buenas prácticas a nivel mundial, lo cual es completamente natural en la implementación de nuevas soluciones y es un factor crítico de éxito en la implementación de soluciones en esta industria.

Dentro de todo, los productos llamados “empaquetados” o “enlatados” son una amenaza latente como producto sustituto dependiendo de su implementación y de las experiencias previas. Ya veremos más adelante que un sustituto potencial que representa una principal amenaza para NET Consultores está relacionada con la adjudicación del proyecto “fábrica de software” para el sector privado, de este modo sólo una empresa se encargaría de realizar todas las implementaciones de software que requieran las entidades del sector energía, de llevarse a cabo, NET Consultores tendría que hacer frente a una importante disminución en sus ventas.

Con ayuda de los expertos consultados para el presente servicio se elaboró el análisis de atractividad respecto a la amenaza de sustitutos, el mismo que se presenta en la Tabla 20.

Tabla 20

Análisis de atraktividad de productos sustitutos

| Amenaza de sustitutos | Nivel | Grado de atraktividad de la industria | | | | | Nivel |
|--|-------|---------------------------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------|
| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
| Disponibilidad de servicios sustitutos | Alta | | | | | | Baja |
| Costos de cambiar para el cliente | Bajo | | | | | | Alto |
| Calidad de producto o servicio | Alta | | | | | | Baja |
| Valor/Precio del sustituto | Bajo | | | | | | Alto |
| Propensión a probar sustitutos | Alta | | | | | | Baja |

Nota. Adaptado de metodología de Hax y Majluf.

5.2.3. Amenaza o riesgo de la entrada de nuevos competidores.

Actualmente en el mercado peruano en virtud de los tratados de libre comercio, están ingresando muchas empresas de desarrollo de software de gran nivel en alianza con empresas nacionales, lo cual está generando un movimiento en los clientes. No hay mayor barrera formal en dicho sector, tampoco es necesario grandes inversiones de capital para ingresar y competir. Sin embargo es considerada como una barrera importante el “*know how*” de los procedimientos regulatorios en el mercado peruano, el cual no es estándar y por ende se requiere un tiempo de aprendizaje en el medio, lo cual permite que NET Consultores así como otras empresas con el mismo “*know how*” mantengan cierta ventaja para seguir ganando licitaciones, que cada año se va reduciendo por que los competidores vienen adquiriendo dichos conocimientos y dentro de un par de años las empresas extranjeras no tendrán ningún tipo de barreras para ingresar a competir contra las pequeñas empresas que actualmente se disputan el mercado.

Si hablamos de competencia potencial, es decir del ingreso de nuevos competidores a nivel local, pues de igual modo las barreras formales son pocas pero principalmente pesa la experiencia como requisito principal para participar en los concursos entre otros requisitos muchos más sencillos de cumplir como contar con personal capacitado y/o certificado, los temas de financiamiento y crédito entre otros. Suele pasar que algunas empresas que han realizado mal o de forma incompleta algún desarrollo de software quedan vetados o en una

“lista negra” imposibilitándoles seguir participando como proveedores (esto más que todo cuando hablamos de concursos con empresas del Estado peruano) en estos caso lo que se estila hacer es crear una nueva empresa y aliarse temporalmente con alguna empresa que sí cuente con los años de experiencia solicitados para concursar hasta que obtengan la experiencia necesaria para volver a concursar por si sola como la nueva empresa. NET Consultores hasta ahora no se ha visto en la necesidad de recurrir a esta forma debido a que se preocupa muchísimo por el cumplimiento con sus clientes.

En la tabla 21 se muestra el resumen del análisis de atractividad de las barreras de entrada para la industria de tecnologías de información específicamente en el sector de energía del Perú.

Tabla 21

Análisis de atractividad de las barreras de entrada

| Barreras de entrada | Nivel | Grado de atractividad de la industria | | | | | Nivel |
|--------------------------------------|-------|---------------------------------------|----------------|---------|-----------|---------------|--------|
| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
| Requerimiento de capital | Bajo | | | | | | Alto |
| Know How/Capacitación requeridos | Bajo | | | | | | Alto |
| Rentabilidad del sector | Alta | | | | | | Baja |
| Pocisionamiento de empresas | Bajo | | | | | | Alto |
| Lealtad de clientes | Baja | | | | | | Alta |
| Regulaciones del gobierno | Pocas | | | | | | Muchas |
| Acceso a personal técnico capacitado | Alta | | | | | | Baja |

Nota. Adaptado de metodología de Hax y Majluf.

5.2.4. Poder de negociación de los Clientes.

En vista que el producto que ofrece NET Consultores es un software a medida, el poder de negociación de los clientes es muy alto, precisamente es el cliente quien define prácticamente todas las características del producto, plazos de implementación, tiempo de experiencia, certificaciones, respaldos informáticos y precios, de tal manera que en los concursos públicos se especifican esos parámetros y los competidores analizan si los parámetros son convenientes o no para poder ingresar al concurso, tomando todos los riesgos

inherentes a las interpretaciones de los términos de referencia. Incluso adjudicado el servicio y en cualquiera de las fases de la implementación del mismo existe la posibilidad, de hecho se ha dado para el caso de NET Consultores como par sus competidores, que el presupuesto ha sido modificado o las fechas de pago cambiadas, o los pagos fueron retenidos o demorado, al tratarse de licitaciones con el estado peruano, son estas algunas de las cosas que pueden pasar y que los proveedores de servicio deben estar preparados para afrontar de ser el caso.

En la Tabla 22, se muestra el resumen del análisis de atraktividad del poder de negociación de los clientes que demandan software a medida.

Tabla 22

Análisis de atraktividad del poder de negociación de los clientes.

| Poder de negociación de clientes | Nivel | Grado de atraktividad de la industria | | | | | Nivel |
|---|--------|---------------------------------------|----------------|---------|-----------|---------------|--------|
| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
| Nº de clientes | Pocos | | | | | | Muchos |
| Proveedores | Muchos | | | | | | Pocos |
| Costos de migración para el cliente | Bajos | | | | | | Altos |
| Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás | Alta | | | | | | Baja |
| Influencia del cliente en la calidad del servicio | Alta | | | | | | Baja |
| Influencia en el precio de venta | Alta | | | | | | Baja |
| Estacionalidad de compras | Alta | | | | | | Baja |
| Desarrollo de productos a medida | Bajo | | | | | | Alto |

5.2.5. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es mínimo con este tipo de empresas, los insumos principales para esta industria son genéricos y hay muchas opciones prácticamente con precios estándares. Sin embargo empresas como NET Consultores cuentan con proveedores de ciertos servicios especializados pero necesarios para el éxito del servicio prestado, es en este sentido que la falta de disponibilidad de dichos servicios podría afectar drásticamente al éxito del proyecto. Tomando en cuenta esta necesidad NET Consultores

cuenta con un grupo de empresas más que proveedores son socios estratégicos del negocio, con los cuales se firman contratos específicos al inicio del proyecto y se lleva una supervisión regular durante el transcurso del proyecto.

En la Tabla 23, se muestra el resumen del análisis de atractividad de los proveedores en la industria de implementaciones de soluciones informáticas a medida.

Tabla 23

Análisis de atractividad del poder de negociación de proveedores

| Poder de negociación de proveedores | Nivel | Grado de atractividad de la industria | | | | | Nivel |
|--|-------|---------------------------------------|----------------|---------|-----------|---------------|--------|
| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
| Nº de proveedores | Pocos | | | | | | Muchos |
| Costos de migración hacia otro proveedor | Alto | | | | | | Bajo |
| Poder de especialización de los proveedores | Alto | | | | | | Bajo |
| Contribución a la calidad del servicio final | Alta | | | | | | Baja |
| Volumen de contrataciones | Alta | | | | | | Baja |
| Amenaza del proveedor de integrarse hacia adelante | Alta | | | | | | Baja |

Nota. Adaptado de metodología de Hax y Majluf.

5.2.6. Rivalidad entre competidores existentes.

Se incrementó la competencia en los últimos años, y muchos competidores han optado por diferenciarse en el precio, pero sin ningún sustento técnico que respalde su ahorro de costos, mejoran sus precios a costa de contratar personas con menor experiencia lo cual incrementa el riesgo de fracaso del proyecto y la consecuente mala aceptación de la empresa como proveedor de servicios informáticos, sin embargo, en este como en todos los mercados, siempre hay competidores que no les importa mucho su reputación y se arriesgan a ofrecer productos de menor calidad a un menor precio. Como dice Michael Porter en su libro ventajas competitivas, si las empresas entran en una guerra de precios para disputar el mercado tarde o temprano se verán obligadas a cerrar, ya que sólo una llega a ser líder en precio, es importante

diferenciarse en alguna variable distinta al precio o enfocarse a un sector y tipo de cliente diferenciado (nicho).

La gerencia de NET Consultores pretende diferenciarse por contar con personal especializado y con amplia experiencia en el sector que permita comprender los requerimientos del usuario y el éxito del proyecto mediante la aceptación del producto final. Asimismo, a diferencia de las empresas competidoras, cuando NET Consultores decide participar en algún proyecto de desarrollo o implementación de soluciones informáticas se tiene claro hasta donde puede competir en precio considerando sus costos fijos y variables, así como un margen de imprevistos que permita brindar las garantías que el proyecto será implementado y no será dejado en abandono como suele pasar con las empresas que compiten y ganan sólo en función al precio sin tener en cuenta su estructura de costos.

La mayoría de los negocios que realiza NET Consultores son con empresas del Estado peruano, por lo tanto todos los requerimientos están estipulado en las bases de un concurso público por lo tanto no aplican estrategias de marketing, uso de publicidad y manejo de redes para incrementar las ventas, de hecho el cliente no es quien suele buscar a NET Consultores o a alguna de las empresas rivales sino que las bases se publican en la página del SEACE de la OSCE y se adjudica el servicio en cumplimiento con los requisitos detallados, es decir que poco pueden hacer los competidores para alterar la rivalidad de la industria si no se trata sólo por el precio, como lo hemos indicado anteriormente.

En la Tabla 24 se muestra el resumen del análisis de atraktividad de la rivalidad entre los competidores en la industria.

Tabla 24

Análisis de atractividad de la rivalidad entre competidores.

| Rivalidad entre competidores | Nivel | Grado de atractividad de la industria | | | | | Nivel |
|----------------------------------|-----------|---------------------------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-------------|
| | | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo | |
| Nº Competidores | Muchos | | | | | | Pocos |
| Costos fijos | Altos | | | | | | Bajos |
| Sobrecapacidad | Frecuente | | | | | | inexistente |
| Diferenciación en el servicio | Baja | | | | | | Alta |
| Rentabilidad de los competidores | Baja | | | | | | Alta |
| Identidad de marca/reputación | Baja | | | | | | Alta |
| Inversión en infraestructura | Alta | | | | | | Baja |
| Cuentas por cobrar | Altas | | | | | | Bajas |

Nota. Adaptado de metodología de Hax y Majluf.

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

Como se puede observar en cada una de las cinco fuerzas de Porter se ha realizado un análisis basado en las fuentes secundarias indicadas en el desarrollo del presente capítulo así como en la opinión de los expertos. A continuación se muestra en la Tabla 25 el resumen del análisis de la matriz de atractividad en función de las secciones precedentes.

Tabla 25

Análisis de atractividad de las 5 fuerzas de Porter

| Fuerzas | Grado de atractividad de la industria | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |
| Amenaza de sustitutos | | | | | |
| Barreras de entrada | | | | | |
| Poder de negociación de clientes | | | | | |
| Poder de negociación de proveedores | | | | | |
| Rivalidad entre competidores | | | | | |

Nota. Adaptado de metodología de Hax y Majluf.

5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria.

Los sectores de crecimiento en el Perú son: la minería, la energía, los hidrocarburos, el turismo, la construcción de carreteras, puertos y aeropuertos, el saneamiento, las tecnologías de la información y la comunicación, la gestión ambiental y la gestión de recursos humanos.

En inversión privada, la demanda de servicios de consultoría por parte de las empresas tiene un propósito de crecimiento interno y de fortalecimiento de la competitividad. Están en búsqueda de estrategias para obtener los mejores resultados en cada una de sus áreas de gestión y su inserción a los nuevos mercados y/o el mantenimiento en los mercados actuales. Además, hoy en día las empresas intentan concentrar su actividad en el “*core business*” de su negocio y para ello es necesario apoyarse en agentes externos o servicios de “*outsourcing*” especializados para atender las actividades subsidiarias de la empresa.

En la Tabla 25 se puede medir con facilidad el grado de atraktividad de la industria en la que se desarrolla NET Consultores y vemos que resulta atraktividad la empresa, es importante tener en cuenta que una de las cinco fuerzas resalta sobre las demás y se trata del poder de negociación de los clientes, la gerencia tendrá que tener muy presente esto para tomar medidas que ayuden a equilibrar cualquier contingente.

5.5. Matriz de perfil competitivo MPC

Mediante esta herramienta de análisis se identificó el grado de debilidad o fortaleza de NET Consultores con respecto a sus principales competidores en el sector de energía, esta comparación se realiza sobre factores claves de la industria que se consideran para alcanzar el éxito, dichos factores se obtuvieron del resultado de la encuesta de satisfacción realizada a los clientes de NET Consultores y las consultas realizadas a los expertos consultados para el presente servicio. Es importante aclarar que la opinión de los expertos puede ser subjetiva pero es la mejor forma de puntuar y ponderar a cada empresa ya que hay información interna de algunos competidores que difícilmente podremos conocer con fuentes secundarias o de las mismas empresas.

Para poder entender mejor la Tabla 25, se debe tener en cuenta que los valores son los siguientes: 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad importante.

Para el análisis de los factores determinantes de éxito, se entrevistó al coordinador de Sistemas de Osinergmin (principal cliente de NET Consultores) y con ayuda del mismo se procedió a evaluar los siguientes factores con sus respectivos criterios de valoración presentados en la Tabla 26.

Tabla 26

Criterios para la calificación de los factores determinantes de éxito

| Factores determinantes de éxito | | Criterio de Evaluación | Calificación | | | |
|---------------------------------|--|---|---------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Conocimiento de las características y necesidades del sector energía | Años de experiencia en el sector de electricidad | De 1 a 2 años | De 2 a 4 años | De 4 a 6 años | Mayor a 6 años |
| 2 | Garantía, soporte y mantenimiento del servicio | Meses de garantía que ofrece el proveedor | De 1 a 3 meses | De 3 a 6 meses | De 6 a 12 meses | Mayor a 12 meses |
| 3 | Competitividad en los precios | Precios adjudicados frente al valor referencial de los servicios publicados, considerando el porcentaje de descuento respecto del valor referencial | De 0 a 5% del valor referencial | De 5 a 10% del valor referencial | De 10 a 20% del valor referencial | Mayor al 20% del valor referencial |
| 4 | Calidad de los productos (servicios) | Nº de veces que reporta bugs en el sistema durante el periodo de garantía | Más de 40 bugs | De 20 a 40 bugs | De 10 a 20 bugs | De 0 a 10 bugs |
| 5 | Equipo de trabajo calificado y especializado | Años de experiencia del equipo de trabajo en el sector eléctrico | De 0 a 1 año | De 1 a 2 años | De 2 a 3 años | Mayor a 3 años |
| 6 | Garantía en la seguridad de la información | Nº de observaciones de <i>Ethical Hacking</i> realizado por el departamento de seguridad de Osinergmin | Más de 15 observaciones | De 10 a 15 observaciones | De 5 a 10 observaciones | De 0 a 5 observaciones |
| 7 | Aprobación del cliente a servicios realizados | De acuerdo a la calificación del servicio en el documento de conformidad | Con penalidad | Sin penalidad y Calificación de Regular | Sin penalidad y Calificación de Bueno | Sin penalidad y Calificación de Muy Bueno |

Nota. Elaboración propia

Tabla 27

Matriz de Perfil Competitivo MPC

| Factores determinantes de éxito | | Peso | NET Consultores | | Compulinux | | IT Consultores | | Sphere Consulting | | Esycomp | |
|---------------------------------|--|-------------|-----------------|-------------|------------|-------------|----------------|-------------|-------------------|-------------|---------|-------------|
| | | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1 | Conocimiento de las características y necesidades del sector energía | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 |
| 2 | Garantía, soporte y mantenimiento del servicio | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 |
| 3 | Competitividad en los precios | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| 4 | Calidad de los productos (servicios) | 0.20 | 3 | 0.60 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 2 | 0.40 | 1 | 0.20 |
| 5 | Equipo de trabajo calificado y especializado | 0.20 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 | 1 | 0.20 |
| 6 | Garantía en la seguridad de la información | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 |
| 7 | Aprobación del cliente a servicios realizados | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 1 | 0.15 |
| | | 1.00 | | 3.55 | | 3.70 | | 3.40 | | 2.40 | | 1.60 |

Nota. Elaborado con la opinión de expertos (ver anexos).

Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, por Fred R David.

Según el resultado de la matriz MPC, NET Consultores mantiene un perfil competitivo con puntaje de 3.55 (ver Tabla 27).

IT Consultores es el competidor más fuerte para NET Consultores, Esyscomp es el competidor más vulnerable y Compulinux lidera la tabla con tan solo 15 centésimas por encima de NET Consultores.

Ahora la gerencia de NET Consultores podrá tener en cuenta también los factores más importantes como por ejemplo la calidad del servicio cuyo principal atributo se describió anteriormente es el cumplimiento, y por otro lado, el equipo de trabajo calificado y especializado, en éste último factor NET Consultores obtiene una ponderación notablemente menor que la de su principal competidor, sería recomendable aplicar ciertos cambios en ese sentido.

Capítulo VI

6. Análisis interno

Se analizará a la empresa, su Cadena de Valor y se detallarán sus actividades que le generan valor con el fin de definir sus fortalezas y debilidades, las cuales apoyarán a la identificación adecuada de las estrategias.

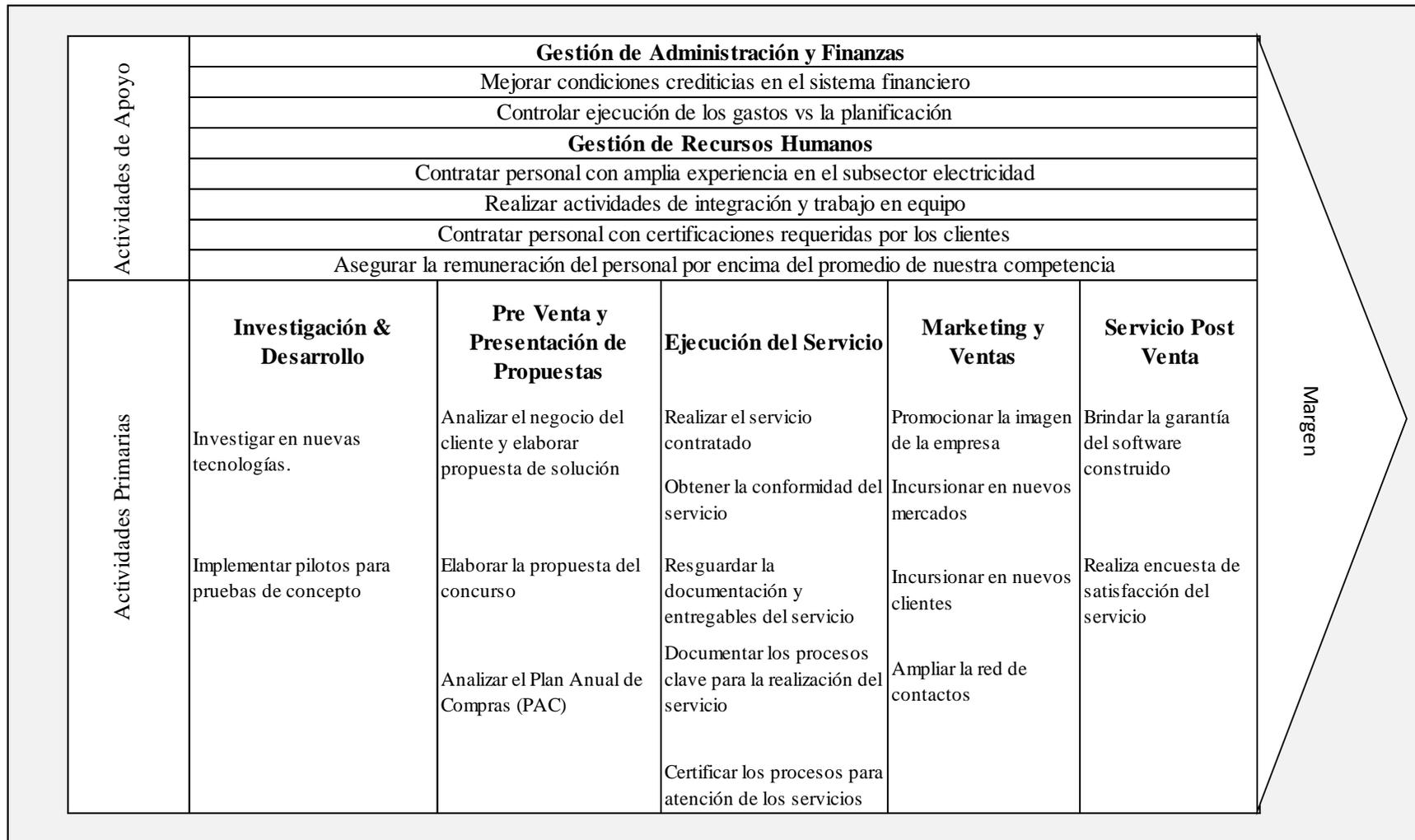
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

La cadena de valor de NET Consultores presenta dentro de sus Actividades Primarias, Investigación y desarrollo, Pre venta y presentación de propuestas, Ejecución de servicios, Marketing y Ventas y servicio Post Venta.

Dentro de sus Actividades de Apoyo, están las más resaltantes que generan valor para la empresa: Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Administración y Finanzas (Ver Tabla 28).

Tabla 28

Cadena de Valor



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

Actividades Primarias:

Investigación y Desarrollo

Investigar en nuevas tecnologías: NET Consultores realiza el estudio de las nuevas tecnologías recientes en el mercado y que pueden ser utilizadas en los sistemas y hacerles a la medida de cada cliente, aunque la Gerencia de NET Consultores considera importante la inversión en Innovación y Desarrollo aún no lo hace de forma intensiva, ni tampoco el mercado.

Implementar pilotos para pruebas de concepto: En esta actividad se realiza para los clientes, pequeños sistemas para la prueba de efectividad de información con rapidez y precisión, genera al cliente la necesidad de desarrollar nuevos servicios; Sin embargo la Gerencia de NET Consultores considera importante la inversión, es necesario contar con un presupuesto para dicha actividad.

Pre Venta y Presentación de Propuestas

Analizar el plan anual de compras: En esta actividad NET Consultores analiza el plan anual de contrataciones, como las publicaciones en OSCE de los servicios presentados a licitación para presentarse al concurso.

Analizar el negocio del cliente y elaborar propuestas de solución: NET Consultores investiga a sus clientes y recomienda los sistemas de información que son los adecuados para sus procesos, por medio de esta información le da una buena capacidad de propuestas de solución.

Elaborar la propuesta del concurso: En esta actividad NET Consultores realiza la elaboración y presentación de propuestas, donde se define la propuesta y el alcance del servicio a ser brindado.

NET Consultores tiene una buena efectividad para ganar los concursos de selección debido a su personal calificado y la experiencia que tiene en el sector.

Ejecución del Servicio

Realizar el servicio contratado: NET Consultores ejecuta la Implementación del sistema de Información, para lo cual se analizan las posibles dependencias con otros sistemas, que puedan condicionar el plan de implementación, una vez estudiado el alcance y los condicionantes de la implantación será preciso establecer, el equipo de implantación, determinando los recursos humanos necesarios para la propia instalación del sistema, para la implantación y para la preparación del mantenimiento. Se identifican, para cada uno de ellos, sus perfiles y niveles de responsabilidad.

Obtener la conformidad del servicio: Una vez terminado el servicio NET Consultores solicita a su cliente la conformidad del servicio y hace seguimiento a tal documento, el cual recibe una calificación de acuerdo a su efectividad de satisfacción.

Este documento es utilizado para los próximos concursos.

NET Consultores tiene un alto porcentaje de cumplimiento y aceptación de los proyectos realizados.

Resguardar documentación y entregable del servicio: En esta actividad la Empresa NET Consultores se encarga de guardar la documentación por cada proceso y servicio realizado tanto físico como digital.

Documentar los procesos claves para la realización de servicio: NET Consultores en esta actividad documenta los procesos de mayor envergadura que haya participado.

Certificar los procesos para atención de los servicios: En esta gestión NET Consultores está mejorando sus procesos para realizar sus certificaciones ISO.

Marketing y Ventas

Promocionar imagen de la empresa: En esta actividad NET Consultores realiza eventos para promocionar la empresa, esta actividad no es llevada a cabo por ninguno de los competidores directos de NET Consultores.

Buscar nuevos mercados: En esta actividad NET Consultores busca realizar servicios no solo para el sector eléctrico ya que su servicio tiene una alta concentración en un solo nicho de mercado (Energía)

Buscar nuevos clientes: NET Consultores tiene una alta dependencia de un único cliente (Osinergmin), por el cual está presentándose a otros concursos para buscar otros clientes.

Ampliar la red de contactos: En esta actividad NET Consultores; Participa en eventos en importantes Empresas para poder conocer más contactos profesionales.

Servicio Post Venta

Brindar la garantía del software construido: En esta actividad la empresa brinda a todos sus clientes una garantía por 1 año sobre cualquier defecto que podría existir en el software construido, la garantía solo cubre defectos del software, no incluye implementación de mejoras o cambios al mismo, si el cliente desea cambios sobre las funcionalidades los puede realizar con su equipo de desarrollo o contratar los servicios de NET Consultores para realizar las mejoras.

En el mercado actual se exige como mínimo entre 3 y 6 meses de garantía dependiendo de la Institución, sin embargo como política de NET Consultores se tiene el brindar una garantía integral de 1 año contados desde la puesta en producción del producto.

Realizar encuestas de satisfacción al cliente: En esta actividad la empresa a los dos meses de terminado el servicio envía una encuesta al cliente para ver cómo le va con el servicio, se busca un *feed-back* de parte de los clientes, sobre el grado de satisfacción del servicio realizado, estas actividades las realiza de forma manual y por correo electrónico, se consultó con la empresa sobre el hecho de utilizar un software para tal fin, pero la empresa indicó que debido a la poca cantidad de clientes y la frecuencia con la que estas encuestas se realiza en el año, el utilizar las herramientas de *Google Forms* es suficiente para cumplir con el

objetivo y no justifica una inversión en un software especializado para cumplir con dicho soporte.

Actividades de Apoyo:

Gestión de Administración y Finanzas

Mejorar condiciones crediticias en el sistema financiero: En esta actividad la Empresa busca las mejores de las tasas de crédito para Capital de Trabajo, lo cual tiene varias barreras que enfrenta por ser una Pequeña Empresa.

Controlar la ejecución del gasto vs la planificación: Según *focus Group* realizado al personal de NET Consultores se detectó que la empresa tiene deficiencia en la gestión comercial y financiera, existe mucho riesgo en las definiciones y conformidad del software por diversos motivos tales como: definiciones no muy claras, errores en la interpretación, indisponibilidad de los usuarios clave, cambio de personal que aprueba el producto en el cliente, etc. estos problemas conlleva muchas veces a realizar el servicio en un tiempo mayor a lo proyectado teniendo problema de liquidez y presupuesto.

Gestión de Recursos Humanos

Contratar personal con amplia experiencia en el sector de electricidad: En esta actividad la empresa trata de contratar personal con amplia experiencia en el sector de electricidad, se le realiza diferentes evaluaciones antes de ser contratados.

Realizar actividades de integración y trabajo en equipo: NET Consultores realiza actividades de integración como campeonatos entre áreas, almuerzos, etc. genera buenas relaciones entre colaboradores presenta un buen clima laboral.

Contratar personal con certificaciones requeridas por los clientes: NET Consultores trata de contratar personal con certificaciones.

Asegurar la remuneración del personal: En esta actividad la empresa trata de ver por todos los medios para cumplir con sus colaboradores en la fecha de pago y presenta un buen

clima laboral, lo cual sus trabajadores tienen un tiempo promedio de permanencia lo cual representa una baja rotación de sus trabajadores.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la Cadena de Valor.

Los indicadores por cada actividad de la Cadena de Valor (ver Tabla 29).

Tabla 29

Indicadores por cada actividad de Cadena de Valor

| Proceso | Actividad | Indicador |
|--|--|---|
| Administración y Finanzas | 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 |
| | Controlar la ejecución de los gastos vs la planificación | Nº de proyectos con pérdidas / Nº de proyectos totales |
| RR.HH. | Contratar personal con amplia experiencia en el sector de electricidad | Nº de trabajadores con experiencia en electricidad / Nº de trabajadores total |
| | Realizar actividades de integración y trabajo en equipo | Nº de trabajadores satisfechos / Nº de trabajadores |
| | Contratar personal con certificaciones requeridas por los clientes | Nº de trabajadores certificados / Nº de trabajadores totales |
| | Asegurar la remuneración del personal | Tiempo promedio de permanencia de los trabajadores |
| Investigación y Desarrollo | Investigar en nuevas tecnologías | Nº de investigaciones durante el 2014 |
| | Desarrollar piloto del sistema (prueba de concepto) | Nº de pilotos realizados durante el 2014 |
| Pre venta y Presentación de Propuestas | Analizar el negocio del cliente y elabora propuesta de solución | Nº de propuestas de solución aprobadas / Nº de propuestas de solución presentadas |
| | Elaborar propuesta para concurso | Nº de propuestas ganadas / Nº de propuestas presentadas |
| | Analizar el Plan Anual de Compras (PAC) | Nº de PAC revisados / Nº de clientes de NET Consultores |
| Ejecución del Servicio | Realizar el servicio contratado | Nº de Servicios completados / Nº de servicios contratados |
| | Obtener conformidad del servicio | Nº de proyectos terminados y aceptados / Nº de proyectos ejecutados |
| | Resguardar documentación y entregables del servicio | Nº de proyectos con documentación archivada / Nº de proyectos ejecutados |
| | Documentar los procesos clave para la realización del servicio | Nº de procesos documentados / Nº de procesos totales |
| | Certificar los procesos para atención de los servicios | Nº de certificaciones ISO |
| Marketing y ventas | Promocionar imagen de la empresa | Nº de eventos de promoción |
| | Buscar nuevos mercados | Facturación en sectores no energéticos / Facturación total |
| | Buscar nuevos clientes | Facturación en Osinergmin / Facturación total |
| | Ampliar la red de contactos | Nº de contactos en empresas de primer nivel |
| Servicio Post-Venta | Realizar encuesta de satisfacción del servicio | Nº de clientes satisfechos / Nº servicios realizados |

Nota. Elaboración propia

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

En base a la información publicada en el portal Web de la empresa y de la competencia y adicionalmente de la información proporcionada por los expertos, se efectuó un análisis de Benchmarking comparativo y se concluye que NET Consultores mantiene un perfil competitivo en el sector frente a su competencia en el mercado, sin embargo la empresa Compulinux también se muestra bastante competitiva incluso mantiene el mismo puntaje que NET Consultores. (ver Tabla 30).

Tabla 30

Benchmarking Comparativo

| Proceso | EMPRESAS | | NET CONSULTORES | | COMPULINUX | | IT CONSULTORES | | SPHERE CONSULTING | | ESYCOMP | | Fortaleza/ Debilidad | Enunciado de F/D |
|----------------------------|--|---|-----------------|---------|------------|---------|----------------|---------|-------------------|---------|----------|---------|----------------------|---|
| | Actividad | Indicador | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | | |
| Administración y Finanzas | Elaborar el planeamiento estratégico de la empresa | La Empresa cuenta con planeamiento estratégico | NO | 1 | SI | 2 | SI | 2 | NO | 1 | NO | 1 | D | Falta de planeamiento estratégico |
| | Mejorar condiciones crediticias en el sistema financiero | TEA de capital de trabajo | 19% | 1 | MEJOR | 1 | ÍDEM | 2 | PEOR | 1 | PEOR | 1 | D | Poco poder de negociación en el sistema financiero |
| | Controlar ejecución de los gastos del proyecto | Nº de proyectos con pérdidas / Nº de proyectos totales | 41.7% | 1 | ÍDEM | 2 | ÍDEM | 3 | ÍDEM | 1 | ÍDEM | 1 | D | Insuficiente nivel de control financiero de los proyectos |
| RR.HH. | Contratar personal | Nº de trabajadores con experiencia en electricidad / Nº de trabajadores total | 85.7% | 4 | ÍDEM | 4 | ÍDEM | 4 | PEOR | 3 | PEOR | 3 | F | Colaboradores con amplia experiencia en el sector electricidad |
| | | Nº de trabajadores certificados / Nº de trabajadores totales | 21.4% | 1 | PEOR | 1 | PEOR | 1 | PEOR | 1 | PEOR | 1 | D | Pocas certificaciones profesionales de los colaboradores |
| | Realizar actividades de integración y trabajo en equipo | Nº de trabajadores satisfechos / Nº de trabajadores | 92.9% | 4 | ÍDEM | 4 | PEOR | 2 | PEOR | 3 | PEOR | 2 | F | Buen clima laboral |
| | Asegurar la remuneración del personal | Tiempo promedio de permanencia de los trabajadores | 3.24 años | 4 | PEOR | 3 | PEOR | 2 | PEOR | 2 | PEOR | 2 | F | Baja rotación de personal |
| Investigación y Desarrollo | Investigar en nuevas tecnologías | Nº de investigaciones durante el 2014 | 1 | | | | | | | | | | - | Aunque la Gerencia de NET Consultores considera importante la inversión en I + D, como aún no lo hace de forma intensiva, ni tampoco el mercado, entonces se desestima esta actividad |
| | Desarrollar piloto del sistema (prueba de concepto) | Nº de pilotos realizados durante el 2014 | 1 | | | | | | | | | | - | Aunque la Gerencia de NET Consultores considera importante la inversión en I + D, es necesario contar con un presupuesto para dicha actividad, que aún no ha sido considerado. |

| Proceso | EMPRESAS | | NET CONSULTORES | | COMPULINUX | | IT CONSULTORES | | SPHERE CONSULTING | | ESYCOMP | | Fortaleza/ Debilidad | Enunciado de F/D |
|--|---|--|-----------------|---------|------------|---------|----------------|---------|-------------------|---------|----------|---------|----------------------|--|
| | Actividad | Indicador | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | | |
| Pre venta y Presentación de Propuestas | Analizar el negocio del cliente y elabora propuesta de solución | N° de propuestas de solución aprobadas /N° de propuestas de solución presentadas | 75.0% | 3 | ÍDEM | 3 | ÍDEM | 3 | ÍDEM | 2 | PEOR | 1 | F | Buena capacidad de propuestas de solución |
| | Elaborar propuesta para concurso | N° de propuestas ganadas / N° de propuestas presentadas | 70.6% | 3 | MEJOR | 3 | PEOR | 3 | PEOR | 1 | PEOR | 1 | F | Efectividad para ganar los concursos de selección |
| | Analizar el Plan Anual de Compras (PAC) | N° de PAC revisados / N° de clientes de NET Consultores | 41.7% | | | | | | | | | | | - |
| Ejecución del Servicio | Realizar el servicio contratado | N° de Servicios completados / N° de servicios contratados | 100% | | ÍDEM | | ÍDEM | | ÍDEM | | ÍDEM | | - | Dado que esta actividad debe ser realizada por todos y completada al 100%, se desestima como F o D |
| | Obtener conformidad del servicio | N° de proyectos terminados y aceptados / N° de proyectos ejecutados | 100% | 4 | PEOR | 3 | PEOR | 3 | PEOR | 3 | PEOR | 2 | F | Alto porcentaje de cumplimiento y aceptación de los proyectos realizados |
| | Resguardar documentación y entregables del servicio | N° de proyectos con documentación archivada / N° de proyectos ejecutados | 100% | | ÍDEM | | ÍDEM | | ÍDEM | | ÍDEM | | - | Esta actividad es en general y todas las empresas lo hacen, por lo tanto se desestima como F o D. |
| | Documentar los procesos clave para la realización del servicio | N° de procesos documentados / N° de procesos totales | 10.0% | 1 | MEJOR | 1 | MEJOR | 1 | MEJOR | 1 | MEJOR | 1 | D | Procesos de negocio no documentados |
| | Certificar los procesos para atender los servicios | N° de certificaciones ISO | 0 | 1 | MEJOR | 1 | MEJOR | 1 | MEJOR | 1 | ÍDEM | 1 | D | Ninguna certificación ISO |

| Proceso | EMPRESAS | | NET CONSULTORES | | COMPULINUX | | IT CONSULTORES | | SPHERE CONSULTING | | ESYCOMP | | Fortaleza/ Debilidad | Enunciado de F/D |
|---------------------|--|--|-----------------|-------------|------------|-------------|----------------|-------------|-------------------|-------------|----------|-------------|----------------------|--|
| | Actividad | Indicador | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | Medición | Puntaje | | |
| Marketing y ventas | Promocionar imagen de la empresa | N° de eventos de promoción | 0 | 1 | ÍDEM | 1 | ÍDEM | 1 | ÍDEM | 1 | ÍDEM | 1 | - | Esta actividad no es llevada a cabo por ninguno de los competidores directos de NET Consultores, por lo tanto se desestima como F o D. |
| | Buscar nuevos mercados | Facturación en sectores no energéticos / Facturación total | 10.0% | 2 | ÍDEM | 2 | PEOR | 1 | ÍDEM | 2 | ÍDEM | 2 | D | Concentración en un solo nicho de mercado (Energía) |
| | Buscar nuevos clientes | Facturación en Osinergmin / Facturación total | 47.1% | 2 | ÍDEM | 3 | MEJOR | 3 | ÍDEM | 2 | MEJOR | 3 | D | Alta dependencia de un único cliente (Osinergmin) |
| | Ampliar la red de contactos | N° de contactos en empresas de primer nivel | 15 | 3 | ÍDEM | 3 | MEJOR | 4 | PEOR | 3 | PEOR | 2 | F | Contactos profesionales en importantes empresas (red de contactos) |
| Servicio Post-Venta | Realizar encuesta de satisfacción del servicio | N° de clientes satisfechos /N° servicios realizados | 91.7% | 4 | ÍDEM | 4 | PEOR | 3 | PEOR | 3 | PEOR | 2 | F | Buena aceptación en el sector electricidad |
| | Promedio | | | 2.35 | | 2.41 | | 2.29 | | 1.82 | | 1.59 | | |

Nota. Adaptado de “Matriz de Perfil Competitivo” (p.83), por Fred R. David, 2013.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Buena Capacidad de Propuestas de Soluciones

El personal tiene la capacidad de innovar, capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.

El área de ventas de NET Consultores se reúne regularmente con sus clientes para analizar las necesidades del negocio y plantear soluciones a dichas necesidades, muchas de las cuales fueron aceptadas por los clientes y finalmente ejecutadas, es por tal motivo que se afirma que la empresa tiene buena capacidad para la propuesta de soluciones.

Colaboradores con amplia experiencia en el sector de electricidad

La experiencia de los profesionales, les permite tomar las decisiones adecuadas usando todas las herramientas disponibles, para generar una necesidad en la empresa presentando una buena propuesta a la empresa.

NET Consultores cuenta con un equipo principal de 4 personas que cuentan con 20, 12, 10 y 7 años de experiencia en el sector de electricidad, motivo por el cual se afirma que sus colaboradores cuentan con amplia experiencia en el sector de electricidad.

Alto porcentaje de cumplimiento y aceptación de los proyectos

El personal detecta las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

La gerencia de NET Consultores afirma que en los 8 años de actividad de la empresa no tiene ningún cliente que esté insatisfecho con los servicios de la empresa, tienen proyectos que se extendieron en el plazo, que económicamente fueron a pérdidas, pero todos los proyectos culminaron con la aceptación del usuario, eso lo demuestran con las conformidades del servicio en cuyos documentos se muestra una calificación de Muy Buena y Buena en todas ellas.

Buen Clima Laboral

Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

La gerencia de NET Consultores sostiene que aplica una política de hermandad en sus colaboradores y se esfuerza por mantener una relación de armonía entre sus colaboradores, lo cual fue evidenciado en la sesión de *focus group* practicada a los miembros del equipo de la empresa.

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

Según el análisis realizado a las actividades del mapa de procesos de la empresa y benchmarking, así como la matriz de perfil competitivo (MPC), la ventaja competitiva de NET Consultores consiste en la Diferenciación, la cual es una de los dos tipos de ventaja competitiva, (Michael E. Porter, p119), (ver Tabla 31).

Tabla 31

Ventajas Competitivas

| Factores Claves | Herramientas | Eficiencia | Calidad | Innovación | Servicio | Fuentes de ventajas Competitivas |
|---|--------------|------------|---------|------------|----------|--|
| Buena Capacidad de Propuestas de Soluciones | Benchmarking | X | | X | X | Servicios de calidad superior |
| Colaboradores con amplia experiencia en el sector de electricidad | Benchmarking | X | | | | La experiencia se traduce en eficiencia superior |
| Baja rotación de personal | Benchmarking | X | X | | X | Conocimiento de los clientes, manejo de estándares y experiencia acumulada |

Nota. Adaptado de “Ventajas Competitivas” (p.119), por Michael E. Porter.

En la Tabla 31, seleccionamos aquellos factores claves de éxito en los cuales NET Consultores presenta una posición competitiva fuerte, según el cuadro de análisis del Benchmarking los factores claves son:

- Buena aceptación en el sector electricidad

- Colaboradores con amplia experiencia en el sector electricidad
- Baja rotación del personal

A estos factores se realizó una calificación en base a su eficiencia, calidad, innovación y servicio y se obtuvo la siguiente ventaja competitiva:

“Servicio de mayor calidad y eficiencia en el cumplimiento de los servicios”.

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Esta matriz servirá para la formulación de estrategias sintetizada y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa (ver Tabla 32).

Tabla 32

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

| Factores Internos Clave | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|--|-------------|--------------|----------------------|
| Fortalezas | | | |
| Buena aceptación en el sector de electricidad | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Colaboradores con amplia experiencia en el sector de electricidad | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Buena capacidad de propuestas de solución | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Efectividad para ganar los concursos de selección | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Alto porcentaje de cumplimiento y aceptación de los proyectos realizados | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Buen clima laboral | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Baja rotación de personal | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Contactos profesionales en importantes empresas (red de contactos) | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Debilidades | | | |
| Procesos de negocio no documentados | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Ninguna certificación ISO | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Concentración en un solo nicho de mercado (Energía) | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Alta dependencia de un único cliente (Osinergmin) | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Poco poder de negociación en el sistema financiero | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Pocas certificaciones profesionales de los colaboradores | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Insuficiente nivel de control financiero de los proyectos | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Falta de un planeamiento estratégico | 0,10 | 1 | 0,10 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,40 |

Nota. Adaptado de “Administración Estratégica” (p.123), por Fred R, David.

“El factor ponderación es de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada en el factor indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria” (Fred R, David, 2013)

“El Factor de calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación =1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (Clasificación= 4). Las fortalezas reciben una clasificación de 3 o 4 y las debilidades de 1 o 2” (Fred R, David, 2013).

Se consultó a un experto para la calificación y ponderación tiene un puntaje de 2,40, la empresa se encuentra por debajo del promedio necesita mejorar su posición Interna y disminuir sus debilidades.

En este capítulo se concluye lo siguiente: Gracias al análisis interno se pudo encontrar las Fortalezas y Debilidades de la empresa en donde está operando, como también los puntos claves.

Capítulo VII

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

En el presente capítulo se identifica los objetivos estratégicos de NET Consultores los cuales fueron definidos con la colaboración de la gerencia y en función al rumbo que se le quiere dar a la empresa para alcanzar su visión.

Fred R. David nos dice en el capítulo 5 de su libro *“Conceptos de administración estratégica”* indica que suelen presentarse dos tipos de objetivos: Los financieros y los estratégicos. Entre los objetivos financieros figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, precio por acción, flujo de efectivo, etc. Por otra parte, entre los objetivos estratégicos se encuentran, una mayor participación de mercado, un 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. Alcances y planeamiento de los objetivos estratégicos

Partiendo desde la visión propuesta para la empresa: “Ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios en implementación de soluciones integrales de tecnologías de información a la medida de las necesidades del cliente en el mercado peruano” y de su misión propuesta: “Brindamos soluciones de tecnología de la información a nivel nacional con un servicio a medida para nuestros clientes del sector público o privado, desarrollado por los mejores profesionales, construyendo una organización sostenible y generando valor” y teniendo en cuenta que los objetivos a largo plazo deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales.

Se proponen los siguientes objetivos:

7.1.1. Objetivos estratégicos.

1. Superar el 25% en incremento de las ventas anuales provenientes de servicios con *Liferay* al año 2019.
2. Incrementar la rentabilidad de NET Consultores hasta 8% al año 2019.
3. Lograr el fortalecimiento institucional mediante la estandarización y certificación de los procesos clave en el desarrollo de software a medida al año 2019.

7.1.2. Análisis de objetivos estratégicos.

- Superar el 25% en incremento de las ventas anuales provenientes de servicios con *Liferay* al año 2019.

Según el análisis de la industria en el capítulo V, se infiere que la empresa tiene una fuerte amenaza si se lleva a cabo la implementación de la fábrica de software para su principal cliente, que representa el 47% de sus ventas, frente a esto NET Consultores proyecta ofrecer un nuevo servicio: Implementación de páginas web con *Liferay* para minimizar inicialmente una potencial caída en su facturación y posteriormente contribuir con sus objetivos y su visión. El servicio que pretende brindar NET Consultores aún no es utilizado por ninguno de sus actuales clientes, excepto por pruebas de concepto realizada en el segundo trimestre del 2015 para Osinergmin, de modo que NET Consultores puede generarse un espacio para seguir creciendo y diferenciándose de su actual competencia mediante *Liferay*.

Según información de NET Consultores se estima que para el año 2016 las ventas de los servicios que actualmente realiza, serán muy similares a las del año 2015, es decir que se frenará el crecimiento, la razón es la potencial pérdida del principal cliente, sin embargo se estima también un crecimiento de 25% gracias al ingreso del nuevo servicio que será dirigido a los clientes actuales como también a nuevos clientes. El crecimiento de las ventas para el primer año (2016 implementación estratégica) y los dos siguientes, se observan en la Tabla 33.

Tabla 33

Proyección de Ventas (Nuevos Soles)

| Proyección de ventas | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tasa de crecimiento de NET Consultores | | | 25% | 20% | 17% | 14% |
| Total de facturación anual | 1,071,784 | 2,132,850 | 2,658,775 | 3,191,196 | 3,723,618 | 4,256,040 |

Nota. Elaboración propia

- Incrementar la rentabilidad de NET Consultores hasta en 8% al año 2019.

Este objetivo está directamente relacionado con el primer objetivo estratégico, estimando un incremento en las ventas de acuerdo a la Tabla 33, el cual fue calculado mediante el método de estimación ARIMA en base a la información histórica mensual del 2008 al 2015, cuyo detalle se encuentra en el Anexo 13, asimismo se proyectó los estados financieros para determinar la rentabilidad. (ver Tabla 34)

Tabla 34

Crecimiento de Ventas y Rentabilidad (Nuevos Soles)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Total ingresos por ventas | 2,132,850 | 2,658,775 | 3,191,196 | 3,723,618 | 4,256,040 |
| Utilidad neta | 62,993 | 139,641 | 242,560 | 289,430 | 372,131 |
| Rentabilidad | 2.95% | 5.25% | 7.60% | 7.77% | 8.74% |

Nota. Elaboración propia

Al cierre del presente informe, se cuenta con información contable de prácticamente el 80% del 2015 por lo tanto la gerencia puede calcular fácilmente como cerrará su facturación el 2015. Los datos de los años 2016, 2017, 2018 y 2019 corresponden a proyecciones cuyo detalle se encuentra en el capítulo IX.

- Lograr el fortalecimiento institucional mediante la estandarización y certificación de los procesos clave en el desarrollo de software a medida al año 2019.

Según el análisis interno de la empresa se detectaron un conjunto de debilidades respecto a la organización y el funcionamiento de la empresa, la cual si bien es cierto no se han reflejado aún en sus utilidades, al crecer la empresa estos problemas serán mayores y podrían

tener efectos muy graves sobre la continuidad del negocio de NET Consultores, los problemas que deben ser superados son; falta de oficialización del organigrama de la empresa que le permita mantener un crecimiento ordenado y sostenido, falta de documentación de los procesos clave del negocio, falta de certificaciones ISO que permita estandarizar sus procesos de negocio y brindar un control adecuado de los proyectos y los flujos de caja respectivos.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo de Océano azul.

Analizando la estrategia del océano azul, se obtuvo los componentes estratégicos actuales, los cuatro últimos corresponden a atributos que NET Consultores debe desarrollar los cuales le permitirá ir más allá de la demanda existente porque consiste básicamente mejorar el servicio actual y orientar a mercados masivos, específicamente a empresas del sector público y privado que tienen un gran mercado por explorar, cada vez se le va generando una necesidad que ellos les será de mucha utilidad en el sistema ya instalado.

Actualmente la empresa NET Consultores atiende a empresas de gran envergadura como Osinergmin, Luz del Sur, Hidrandina, Electro Norte, Electro dunas, etc.

Es así que el modelo Océano azul cumple 4 principios básicos para lograr ser exitoso en el futuro:

1. Crear nuevos espacios de consumo (reconstrucción de las fronteras de mercado), el primer principio para crear una estrategia de las características del océano azul es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día.
2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras; en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo y de la manera más clara posible, la estrategia que se quiere implementar.

3. Ir más allá de la demanda. Para maximizar el tamaño de los océanos azules las empresas en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no clientes, y en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.
4. Aplicar la secuencia estratégica correcta, supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial, para lo cual los autores proponen seguir la secuencia estratégica respectiva.(W. Chan Kim, René Mauborgne 2005).

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

Para realizar el lienzo de la empresa se tomó en cuenta los siguientes factores:

- El precio: La empresa trata de presentar propuestas cuyo costo está relacionado con el promedio del mercado y según lo estipulado en las bases de los concursos.
- Excelencia en el servicio: Actualmente no hay una preocupación por la excelencia del servicio. La empresa cumple con un servicio a nivel medio.
- Cumplimiento en el plazo establecido de entrega: La gran mayoría de proyectos de software no se termina a tiempo de acuerdo a los contratos establecidos .El plazo de entrega es de un nivel medio Bajo.
- Experiencia en el sector de energía: La empresa presenta con una experiencia media alta en el sector energía por los años que lleva en el sector.
- Certificaciones de la empresa: La empresa no cuenta con ninguna certificaciones ISO, se le califica un nivel bajo.
- Personal calificado y certificado: Se califica a la empresa un nivel medio bajo debido a que la empresa presenta 3 profesionales certificados.

- Garantía en la seguridad de la información: La empresa presenta un nivel medio alto, se preocupa por el cumplimiento de confidencialidad de la información.
- Servicio post venta y mantenimiento: La empresa realiza un servicio post venta mediante correo electrónico, no lleva un control de atenciones mediante una mesa de ayuda, sin embargo brinda un tiempo de garantía por encima del promedio del mercado, se le califica un nivel medio.

(ver Figura 17).

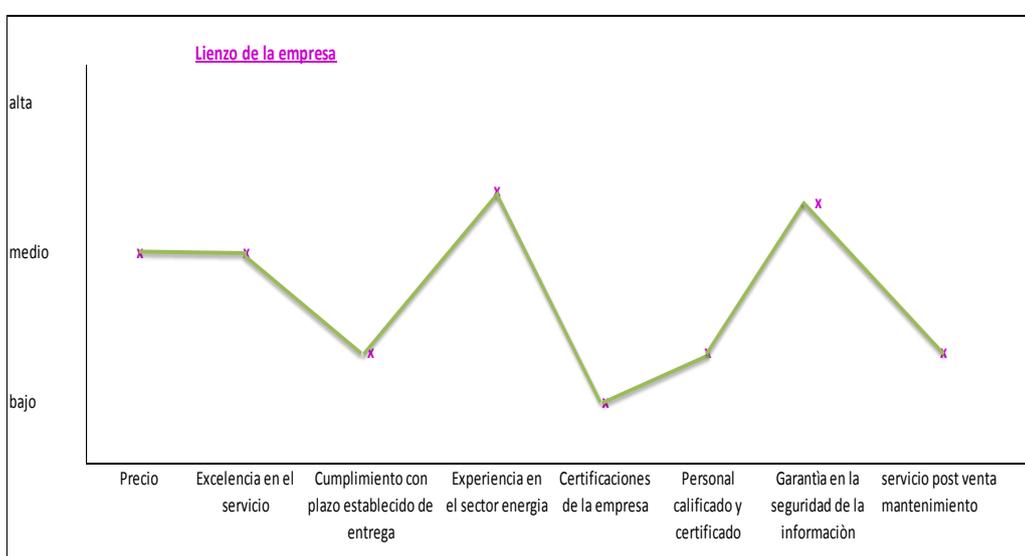


Figura 17. Lienzo de la empresa NET Consultores. Adaptado de “La estrategia de Océano Azul”, por W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

En el análisis del lienzo de la industria se tomó los mismos factores evaluado en la empresa:

- Precio: La industria cobra un nivel medio alto debido a la poca competencia en el mercado.
- Excelencia en el servicio: La industria no se preocupa por la excelencia en servicio se le califica por el nivel medio bajo.

- Cumplimiento en el plazo de entrega: La Industria no cumplen con fecha de entrega debido a los cambios y consideraciones no especificadas en los términos de referencia se califica un nivel medio.
- Experiencia en el sector de energía: Es necesario tener conocimiento en el sector energía se le califica un nivel medio alto en la industria.
- Certificaciones de la empresa: Algunas empresas cuentan con certificaciones de la ISO se le califica por un nivel medio bajo.
- Personal calificado y certificado: Hay pocos trabajadores certificados debido al costo y la valoración que se le da se encuentra en un nivel medio bajo.
- Garantía en la seguridad de información: La mayoría de las empresas del sector trabajan con buen resguardo de la información se encuentran en un nivel medio.
- Servicio post venta y mantenimiento: La gran mayoría del sector no dan un servicio post venta se encuentran en un nivel bajo (ver Figura 18).

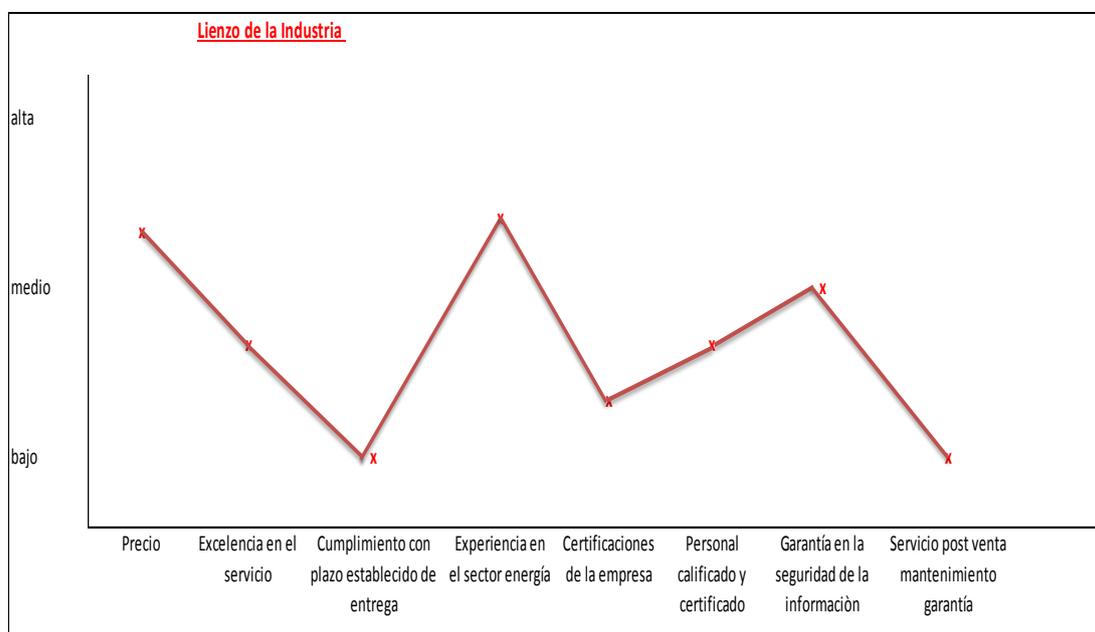


Figura 18. Lienzo de la Industria. Adaptado de “La estrategia de Océano Azul”, por W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar y 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 35).

Tabla 35

Matriz, Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear

| Incrementar | Eliminar |
|--|--|
| Excelencia en el servicio Cumplimiento con el plazo establecido de entrega Experiencia en el sector energía Certificaciones de la empresa Personal calificado y certificado Garantía en la seguridad de la información Servicio post venta y mantenimiento | |
| Reducir | Crear |
| | Propuestas a medida en base a estándares internacionales Mejoras en la experiencia del usuario Servicio de mesa permanente |

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

Mediante esta Matriz pudimos evaluar los factores clave en los cuales NET Consultores podría trabajar para orientar su estrategia incrementando, disminuyendo creando o eliminando ciertos atributos de sus servicios para competir en un Océano Azul (ver Figura 18).

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Para tener una nueva estratégica NET Consultores considera lo siguiente:

- Precio: Estar en un nivel medio alto, Ofrecer un nuevo producto debe aumentar sus precios porque se brindará un mejor servicio y creará una cultura de valoración de servicios tecnológicos.

- Excelencia en el servicio: Estar en un nivel medio alto ofreciendo el nuevo producto será un servicio con valor agregado y con aseguramiento de calidad y continuidad del negocio.
- Cumplimiento en el plazo de entrega: Estar en un nivel medio alto, con la implementación del área de aseguramiento de calidad y con una mejor planificación de las actividades llegar a cumplir con los tiempos pactados en el contrato.
- Experiencia en el sector de energía: Estar en un nivel medio alto contratando personal con experiencia en servicios de tecnología de información.
- Certificaciones de la empresa: Estar en un nivel medio Bajo pero muy encima de la industria buscando la Certificación ISO 27001-ISO 20000- ISO 9001.
- Personal calificado y certificado: Estar en un nivel medio alto incentivando que los colaboradores certifiquen en todas las herramientas de trabajo.
- Garantía en la seguridad de información: Estar en un nivel medio alto mejorando con la certificación ISO 27001 seguridad de información.
- Servicio post venta y mantenimiento: Estar en un nivel medio alto creando una mesa ayuda que funcione 24x7 para estar a disposición que el cliente lo necesite.
- Mejoras en la experiencia del usuario: Se va a crear mejoras de experiencia de usuario creando herramientas de analítica web y diseñando los patrones de experiencia de uso del sistema.
- Servicio de mesa de ayuda permanente: Se va a crear mesa de ayuda para poder brindar un mejor servicio.

- Propuesta de solución en base a estándares internacionales: Actualmente los sistemas se diseñan a lo que el usuario quiere y deberían diseñarse en lo que necesita basado en estándares internacionales que son las mejores prácticas.

De acuerdo al resultado obtenido en el lienzo del Océano Azul se considera que una estrategia adecuada podría ser el desarrollo de producto (Estrategia Intensiva) lo cual favorece la situación de NET Consultores para alcanzar sus objetivos estratégicos. (ver Figura 19).

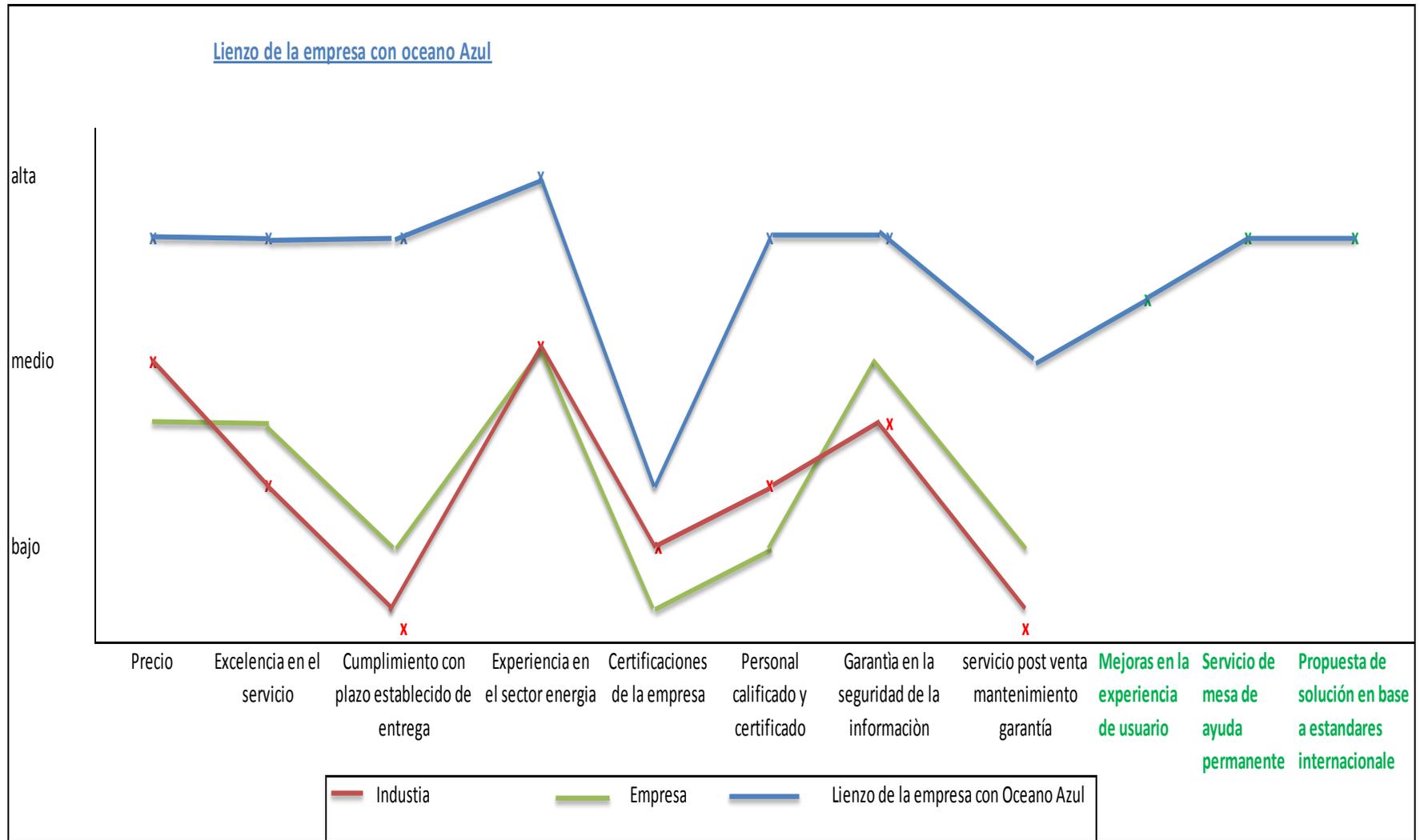


Figura 19. Lienzo con la nueva estrategia.

Adaptado de “La estrategia de Océano Azul”, por W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

7.2.2. Matrices de Formulación de Estrategias.

Se desarrolla las siguientes matrices como herramientas para determinación de la estrategia para la empresa NET Consultores.

7.2.2.1. Matriz FODA.

Esta Matriz se utiliza como una herramienta de análisis situacional analizando los 4 cuadrantes de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Fernando A. D' Alessio Ipinza 2013) (ver Tabla 36).

Tabla 36

Matriz FODA

| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|------------------|---|--|---|--|--|
| ANALISIS INTERNO | F1 | Buena aceptación en el sector electricidad | D1 | Procesos de negocio no documentados | |
| | F2 | Colaboradores con amplia experiencia en el sector electricidad | D2 | Ninguna certificación ISO | |
| | F3 | Buena capacidad de propuestas de solución | D3 | Concentración en un solo nicho de mercado | |
| | F4 | Efectividad para ganar los concursos de | D4 | Alta dependencia de un único cliente | |
| | F5 | Alto porcentaje de cumplimiento y aceptación de los proyectos realizados | D5 | Poco poder de negociación en el sistema financiero | |
| | F6 | Buen clima laboral | D6 | Pocas certificaciones profesionales de los | |
| | F7 | Baja rotación de personal | D7 | Insuficiente nivel de control financiero de los | |
| | F8 | Contactos profesionales en importantes empresas (red de contactos) | D8 | Falta de un planeamiento estratégico | |
| ANALISIS EXTERNO | | | | | |
| OPORTUNIDADES | | ESTRATEGIAS FO EXPLOTAR | | ESTRATEGIAS DO BUSCAR | |
| O1 | Mayor demanda de Portales Web en el mercado | F1.F5.F8.O1.O4.O5 | Buscar nuevos clientes en todos los sectores productivos que requieren renovación y modernización de sus páginas web con implementación de herramientas empresariales (Extranet) para la gestión del negocio o cumplimiento del servicio a la | D3.O1 | Buscar nuevos nichos de mercados que requieren software a medida |
| O2 | Incremento de nuevas energías renovables que generan una demanda potencial en sistemas informáticos de regulación y control | | | | |
| O3 | El incremento de Programas de apoyo social que generarán desarrollo en zonas rurales podría incrementar la demanda de servicios informáticos para el Estado | F1.F2.O3.O5 | Explotar la buena reputación de NET Consultores para proponer soluciones de integración entre instituciones del sector para el intercambio de información | D4.O5 | Elaborar propuestas de solución de integración entre Osinergmin, Ministerio de Energía y Minas y el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional. |
| O4 | Mayor nivel de modernización del Estado Peruano | | | | |
| O5 | Mayores necesidades de intercambio de información entre organismos de regulación y fiscalización del subsector electricidad (COES, Minem y Osinergmin) | F2.F3.F5.O6 | Elaborar propuesta de solución basada en dispositivos móviles que sirvan de soporte a las labores de campo de los técnicos de las Empresas Distribuidoras | D2.D7.D8.O4.O5 | Mejorar los procesos de la Empresa en base a estándares internacionales que permitan una mejor administración de finanzas en los proyectos. |
| O6 | Mayor necesidad de aplicaciones móviles en los negocios | | | | |
| | | OFENSIVAS | | DE REORIENTACION | |
| AMENAZAS | | ESTRATEGIAS FA | | ESTRATEGIAS DA EVITAR | |
| A1 | Fábrica de software en Osinergmin | F1.F2.A1 | Ofrecer nuestros servicios especializados en los procedimientos de Osinergmin a la fábrica de Software (Subcontrato) | D4.A1 | Reducir los costos y ofrecer nuestros servicios especializados en el sector de energía a la Empresa ganadora de implementar la fábrica de |
| A2 | Impacto de las elecciones presidenciales 2016 | | | | |
| A3 | Aumento de competidores en el sector público que apuestan por la diferenciación en el precio | F3.F5.A4 | Elaborar propuestas de solución de integración para competir contra los productos de caja diseñados para la gestión de las Empresas, pero no para su integración con instituciones reguladoras | D3.D4.D8.A3.A4 | Mejorar el control de las finanzas por proyectos para optimizar los costos y poder competir con empresas que ingresan y se diferencian por el precio |
| A4 | Ingreso de productos sustitutos (Big data, Electric Office (Smallworld) e Indra DMS) | | | | |
| A5 | Mayores exigencias de capacitaciones para los concursos del estado | F3.F7.F8.A3 | Proponer soluciones innovadoras que sean valoradas por los clientes de tal manera que el precio no sea un factor de evaluación en el proyecto. | D1.D2.D6.A5 | Invertir en capacitación y certificación del personal y de la empresa que permitan ser competitivos en el mercado |
| A6 | Incremento del tipo de cambio encarece los servicios de infraestructura en la nube | | | | |
| A7 | Impacto del fenómeno del niño | | | | |
| | | DEFENSIVAS | | DE SUPERVIVENCIA | |

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado” (p.101), por Fernando D’ Alessio, 2013.

Según análisis de Tabla 36 Matriz FODA se obtuvo las siguientes estrategias:

Penetración de mercado:

(F1, F5, F8, O1, O4, O5)

Buscar nuevos clientes en todos los sectores productivos que requieren renovación y modernización de sus páginas web con implementación de herramientas empresariales (Extranet) para la gestión del negocio o cumplimiento del servicio a la sociedad.

Enfoque mayor valor:

(D3, O1)

Buscar nuevos nichos de mercados que requieren software a medida, Ofrecer productos o servicios a un pequeño rango de clientes y tiene como objetivo a un nicho de clientes productos o servicios que cubran las necesidades del cliente.

Desarrollo del producto:

(F1, F2, O3, O5)

Explotar la buena aceptación de NET Consultores para proponer soluciones de integración entre instituciones del sector para el intercambio de información.

(F2.F3.F5.O6)

Elaborar propuesta de solución basada en dispositivos móviles que sirvan de soporte a las labores de campo de los técnicos de las Empresas Distribuidoras.

(D4.O5)

Elaborar propuestas de solución de integración entre Osinergmin, Ministerio de Energía y Minas y el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional.

(F3.F5.A4)

Elaborar propuestas de solución de integración para competir contra los productos de caja diseñados para la gestión de las Empresas, pero no para su integración con instituciones reguladoras.

Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios con el desarrollo de nuevos productos.

Liderazgo en costo mayor valor

(D2.D7.O4.O5)

Mejorar los procesos de la empresa en base a estándares internacionales que permitan una mejor administración de finanzas en los proyectos.

(D3.A4.A3.A4)

Mejorar el control de las finanzas por proyectos para optimizar los costos y poder competir con empresas que ingresan y se diferencian por el precio.

Diversificación relacionada

(F1.F2.A1)

Ofrecer nuestros servicios especializados en los procedimientos de Osinergmin a la fábrica de Software (Subcontrato).

(D4.A1)

Reducir los costos y ofrecer nuestros servicios especializados en el sector de energía a la Empresa ganadora de implementar la fábrica de software.

Diferenciación:

(F3.F7.F8.A3)

Proponer soluciones innovadoras que sean valoradas por los clientes de tal manera que el precio no sea un factor de evaluación en el proyecto.

(D1.D2.D6.A6)

Invertir en capacitación y certificación del personal y de la empresa que permitan ser competitivos en el mercado.

La Matriz FODA no arroja estrategias propiamente dichas, si no que al cruzar las características de las 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 37 y luego del análisis se tradujo en las estrategias de Penetración de Mercado, Enfoque de Mayor Valor, Desarrollo de Producto, Liderazgo en costos de Mayor Valor, Diversificación relacionada, Diferenciación. Todas estas estrategias serán tomadas en cuenta en el Resumen de las Estrategias Formuladas para su evaluación.

7.2.2.2. *Matriz PEYEA.*

“La Matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización, tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (La fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (La fortaleza Financiera y la Ventaja Competitiva)” (Fernando D’ Alessio 2013).

Para la Valorización de cada uno de los factores detallados en la Matriz PEYEA se tomó en cuenta la información levantada durante la evaluación de factores Internos, Externos, así como algunas consideraciones adicionales indicadas por la Gerencia General de NET Consultores (ver Tabla 37 y Figura 20).

Tabla 37

Matriz PEYEA

| FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS | | | | | | | | | | |
|---|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|-------|
| Factores determinantes de la industria (FI) | | | | | | | | | | Valor |
| Los expertos estiman un crecimiento potencial mínimo de 5 a 10% anual | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alto | 4 |
| Las utilidades se ven afectadas por mayores gastos administrativos y costo de ventas | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alto | 5 |
| Variaciones en las condiciones financieras y afectación por tipo de cambio | Inestable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Estable | 3 |
| Conocimiento tecnológico, manejo de herramientas y software de soporte de vanguardia | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alto | 5 |
| Utilización de recursos, administración eficaz de los tiempos empleados en cada proyecto, personal suficiente, idóneo y bien distribuido para maximizar el avance óptimo de cada servicio | Deficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Eficiente | 4 |
| Posición privilegiada en el mercado con una reputación bien ganada entre los principales clientes | No posicionado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Posicionado | 4 |
| Se cuenta con capacidad gerencial con dedicación en tiempo y esfuerzo para guiar la empresa y competir de igual a igual en la industria | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alta | 4 |
| Poder de negociación de los proveedores (personal técnico o supervisor, contratado para el desarrollo de cada proyecto) | Alto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Bajo | 5 |
| | | | | | | | | | Promedio | 4.25 |
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) | | | | | | | | | | Valor |
| La velocidad en los cambios tecnológicos impacta a la empresa y a los servicios que brinda al cliente | Alto impacto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Bajo impacto | 4 |
| La Tasa de Inflación se estima en 2.8% para el 2016. Se mantiene estable y regulada por el BCR, aunque el próximo año serán las elecciones y esto puede generar ciertos cambios. | Inestable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Estable | 5 |
| La demanda de servicios va a depender de la aprobación presupuestal, los expertos estiman que durante los próximos 3 años habrá una demanda alta para complementar los sistemas que la ley solicita integrar en el sector energía. Sin embargo la demanda puede ser muy variable. | Muy variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Poco variable | 2 |
| Los impuestos son altos pero no son variables | Muy variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Poco variable | 5 |
| La principal Barrera de entrada al mercado es el conocimiento del sector y sus necesidades, por lo demás se trataría de las bases de cada concurso pero cualquiera que ofrezca lo que indican las bases podría ingresar. | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alta | 4 |
| Los competidores son pocos, se conocen y tratan de no entrar en guerra de precios (Rivalidad actual) | Alta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Baja | 4 |
| Elasticidad de los precios va a depender de cada competidor, por lo general suelen ofrecer precios muy por debajo de lo presupuestado para ganar la adjudicación | Inelástica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Elástica | 4 |
| Los procesos operativos de la empresa tienen un bajo impacto ambiental | Alto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Bajo | 3 |
| | | | | | | | | | Promedio | -3.88 |
| FACTORES ESTRATÉGICOS INIERNOS | | | | | | | | | | |
| Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) | | | | | | | | | | Valor |
| Participación de mercado es aproximadamente un 5%, según lo indicado por los expertos | Inferior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Superior | 2 |
| La empresa cuenta con suficiente capacidad financiera para atender los requerimientos actuales, sin embargo no para atender la demanda esperada a partir del próximo año | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alta | 5 |
| Gestión empresarial con enfoque al cliente, y seguimiento de satisfacción que proyecta una diferenciación en el servicio | Temprana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Avanzada | 5 |
| A pesar de que las ventas incrementan, la rentabilidad disminuye ligeramente | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alta | 4 |
| La empresa cuenta con ciertas limitaciones de capacitación del personal propio, por lo que debe contratar especialistas (mano de obra calificada) | No calificada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Calificada | 6 |
| Los expertos indican que existe un crecimiento de la industria entre el 5% y 10% anual | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alto | 5 |
| Lealtad del cliente | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alta | 6 |
| Net Consultores SAC ofrece una calidad del servicio por encima del promedio sin embargo se podría mejorar aun | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alta | 5 |
| | | | | | | | | | Promedio | -4.75 |
| Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) | | | | | | | | | | Valor |
| La tasa de Retorno sobre el patrimonio es de 14% | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Alto | 6 |
| Apalancamiento de la empresa es a razón de 55% | Desbalanceado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Balanceado | 3 |
| El ratio de Liquidez corriente es de 1.27 | Desbalanceada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sólida | 5 |
| Capital disponible vs Capital requerido, el capital de trabajo es financiado con préstamos para cada proyecto | Insuficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Suficiente | 5 |
| Costo Capital promedio ponderado WACC 11.21% | Alto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Bajo | 4 |
| Riesgo involucrado en el negocio $rm=11.25\%$ | Alto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Bajo | 5 |
| | | | | | | | | | Promedio | 4.67 |

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" (p.225), por Fernando D' Alessio Ipinza, 2013.

En resumen según Tabla 37 se tiene:

En EJE X

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) = 4.25

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) = -4.75

EJE DE X = - 0.50

En EJE Y

Factores determinantes de la industria (FI) = 4.67

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) = -3.88

EJE DE Y = 0.79

En base a los datos obtenidos en los gráficos se presenta la siguiente Figura 20.

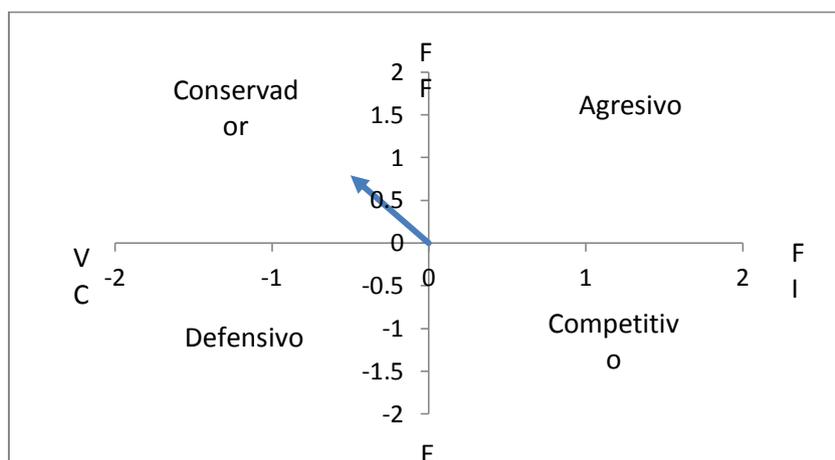


Figura 20. Matriz PEYEA. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” (p.22), por Fred David, H. Roce, R. Mason & K. Dice, 2007.

De acuerdo Fred David y H. Roce, R. Mason y K. Dice (2007), la matriz PEYEA se afirma que la empresa ha logrado cierta solidez financiera y en una industria estable con un poco crecimiento, la empresa tiene pocas ventajas competitivas. Por lo tanto la organización debe seguir estrategias del tipo conservador dado que se encuentra en este cuadrante, la empresa se encuentra en una posición favorable para utilizar sus ventajas competitivas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas, y evitar

amenazas externas; por lo tanto de acuerdo a la metodología planteada por Fred David, es posible utilizar las estrategias, Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado, Diversificación, Enfoque.

Se observará el resultado de la orientación de esta Matriz en el Resumen de Formulación de Estrategias.

7.2.2.3. Matriz Interna Externa.

La Matriz Interna - Externa también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada producto de la organización en una de las nuevas celdas que tiene: Estas Celdas han sido formada sobre las bases de las dos dimensiones los puntajes ponderados de las matrices de EFE, EFI (Fernando D' Alessio 2013) (ver Figura 21).

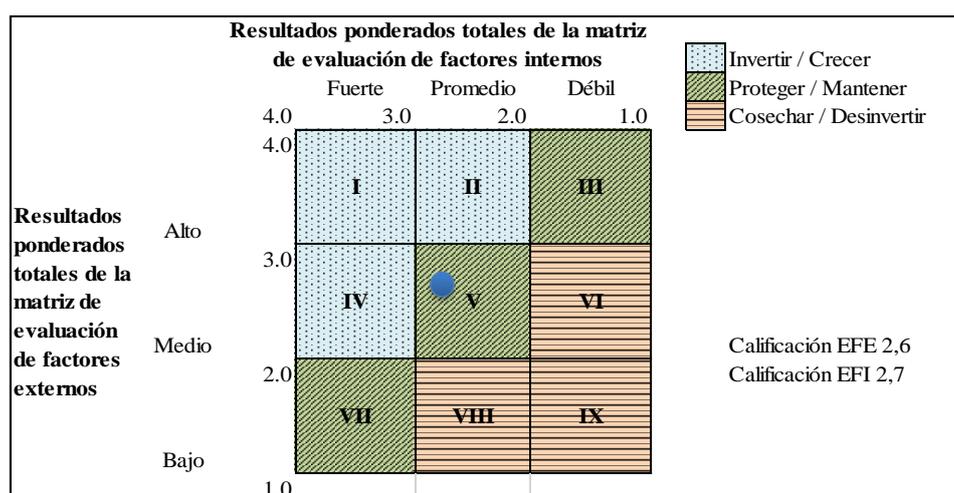


Figura 21. Matriz Interna- Externa. Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado” (p.114), por Fernando D’ Alessio Ipinza.

En la Figura 21 se puede observar que NET Consultores se ubica en el cuadrante V (PROTEGER Y MANTENER), Aquí las estrategias sugeridas son del tipo intensivas (Penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto)

Se observará el resultado de la orientación de esta Matriz en el Resumen de Formulación de Estrategias.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.

La Matriz BCG es utilizada básicamente para identificar distintas unidades de negocio, divisiones o productos y conocer en la etapa en la que se encuentra según su ubicación en alguno de los cuatro cuadrantes, por ejemplo si la división es ubicada en el cuadrante vaca entonces se encuentra en la madurez, en el cuadrante perro en declive, en el cuadrante interrogante en introducción y en el cuadrante estrella en desarrollo o crecimiento.

Debido a que NET Consultores no cuenta con distintas unidades de negocios ni productos muy diferenciados, prácticamente todo se trata de consultorías y desarrollo de software se aplicó la matriz Boston Consulting Group a la empresa en su conjunto, ubicándola en uno de los cuadrantes, de modo que las macro estrategias que arroje la matriz servirán como orientación en el capítulo correspondiente.



Figura 22. Matriz Boston Consulting Group. Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado” (p.112), por Fernando D’ Alessio Ipinza.

En la figura 22 se ubica a NET Consultores en el cuadrante Interrogación, concluimos que la empresa se encuentra en este cuadrante.

Según el análisis de los datos señalados en la Tabla 21, la participación de mercado que tiene la empresa es 0.06 aproximadamente y con una tasa de crecimiento de un 55%. Al unir las coordenadas se observa que NET Consultores se encuentra en el cuadrante interrogante, el

mismo que las siguientes macro estrategias: Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Tabla 38

Matriz BCG para NET Consultores (Expresado en Nuevos Soles)

| Unidad de negocio / Empresa | A. Ventas anuales del mercado 2014 | B. Ventas de NET Consultores 2013 | C. Ventas de NET Consultores 2014 | D. Ventas de NET Consultores 2014 en % | E. Utilidades de NET Consultores 2014 | F. Utilidades de NET Consultores 2014 en % | (C/A). Participación de mercado | Tasa de Crecimiento del Mercado |
|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|
| NET CONSULTORES | 16 913 608 | 691 116 | 1 071 784 | 15,78 | 22 556 | 100 | 0,06 | 55% |

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por Fred R. David.

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.

Según Fernando D' Alessio (2013) una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de:

- a) Crecimiento de mercado rápido o lento.
- b) Posición competitiva de la empresa en dicho mercado fuerte o débil.
- c) Evaluar estas dos variables es categorizado en uno de los cuatro cuadrantes (ver Figura 23).

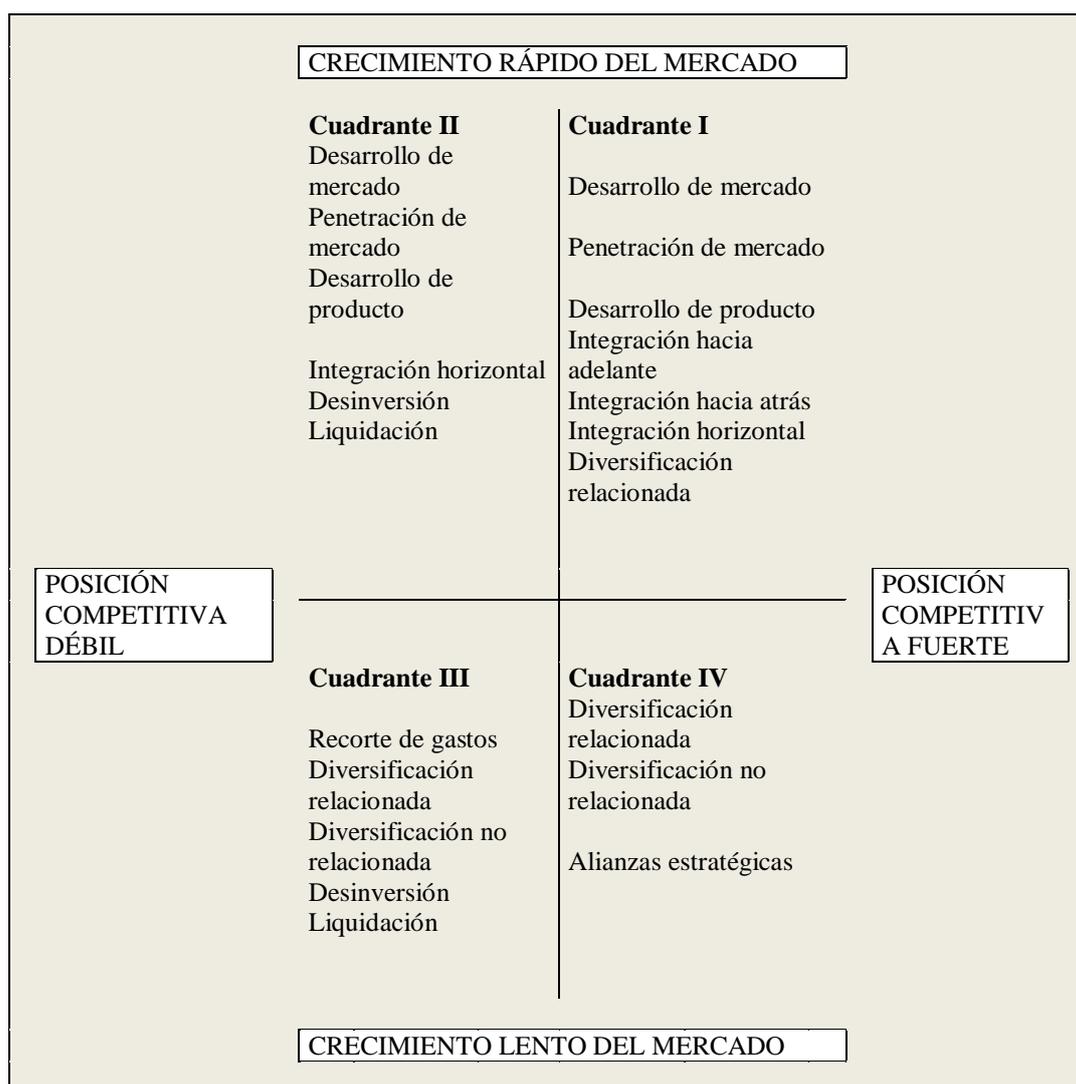


Figura 23. Estrategias en la Matriz de la Gran Estrategia. Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado” (p.116), por Fernando D’ Alessio Ipinza.

La matriz de la gran estrategia es muy utilizada para formular estrategias alternativas, utiliza dos dimensiones para la evaluación: la posición competitiva y el crecimiento de mercado en cada cuadrante muestra sus estrategias.

Se aprecia en la Figura 23, el posicionamiento de la empresa NET Consultores que estaría ubicado en el cuadrante I concluimos en este punto después de analizar la teoría indicada en el Libro Administración Estratégica de Fred David, cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento, NET Consultores según el estudio de la Industria está en un crecimiento entre 5 % -10% y en base a

la Matriz MPC comparado con Compulinux su principal competidor, existe una mayor ventaja competitiva.

Al ubicarse en dicho cuadrante I las estrategias a son:

1. Desarrollo del Mercado.
2. Penetración en el mercado.
3. Desarrollo del producto.
4. Integración hacia adelante.
5. Integración hacia atrás.
6. Integración Horizontal.
7. Diversificación Relacionada.

Se observará el resultado de la orientación de esta Matriz en el Resumen de Formulación de Estrategias. (ver Figura 24).

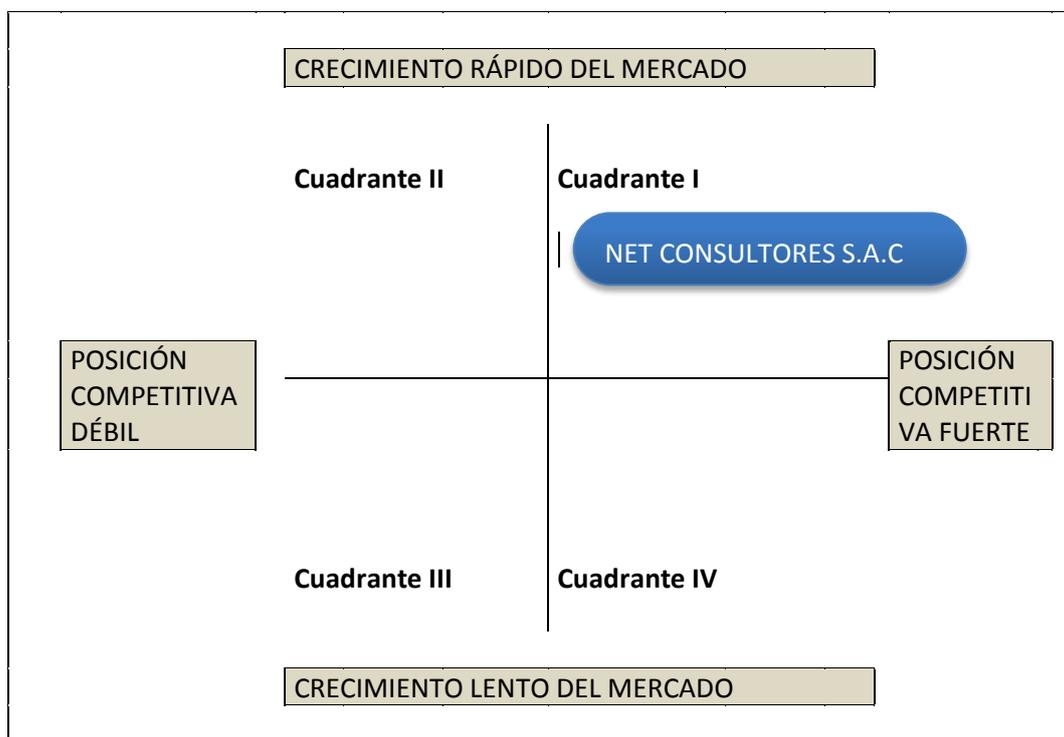


Figura 24. Estrategias en la Matriz de la Gran Estrategia para NET Consultores

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

Según Fred .R David (2007) hay estrategias intensivas: penetración de mercado y desarrollo de producto.

De acuerdo a su preponderancia en el análisis y al juicio intuitivo de los estrategas, la selección de estrategias basadas únicamente en dos de ellas, las cuales son las estrategias intensivas: penetración de mercado y desarrollo de producto (ver Tabla 39).

Tabla 39

Resumen de las Estrategias Formuladas

| | ESTRATEGIA | FODA | MATRIZ IE | PEYEA | BCG | MEP | OCÉANO AZUL | TOTAL |
|-----------------|-----------------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|-------------|----------|
| Genéricas | Liderazgo en costos - Menor costo | | | | | | | 0 |
| | Liderazgo en costos - Mayor valor | 1 | | | | | | 1 |
| | Diferenciación | 1 | | | | | | 1 |
| | Enfoque - Menor costo | | | 1 | | | | 1 |
| | Enfoque - Mayor valor | 1 | | 1 | | | | 2 |
| Integración | Vertical hacia adelante | | | | | 1 | | 1 |
| | Vertical hacia atrás | | | | | | | 0 |
| | Horizontal | | | | | | | 0 |
| Intensivas | Penetración de mercado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 5 |
| | Desarrollo de mercado | | | 1 | 1 | 1 | | 3 |
| | Desarrollo de producto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Diversificación | Diversificación relacionada | 1 | | 1 | | 1 | | 3 |
| | Diversificación no relacionada | | | | | | | |
| Defensivas | Reducción de gastos | | | | | | | 0 |
| | Desinversión | | | | | | | 0 |
| | Liquidación | | | | | | | 0 |

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”(p.240), por Fred. R. David, 2007.

Concluimos con este capítulo lo siguiente: después de haber aplicado las matrices FODA, IE, PEYEA, BCG, MPE, y Océano Azul, se obtuvo las estrategias a evaluar, Liderazgo en costos, Mayor valor Diferenciación, Enfoque - Menor costo, Enfoque - Mayor valor, Vertical hacia adelante, Penetración de mercado, Desarrollo de Producto, Diversificación relacionada.

Capítulo VIII

8. Selección de la estrategia

En este capítulo se va llevar a cabo la evaluación y selección de las estrategias adecuadas que conlleven a las acciones necesarias para que la empresa NET Consultores, de aquí al 2019, se enfoque en su misión y visión. Así mismo se usará el análisis llevado a cabo en el capítulo VII donde hay una definición de las macro estrategias según Fred David (2013) tales como: Penetración de mercado, enfoque mayor valor, desarrollo de mercado y desarrollo del producto. La elección de las mejores estrategias se establecen con el apoyo de dos métodos: “Método de factores estratégicos claves” y de “La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)”.

Según Fred David (2013), también llamado de emparejamiento o combinación con lo que se concluirá con la elección de la mejor estrategia para NET Consultores.

8.1.Método factores estratégicos claves

8.1.1. Criterios de selección.

Según Fred David (2013) para clasificar los criterios de selección de la estrategia es importante considerar los aspectos culturales, las políticas y las cuestiones de gobierno corporativo como criterios para seleccionar la estrategia. Para un mejor detalle; (ver Figura 25).

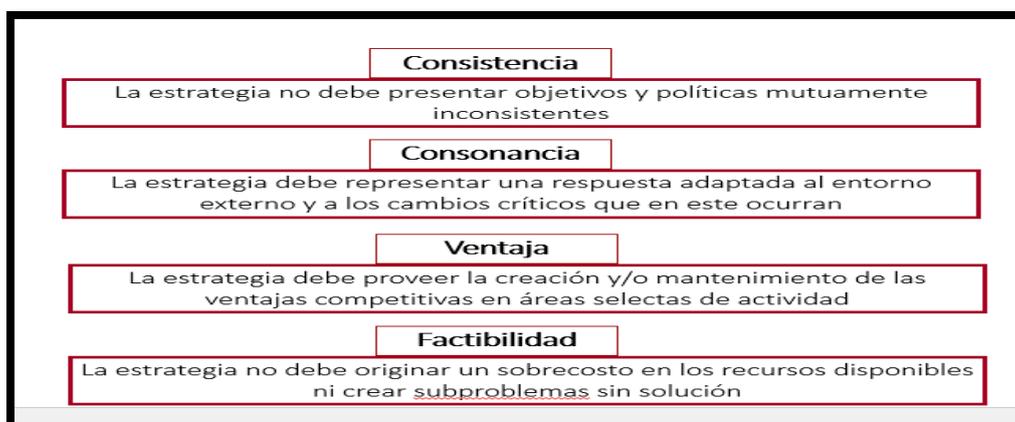


Figura 25. Criterios de evaluación de Estrategias. Adaptado de “The evaluation of business strategy”, por R. Rumelt. Recuperado de <http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/web>

8.1.2. Matriz de selección.

Como se indicó anteriormente, se analizó cuatro criterios para seleccionar la estrategia cuyos resultados se muestra en la Tabla 40, a continuación ciertas reflexiones que determinarán el resultado de la matriz de selección.

La Dirección de NET Consultores se ha preocupado mucho en transmitir los valores y crear una cultura que propicia el espíritu de servicio y colaboración con el equipo de trabajo, esta cultura se vive en la empresa, esto se percibió y se constató con las personas que laboran ahí. Por lo dicho anteriormente, los aspectos culturales son favorables para implementar las estrategias seleccionadas.

NET Consultores es una empresa relativamente pequeña si se considera por la cantidad de trabajadores, no existe una polarización política. Sin embargo la mayoría del personal es técnico y no familiarizado en ventas y marketing para lo cual están más preparados o predispuestos a realizar actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos frente a participar en actividades relacionadas con la penetración de mercado con los productos actuales.

El gobierno corporativo es bastante equilibrado, ya que se trata de una empresa familiar liderada por los mismos dueños, quienes asignan ciertas responsabilidades a los supervisores manteniendo el control de aquellas que son de mayor envergadura, la situación se torna favorable en el caso se decida para cualquiera de las estrategias propuestas. (ver Tabla 40).

Tabla 40

Matriz de selección de la Estrategia

| Matriz de prueba de "estrategias" o Matriz de Rumelt | | | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|------------------|
| | Estrategia | Es consistente | Es Consonante | Es Factible | Provee Ventaja | Se acepta |
| 1 | Enfoque - Menor costo | Si | No | No | No | No |
| 2 | Enfoque - Mayor valor | Si | Si | Si | Si | Si |
| 3 | Vertical hacia adelante | No | No | Si | No | No |
| 4 | Vertical hacia atrás | No | No | Si | No | No |
| 5 | Horizontal | Si | No | Si | Si | No |
| 6 | Penetración de mercado | Si | Si | Si | Si | Si |
| 7 | Desarrollo de mercado | Si | Si | Si | Si | Si |
| 8 | Desarrollo de producto | Si | Si | Si | Si | Si |
| 9 | Diversificación relacionada | No | No | No | Si | No |

Nota. Matriz de prueba de estrategias o Matriz de Rumelt. Recuperado <http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/web>

8.2. Método de Escenarios

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

A continuación, las características más importantes de tres escenarios posibles para 3 de los eventos externos que se considera que sucederán para el 2016.

Los eventos considerados fueron detallados en el análisis externo que se encuentra en el capítulo 4 del presente informe, se consideran para este análisis los eventos más importantes que afectan directamente a NET Consultores y que hay la certeza de su ocurrencia antes de enero de 2016 (ver Tabla 41).

Tabla 41

Resumen de configuración de escenarios

| Eventos | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 |
|---|---|---|---|
| Implementación de la fábrica de software en Osinergmin. | La fábrica de software asuma el 100% de los servicios de consultoría externa en TI. | La fábrica de software asuma el 100% de los servicios de consultoría externa en TI. | La fábrica de software asuma solo el 50% de los servicios de consultoría externa en TI. |
| Realización de las elecciones presidenciales 2016. | Que exista confianza en los candidatos que lideran las encuestas y la economía no se afecte de manera sustancial. | Que existe mucha incertidumbre respecto al posible nuevo presidente y la economía se contraiga y se paralice la inversión en Tecnologías de Información | Que exista confianza en los candidatos que lideran las encuestas y la economía no se afecte de manera sustancial. |
| Fenómeno del niño. | Que los efectos del fenómeno del niño estén controlados y el presupuesto asignado para dichos efectos sean los suficientes. | Que los efectos del fenómeno del niño sean devastadores y sea necesario reorientar el presupuesto del estado hacia los sectores afectados. | Que los efectos del fenómeno del niño estén controlados y el presupuesto asignado para dichos efectos sean los suficientes. |

Nota. Adaptado de “Análisis de evaluación de la estrategia”, por Fred. R. David, cap. 6, 2013

Según detalle de Tabla 41

Escenario 1:

Como se ha mencionado anteriormente, existe el riesgo de la implementación de la fábrica de software para el principal cliente de NET Consultores lo que implica que deje de requerir los servicios de la empresa impactando directamente en su facturación, en este escenario se considera la posibilidad de que la empresa que se adjudique el servicio de implementación de la Fábrica de Software cuente con la experiencia suficiente en el sector de electricidad que le permita atender todos los requerimientos de tecnología de información de Osinergmin en cuyo caso NET Consultores perdería a su mayor cliente representando una caída en sus ventas del orden de 50%.

Asimismo, las elecciones presidenciales se realizarán en abril del 2016, por lo general sucede que algunos meses antes de las elecciones el movimiento de los gastos y adquisiciones del Estado peruano se reducen a la espera de un nuevo mandato, lo que potencialmente afectaría de forma negativa a las ventas de la empresa, ya que NET Consultores atiende principalmente a empresas públicas, las cuales suelen presentar el mismo comportamiento ante cambios en el entorno político, sin embargo, si el candidato con mayor probabilidad de ganar las elecciones gozara de una buena reputación en el sector empresarial, para este primer escenario el grupo considera que el nuevo presidente para el 2016 pueda ser uno de los candidatos que obtenga una reputación por lo tanto el efecto de las elecciones no impacta considerablemente en los presupuestos de las empresas públicas y privadas.

Si se habla de temas ambientales, se dice mucho acerca de un fenómeno del niño que está cada vez más cerca y del cual poco se puede confirmar en cuanto a su permanencia, considerando que a finales del 2015 se manifieste este fenómeno que golpea a distintas comunidades de nuestro país, es muy lógico que todos los esfuerzos y presupuestos “adicionales” sean redestinados al combate y/o prevención de daños por el efecto climático, el grupo considera que en este escenario el gobierno ya se debe de haber preparado y si los

cálculos del Estado fueron los correctos, los presupuestos destinados para menguar el efecto serán los suficientes para atender los posibles desastres de este modo no sería necesario redistribuir el presupuesto o suspender proyectos relacionados con TI.

En conjunto el mayor efecto de este escenario se centra en la pérdida del cliente Osinergmin el cual representa el 50% de la facturación de NET Consultores, los otros eventos no tendrán un impacto considerable en la empresa.

Escenario 2:

En cuanto al tema de relacionado con la adjudicación del servicio de implementación de la Fábrica de Software, entendiendo que el proveedor cuente con la experiencia suficiente en el sector de electricidad que le permita atender todos los requerimientos de tecnología de información de Osinergmin, como hemos mencionado, NET Consultores perdería a su mayor cliente representando una caída en sus ventas del orden de 50%. Una situación similar a la del escenario 1.

En el plano político, si los candidatos, que lideran las encuestas de intención de voto, incluso el presidente electo para el segundo semestre del 2016 no cuentan con el respaldo del sector empresarial y generan incertidumbre de los inversionistas y el estado en general, la economía se retraería disminuyendo considerablemente, la inversión en servicios de tecnologías de información a nivel público y privado lo que potencialmente afectaría de forma negativa a las ventas de la empresa, además de la facturación que se proyectaba con las empresas del estado, las ventas con clientes particulares se verá afectada con la caída del crecimiento económico.

Como cualquier fenómeno climático, el fenómeno del niño puede variar en tiempo y magnitud, a pesar de existir una tendencia basada en la historia, es posible que su impacto en el Perú sea mayor a lo esperado y el presupuesto designado no sea lo suficiente para atender los requerimientos y sea necesario re-direccionar recursos presupuestarios de partidas como

tecnología de la información a otras relacionadas con la reconstrucción, prevención o estado de emergencia en distintas provincias del país.

Este sería el peor escenario para NET Consultores en vista que para el 2016 se suman 3 efectos negativos para la Empresa, el grupo estima que el impacto de esta combinación de sucesos originaría una disminución de las ventas en casi 80%, reduciendo alarmantemente los ingresos de la empresa, volviendo a la una situación similar a la alcanzada en el año 2010.

Escenario 3:

A diferencia de los escenarios anteriores, en este caso la empresa que se adjudique el servicio de implementación de la Fábrica de Software no contara con la experiencia suficiente en el sector de electricidad que le permita atender todos los requerimientos de tecnología de información de Osinergmin en cuyo caso Osinergmin podría seguir convocando a concursos públicos para la realización de dichos servicios que no puedan ser atendidos por la Fábrica de Software, hay que considerar que en el 2016 la caída en la facturación sea sólo de un 50% de los requerimientos, en el 2017 llegaría hasta el 80% y al 2018 todos los servicios de Osinergmin serían atendidos por la Fábrica de Software. Es decir, el grupo considera que el impacto relacionado con la pérdida de ingresos por el ingreso de la Fábrica de Software está presente en los tres escenarios, sólo que en este caso NET Consultores tendría cierta gradualidad que le permita reaccionar mejor ante la amenaza descrita.

En cuanto a los temas políticos y ambientales, los efectos de las elecciones y del fenómeno del niño se suponen dentro de lo esperado, y por ende controlado, una situación similar a la del escenario 1, por lo tanto el impacto en las ventas anuales de NET Consultores es despreciable.

Este sería el mejor escenario para NET Consultores en el cual se tendrían ingresos superiores a los previstos dentro de todo y se podrían alcanzar los objetivos del 2018 quizá a mediados del 2017.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.

Comparando las estrategias entre sí, y si se consideran los escenarios anteriormente descritos para reforzar la toma de decisión, la estrategia de desarrollo de producto resulta más favorable tanto para el escenario 1 como para el escenario 2. (ver Tabla 42)

Tabla 42

Matriz de comparación de estrategias con escenarios

| Estrategias Genéricas | Escenario 1 | Escenario 2 | Escenario 3 |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Enfoque - Mayor valor | Razonablemente atractivo | No atractivo | Razonablemente atractivo |
| Penetración de mercado | Razonablemente atractivo | Algo atractivo | Altamente atractivo |
| Desarrollo de mercado | Altamente atractivo | Altamente atractivo | Razonablemente atractivo |
| Desarrollo de producto | Altamente atractivo | Razonablemente atractivo | Razonablemente atractivo |

Nota. Adaptado de “Análisis de evaluación de la estrategia”, por Fred. R .David, cap. 6, 2013.

Cuando se realizó el análisis de comparación, se tomó en cuenta los resultados de las matrices FODA, PEYEA, IE, MEP y BCG y la coyuntura descrita en cada escenario.

En el Escenario 1.- No tiene sentido insistir en penetrar un mercado u ofrecer mayor valor a un mercado en el cual el 50% y más de facturación por una institución que dejará de comprarnos debido a la creación de la Fábrica de Software, lo cual es muy posible. Sin embargo aplicando una estrategia de desarrollo de nuevo producto y nuevo mercado, se puede llegar a más clientes, no sólo clientes del sector público sino se puede incrementar las ventas con clientes del sector privado.

En el escenario 2.- Agregar valor en un mercado o invertir en penetración de mercado no tendría sentido sobre un mercado que prácticamente no existe, sin embargo el desarrollo de mercado y de producto podría ser una opción conveniente para reubicar el posicionamiento de la empresa en otros sectores.

En el escenario 3.- Este escenario es el más favorable para NET Consultores, en el cual no se pierde completamente al cliente principal y se amplía los mercados, en cuyo caso es favorable la aplicación de las 4 estrategias seleccionadas.

8.3. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE

Según Fred R. David (2013), La matriz MCPE, la cual es una técnica que indica objetivamente que estrategia alternativa es mejor. En la MCPE se utilizó los datos de la etapa entrada (EFE, EFI, MPC) y estrategias alternativas obtenidas en la etapa de conciliación (FODA, PEYEA, BCG, IE, Gran estrategia)

Se muestra el detalle del análisis de la matriz MCPE (ver Tabla 43).

Tabla 43

Matriz MCPE

| | Peso | Enfoque - Mayor valor | | Penetración de mercado | | Desarrollo de mercado | | Desarrollo de producto | |
|---|-------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| | | Puntaje de atraktividad | Calificación del atractivo |
| Fortalezas | | | | | | | | | |
| Buena aceptación en el sector de electricidad | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| Colaboradores con amplia experiencia en el sector de electricidad | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| Buena capacidad de propuestas de solución | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| Efectividad para ganar los concursos de selección | 0.05 | 0 | 0.00 | 3 | 0.15 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Alto porcentaje de cumplimiento y aceptación de los proyectos realizados | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 |
| Buen clima laboral | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 |
| Baja rotación de personal | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| Contactos profesionales en importantes empresas (red de contactos) | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 |
| Debilidades | | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 |
| Procesos de negocio no documentados | 0.05 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Ninguna certificación ISO | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Concentración en un solo nicho de mercado (Energía) | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Alta dependencia de un único cliente (Osinermin) | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 0 | 0.00 | 1 | 0.15 |
| Poco poder de negociación en el sistema financiero | 0.03 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Pocas certificaciones profesionales de los colaboradores | 0.04 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Insuficiente nivel de control financiero de los proyectos | 0.05 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Total | 1.00 | | | | | | | | |
| Oportunidades | | | | | | | | | |
| Mayor demanda de Portales Web en el mercado | 0.15 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| Incremento de nuevas energías renovables que generan una demanda potencial en sistemas informáticos de regulación y control | 0.02 | 2 | 0.04 | 3 | 0.06 | 1 | 0.02 | 2 | 0.04 |
| El incremento de Programas de apoyo social que generarán desarrollo en zonas rurales podría incrementar la demanda de servicios informáticos para el Estado | 0.02 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 4 | 0.08 | 3 | 0.06 |
| Mayor nivel de modernización del Estado Peruano | 0.13 | 1 | 0.13 | 1 | 0.13 | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 |
| Mayores necesidades de intercambio de información entre organismos de regulación y fiscalización del sector de electricidad (COES, Minem y Osinermin) | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 |
| Mayor necesidad de aplicaciones móviles en los negocios | 0.10 | 0 | 0.00 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| Amenazas | | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 |
| Fábrica de software en Osinermin | 0.20 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 1 | 0.20 | 1 | 0.20 |
| Impacto de las elecciones presidenciales 2016 | 0.01 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 |
| Aumento de competidores en el sector público que apuestan por la diferenciación en el precio | 0.03 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Ingreso de productos sustitutos (Big data, Electric Office (Smallworld) e Indra DMS) | 0.10 | 0 | 0.00 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| Mayores exigencias de capacitaciones para los concursos del estado | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Incremento del tipo de cambio encarece los servicios de infraestructura en la nube | 0.01 | 0 | 0.00 | 1 | 0.01 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Impacto del fenómeno del niño | 0.01 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 1 | 0.01 | 1 | 0.01 |
| Total | 1.00 | | 3.47 | | 3.61 | | 3.96 | | 4.02 |

Nota. Adaptado de “Matriz de la Planificación Estratégica” (p.191), por Fred David, 2013.

Según Tabla 43; la estrategia resultante de la aplicación, con este método se obtiene un mayor puntaje en desarrollo de producto con 4.02 en el resultado final, seguido de desarrollo de mercado con 3.96, que están muy relacionadas para el negocio de NET Consultores, mientras tanto la estrategia de penetración de mercado se muestra en tercera posición con 3.61.

Durante el desarrollo del presente trabajo se mantuvieron varias reuniones con la Gerencia de NET Consultores en las cuales se dio a conocer los resultados en cada una de las matrices mientras se iban perfilando las estrategias propuestas.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

De acuerdo al puntaje obtenido en la matriz MCPE y corroborado por el método de Criterios de Selección, la estrategia seleccionada es “Intensiva –Desarrollo de Producto, la cual según Fred David (2013) se refiere a buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos servicios.

Esto implica que NET Consultores desarrollará la implementación de Portales Web Empresariales utilizando una herramienta de portal líder a nivel mundial, para lo cual utiliza Liferay Portal EE.

Esta implementación requiere de capacitaciones y certificaciones del personal, adquirir la representación como Partner local y elaboración de pruebas de concepto para la demostración de su adecuación a las diferentes necesidades de clientes existentes y en vista que dicho producto puede ser utilizado en muchos sectores económicos permitiría a NET Consultores aplicar la estrategia de Desarrollo de Mercados, permitiendo un crecimiento sostenido de la empresa.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es la que ha obtenido en segundo mayor puntaje en la matriz MCPE y por el método de Criterios de Selección, la estrategia es “intensiva”- Penetración de Mercado la cual según Fred David (2013) se refiere a buscar una mayor participación de

mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.

Esto implica para NET Consultores mejorar las competencias que le permita participar en una mayor cantidad de concursos y adjudicaciones para lo cual es necesario certificaciones del personal, certificaciones de la empresa y restructuración de costos.

Se concluye este capítulo con la evaluación y selección de las estrategias adecuadas que conlleven a las acciones necesarias para que la empresa NET Consultores lo realice.

Capítulo IX

9. Implantación de la Estrategia

Se desarrollará la herramienta de gestión que utilizará NET Consultores para implantar la estrategia seleccionada, dicha herramienta es el *Balance Scorecard* creado por Robert Kaplan y David Norton en los años noventa; el enfoque del cuadro de mando integral, permite entender, comunicar implantar y medir los resultados de una estrategia.

9.1. Mapa de la Estrategia.

Se detalla el Mapa Estratégico partiendo de la Estrategia, cada perspectiva tiene un objetivo a realizar. (ver Figura 26)

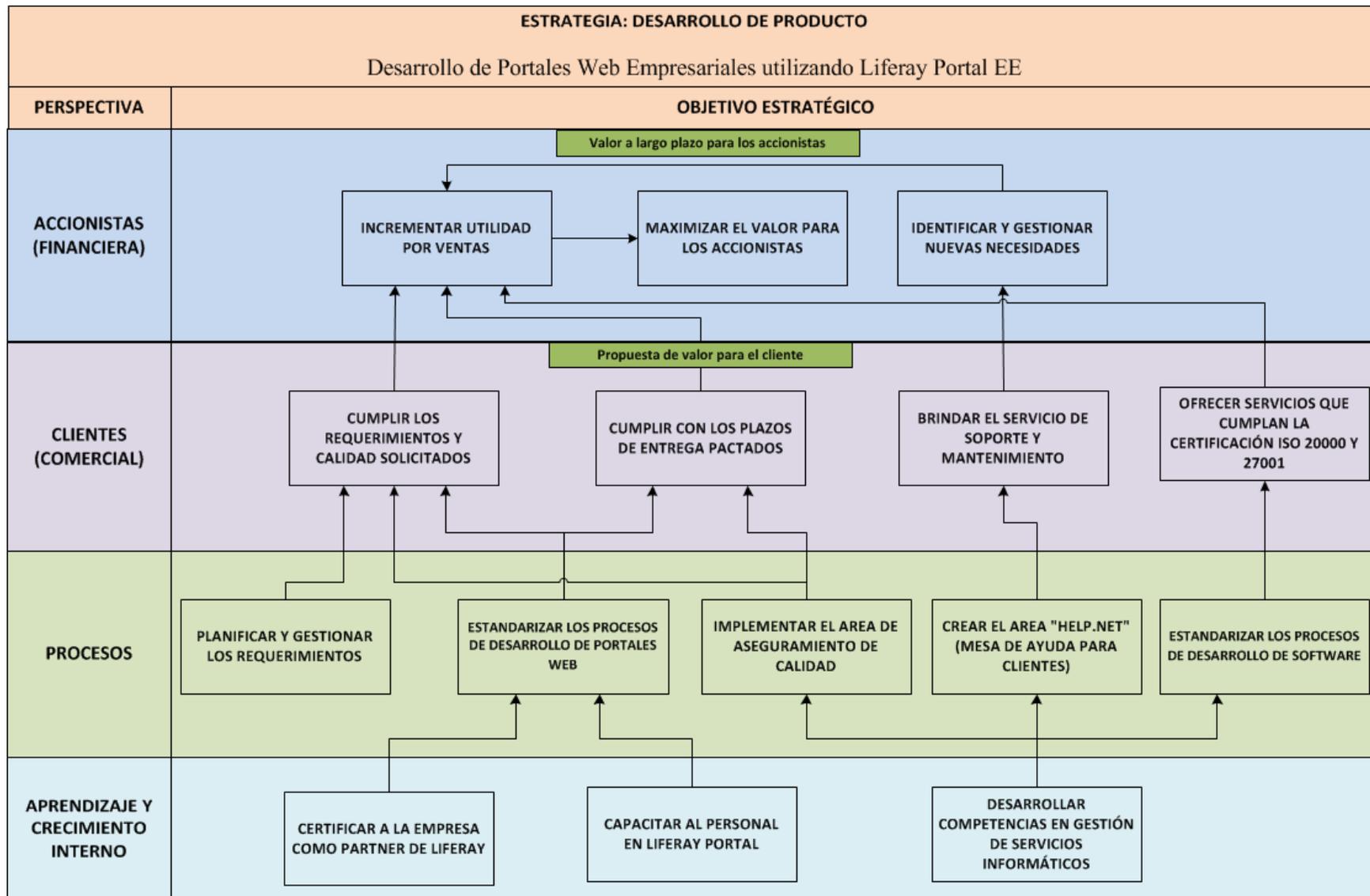


Figura 26. Balanced Scorecard. Tomado de “The Balanced Scorecard”, por Robert Kaplan & David Norton, 1992.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Los objetivos específicos que se ha considerado según el mapa estratégico para NET

Consultores son los siguientes (ver Tabla 44):

Tabla 44

Objetivos Específicos

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO | OBJETIVO ESPECIFICO |
|-----------------------------------|--|---|
| ACCIONISTAS (FINANCIERA) | MAXIMIZAR EL VALOR PARA LOS ACCIONISTAS | Incrementar la utilidad neta a 8% para el 2019 |
| | INCREMENTAR UTILIDAD POR VENTAS | Incrementar las ventas a 4'000,000 para el 2019 |
| | IDENTIFICAR Y GESTIONAR NUEVAS NECESIDADES | Incrementar en 50% el número de clientes de la empresa |
| CLIENTES (COMERCIAL) | CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS Y CALIDAD SOLICITADOS | Realizar servicios de implementación de portales web que permitan integrar los sistemas existentes de la empresa en una única plataforma. |
| | OFRECER SERVICIOS QUE CUMPLAN LA CERTIFICACIÓN ISO 20000 Y 27001 | Implementar mecanismos de seguridad de la información alineados a la ISO 27001 |
| | CUMPLIR CON LOS PLAZOS DE ENTREGA PACTADOS | Controlar las fechas de entregas de los servicios y asegurar el cumplimiento de los mismos |
| | BRINDAR EL SERVICIO DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO | Se debe realizar la encuesta de satisfacción del cliente dentro de los 3 meses de culminado el servicio |
| PROCESOS | ESTANDARIZAR LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE PORTALES WEB | Realizar campañas de promoción que permitan demostrar las bondades de Liferay Portal como solución de portales horizontales |
| | IMPLEMENTAR EL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD | Crear el área de aseguramiento de la calidad en el segundo trimestre del 2016 |
| | PLANIFICAR Y GESTIONAR LOS REQUERIMIENTOS | Controlar el presupuesto por cada proyecto, implementando el registro de horas por cada proyecto y el control al término de cada mes |
| | ESTANDARIZAR LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE PORTALES WEB | Crear el área de desarrollo e implementación de portales web en el primer trimestre del 2016 |
| | CREAR EL ÁREA "HELP.NET" (MESA DE AYUDA PARA CLIENTES) | Crear el área de mesa de ayuda en el segundo trimestre del 2016 |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO INTERNO | CAPACITAR AL PERSONAL EN LIFERAY PORTAL | Lograr la certificación en Liferay de 1 Administrador de Portal, 2 Desarrolladores y 1 de Infraestructura para el primer trimestre del 2016 |
| | DESARROLLAR COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE SERVICIOS INFORMÁTICOS | Culminar la capacitación en Gestión de Servicios para el tercer trimestre del 2016 |
| | CERTIFICAR A LA EMPRESA COMO PARTNER DE LIFERAY | Lograr la certificación como <i>partner</i> de Liferay en Perú |

Nota. Adaptado de "Mapa Estratégico", por Robert Kaplan & David Norton, 1992.

Según Tabla 45, se detallan los objetivos específicos por perspectiva de la empresa.

Para definir los objetivos específicos se realizó el análisis de cada uno de ellos en función a la perspectiva financiera o de los dueños, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje o capacidades necesarias alineadas con la Visión, Misión y Valores de la empresa NET Consultores.

9.3. Indicadores de cada uno de los objetivos específicos

Se describe los indicadores por cada objetivo específico. (ver Tabla 45).

Tabla 45

Indicadores por Cada Objetivo Específico

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESPECIFICO | INDICADOR |
|---|---|--|
| ACCIONISTAS (FINANCIERA) | Incrementar la rentabilidad a 8% para el 2019 | Variación del ROE |
| | Incrementar las ventas a 4'000,000 para el 2019 | Ventas brutas anuales |
| | Incrementar en 50% el número de clientes de la empresa | Número de clientes activos en cartera |
| CLIENTES (COMERCIAL) | Realizar servicios de implementación de portales web que permitan integrar los sistemas existentes de la empresa en una única plataforma. | Facturación anual contando el impacto por la implementación de páginas web con Liferay |
| | Implementar mecanismos de seguridad de la información alineados a la ISO 27001 | Número de clientes que perciben que su información está segura con NET Consultores / Total de clientes |
| | Controlar las fechas de entregas de los servicios y asegurar el cumplimiento de los mismos | Número de servicios atendidos oportunamente /Total de requerimientos atendidos |
| | Se debe realizar la encuesta de satisfacción del cliente dentro de los 3 meses de culminado el servicio | Número de clientes satisfechos con el servicio /Total de clientes atendidos |
| PROCESOS | Realizar campañas de promoción que permitan demostrar las bondades de Liferay Portal como solución de portales horizontales | Incremento en la facturación anual de servicios incluyendo servicios de Liferay / Facturación total del 2015 |
| | Crear el área de aseguramiento de la calidad en el segundo trimestre del 2016 | N° de servicios atendidos sin penalidades/Total servicios atendidos N° de certificaciones obtenidas |
| | Controlar el presupuesto por cada proyecto, implementando el registro de horas por cada proyecto y el control al término de cada mes | Reducción de gastos administrativos y financieros |
| | Crear el área de desarrollo e implementación de portales web en el primer trimestre del 2016 | N° de Profesionales contratados / N° de personal mínimo exigido por Liferay N° de personas con capacitación en Liferay / N° de personas del equipo de trabajo N° de Proyectos con presupuesto controlado / N° de Proyectos totales |
| | Crear el área de mesa de ayuda en el segundo trimestre del 2016 | N° de atenciones satisfactorias / N° total de atenciones |
| | | |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO INTERNO | Lograr la certificación en Liferay de 1 Administrador de Portal, 2 Desarrolladores y 1 de Infraestructura para el primer trimestre del 2016 | Número de trabajadores Certificado/Total de trabajadores en implementación de portales |
| | Culminar la capacitación en Gestión de Servicios para el tercer trimestre del 2016 | N° de personal capacitado / N° de Trabajadores de mesa de ayuda |
| | Lograr la certificación como partner de Liferay en Perú | Obtener la Certificación como partner de Liferay en Perú |

Nota. Adaptado de “Mapa Estratégico”, Robert Kaplan & David Norton, 1992

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos.

Se describen las metas por cada objetivo específico. (ver Tabla 46).

Tabla 46

Metas por cada Objetivo Específico

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESPECIFICO | INDICADOR | META | | |
|---|---|--|-------------|-----------|-----------|
| | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| ACCIONISTAS (FINANCIERA) | Incrementar la rentabilidad a 8% para el 2019 | Variación del ROE | 6% | 7% | 8% |
| | Incrementar las ventas a 4'000,000 para el 2019 | Ventas brutas anuales | 2'666,063 | 3'332,578 | 4'165,723 |
| | Incrementar en 50% el número de clientes de la empresa | Número de clientes activos en cartera | 34 | 37 | 40 |
| CLIENTES (COMERCIAL) | Realizar servicios de implementación de portales web que permitan integrar los sistemas existentes de la empresa en una única plataforma. | Facturación anual contando el impacto por la implementación de páginas web con Liferay | 533,213 | 1'199,728 | 2'032,873 |
| | Implementar mecanismos de seguridad de la información alineados a la ISO 27001 | Número de clientes que perciben que su información está segura con NET Consultores / Total de clientes | 90% | 95% | 100% |
| | Controlar las fechas de entregas de los servicios y asegurar el cumplimiento de los mismos | Número de servicios atendidos oportunamente /Total de requerimientos atendidos | 90% | 90% | 95% |
| | Se debe realizar la encuesta de satisfacción del cliente dentro de los 3 meses de culminado el servicio | Número de clientes satisfechos con el servicio /Total de clientes atendidos | 95% | 95% | 95% |
| PROCESOS | Realizar campañas de promoción que permitan demostrar las bondades de Liferay Portal como solución de portales horizontales para incrementar las ventas | Incremento en la facturación anual de servicios incluyendo servicios de Liferay / Facturación total del 2015 | 25% | 31.25% | >39% |
| | Crear el área de aseguramiento de la calidad en el segundo trimestre del 2016 | Nº de servicios atendidos sin penalidades/Total servicios atendidos | 12% | 6% | 0% |
| | | Nº de certificaciones obtenidas | 1 | 1 | 2 |
| | Controlar el presupuesto por cada proyecto, implementando el registro de horas por cada proyecto y el control al término de cada mes | Reducción de gastos administrativos y financieros | 20% | 20% | 20% |
| | Crear el área de desarrollo e implementación de portales web en el primer trimestre del 2016 | Nº de Profesionales contratados / Nº de personal mínimo exigido por | 100% | 100% | 100% |
| | | Nº de personas con capacitación en Liferay / Nº de personas del | 100% | 100% | 100% |
| Crear el área de mesa de ayuda en el segundo trimestre del 2016 | Nº de atenciones satisfactorias / Nº total de atenciones | 95% | 95% | 95% | |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO INTERNO | Lograr la certificación en Liferay de 1 Administrador de Portal, 2 Desarrolladores y 1 de Infraestructura para el primer trimestre del 2016 | Número de trabajadores Certificado/Total de trabajadores en implementación de portales | 100% | 100% | 100% |
| | Culminar la capacitación en Gestión de Servicios para el tercer trimestre | Nº de personal capacitado / Nº de Trabajadores de mesa de ayuda | 35% | 70% | 100% |
| | Lograr la certificación como partner de Liferay en Perú | Obtener la Certificación como partner de Liferay en Perú | Certificado | | |

Nota. Adaptado de "Mapa Estratégico", por Robert Kaplan & David Norton, 1992.

9.5. Iniciativas.

Se muestran las iniciativas por perspectiva y objetivo específico (ver Tabla 47).

Tabla 47

Iniciativas

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESPECIFICO | INICIATIVAS |
|---|---|---|
| ACCIONISTAS (FINANCIERA) | Incrementar la rentabilidad anual a 8% para el 2019 | Implementar un tablero de control para medir los avances y la generación de valor para los accionistas. |
| | Incrementar las ventas a 4'000,000 para el 2019 | Reestructurar el organigrama funcional y proponer un responsable encargado de monitorear la implementación de la estrategia seleccionada. |
| | Incrementar en 50% el número de clientes de la empresa | Implementar sistema de comisiones por la venta a nuevos clientes. |
| CLIENTES (COMERCIAL) | Realizar servicios de implementación de portales web que permitan integrar los sistemas existentes de la empresa en una única plataforma. | Ofertar soluciones de integración de información a los antiguos clientes de NET Consultores. |
| | Implementar mecanismos de seguridad de la información alineados a la ISO 27001 | Implementar procedimientos y controles de seguridad más estrictos y lograr la certificación ISO 27001 |
| | Controlar las fechas de entregas de los servicios y asegurar el cumplimiento de los mismos | Contratar al personal a tiempo completo para mesa de ayuda |
| | Se debe realizar la encuesta de satisfacción del cliente dentro de los 3 meses de culminado el servicio | Adquirir software para registro de incidencias |
| PROCESOS | Realizar campañas de promoción que permitan demostrar las bondades de Liferay Portal como solución de portales horizontales para incrementar las ventas | Monitorear la satisfacción de nuestros clientes usando la mesa de ayuda "Help.net" |
| | Realizar campañas de promoción que permitan demostrar las bondades de Liferay Portal como solución de portales horizontales para incrementar las ventas | Informar a los actuales clientes sobre los nuevos servicios, usando los catálogos de la firma Liferay en reuniones programadas para generar la necesidad. |
| | Crear el área de aseguramiento de la calidad en el segundo trimestre del 2016 | Modificar la página web de NET Consultores como ejemplo de los servicios con Liferay a manera de promoción del nuevo producto. |
| | Controlar el presupuesto por cada proyecto, implementando el registro de horas por cada proyecto y el control al término de cada mes | Contratar un personal especializado en aseguramiento de calidad |
| | Crear el área de desarrollo e implementación de portales web en el primer trimestre del 2016 | Obtener la certificación ISO 20000 e ISO 9001 |
| | Crear el área de mesa de ayuda en el segundo trimestre del 2016 | Contratar a un contador a tiempo completo en NET Consultores. |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO INTERNO | Lograr la certificación en Liferay de 1 Administrador de Portal, 2 Desarrolladores y 1 de Infraestructura para el primer trimestre del 2016 | Contratar el equipo de trabajo base |
| | Culminar la capacitación en Gestión de Servicios para el tercer trimestre del 2016 | Certificaciones en Liferay |
| | Lograr la certificación como partner de Liferay en Perú | Costo de servicios adicionales para los proyectos |
| | | Diseñar e incorporar en el manual de organización y funciones el puesto de asistente Help.Net |
| | | Acondicionar el ambiente a utilizar por las asistentes de ambos turnos. |
| | | Implementar un control de capacitaciones internas y externas según mérito y/o necesidad para el cumplimiento de funciones que genere valor para la empresa. |
| | | Establecer los lineamientos de reclutamiento y selección que garantice la contratación del nuevo personal plenamente calificado para sus funciones. |
| | | Inscribir a personal en curso de Gestión de Servicios Informáticos |
| | | Iniciar el proceso de certificación con Liferay antes de Febrero del 2016. |

Nota. Adaptado de "Mapa Estratégico", por Robert Kaplan & David Norton, 1992.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Se muestra por cada iniciativa su responsable (ver Tabla 48).

Tabla 48

Iniciativa y Responsables

| INICIATIVAS | RESPONSABLE |
|---|----------------------|
| Implementar un tablero de control para medir los avances y la generación de valor para los accionistas. | GERENTE GENERAL |
| Reestructurar el organigrama funcional y proponer un responsable encargado de monitorear la implementación de la estrategia seleccionada. | GERENTE GENERAL |
| Implementar sistema de comisiones por la venta a nuevos clientes. | VENTAS |
| Ofertar soluciones de integración de información a los antiguos clientes de NET Consultores. | VENTAS |
| Implementar procedimientos y controles de seguridad más estrictos y lograr la certificación ISO 27001 | GERENTE DE PROYECTOS |
| Contratar al personal a tiempo completo para mesa de ayuda | RR.HH. |
| Adquirir software para registro de incidencias | LOGÍSTICA |
| Monitorear la satisfacción de nuestros clientes usando la mesa de ayuda "Help.net" | GERENTE DE PROYECTOS |
| Informar a los actuales clientes sobre los nuevos servicios, usando los catálogos de la firma Liferay en reuniones programadas para generar la necesidad. | VENTAS |
| Modificar la página web de NET Consultores como ejemplo de los servicios con Liferay a manera de promoción del nuevo producto. | GERENTE DE PROYECTOS |
| Contratar un personal especializado en aseguramiento de calidad | RR.HH. |
| Obtener la certificación ISO 20000 e ISO 9001 | GERENTE DE PROYECTOS |
| Contratar a un contador a tiempo completo en NET Consultores. | RR.HH. |
| Contratar el equipo de trabajo base | RR.HH. |
| Certificaciones en Liferay | RR.HH. |
| Costo de servicios adicionales para los proyectos | GERENTE DE PROYECTOS |
| Diseñar e incorporar en el manual de organización y funciones el puesto de asistente Help.Net | RR.HH. |
| Acondicionar el ambiente a utilizar por las asistentes de ambos turnos. | LOGÍSTICA |
| Implementar un control de capacitaciones internas y externas según mérito y/o necesidad para el cumplimiento de funciones que genere valor para la empresa. | RR.HH. |
| Establecer los lineamientos de reclutamiento y selección que garantice la contratación del nuevo personal plenamente calificado para sus funciones. | RR.HH. |
| Inscribir a personal en curso de Gestión de Servicios Informáticos | RR.HH. |
| Iniciar el proceso de certificación con Liferay antes de Febrero del 2016. | GERENTE GENERAL |

Nota. Adaptado de “Mapa Estratégico”, por Robert Kaplan & David Norton, 1992.

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.

Se muestra el presupuesto por cada iniciativa. (ver Tabla 49).

Tabla 49

Iniciativas con Presupuesto

| INICIATIVAS | INVERSIÓN INICIAL | PRESUPUESTO | | |
|---|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| | | 2016 | 2017 | 2018 |
| Implementar un tablero de control para medir los avances y la generación de valor para los accionistas. | | 4,000 | | |
| Reestructurar el organigrama funcional y proponer un responsable encargado de monitorear la implementación de la estrategia seleccionada. | | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| Implementar sistema de comisiones por la venta a nuevos clientes. | | 14,000 | 42,000 | 84,000 |
| Ofertar soluciones de integración de información a los antiguos clientes de NET Consultores. | | 20,000 | 40,000 | 80,000 |
| Implementar procedimientos y controles de seguridad más estrictos y lograr la certificación ISO 27001 | | | 40,000 | 40,000 |
| Contratar al personal a tiempo completo para mesa de ayuda | 42,000 | 42,000 | 84,000 | 84,000 |
| Adquirir software para registro de incidencias | 3,000 | | 3,000 | 3,000 |
| Monitorear la satisfacción de nuestros clientes usando la mesa de ayuda "Help.net" | | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| Informar a los actuales clientes sobre los nuevos servicios, usando los catálogos de la firma Liferay en reuniones programadas para generar la necesidad. | | 4,800 | 19,200 | 24,000 |
| Modificar la página web de NET Consultores como ejemplo de los servicios con Liferay a manera de promoción del nuevo producto. | 10,000 | | 20,000 | 30,000 |
| Contratar un personal especializado en aseguramiento de calidad | 42,000 | 42,000 | 84,000 | 84,000 |
| Obtener la certificación ISO 20000 e ISO 9001 | | | 80,000 | 210,000 |
| Contratar a un contador a tiempo completo en NET Consultores. | | 35,000 | 42,000 | 49,000 |
| Contratar el equipo de trabajo base | 178,145 | 178,145 | 356,290 | 356,290 |
| Certificaciones en Liferay | 42,000 | | 42,000 | 42,000 |
| Costo de servicios adicionales para los proyectos | | 91,994 | 325,601 | 616,321 |
| Diseñar e incorporar en el manual de organización y funciones el puesto de asistente Help.Net | | 200 | | |
| Acondicionar el ambiente a utilizar por las asistentes de ambos turnos. | | 2,000 | 4,000 | 6,000 |
| Implementar un control de capacitaciones internas y externas según mérito y/o necesidad para el cumplimiento de funciones que genere valor para la empresa. | | 8,000 | 28,000 | 72,000 |
| Establecer los lineamientos de reclutamiento y selección que garantice la contratación del nuevo personal plenamente calificado para sus funciones. | 500 | | | |
| Inscribir a personal en curso de Gestión de Servicios Informáticos | | 1,000 | 2,000 | 4,000 |
| Iniciar el proceso de certificación con Liferay antes de Febrero del 2016. | 27,300 | | 27,300 | 27,300 |
| Total | 344,945 | 452,139 | 1,248,391 | 1,820,911 |

Nota. Adaptado de “Mapa Estratégico”, por Robert Kaplan & David Norton, 1992.

En la Tabla 50, se detalla el presupuesto por cada iniciativa para cada uno de los años.

Tabla 50

Detalle del Presupuesto de la Inversión

| INICIATIVAS | Concepto de la Inversión | Fuente de estimación | PRESUPUESTO | | | | | | | | | TOTAL |
|---|--|---|----------------|-------|-------------------|----------------|-------|-------------------|----------------|--------|-------------------|---------|
| | | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | | |
| | | | Costo Unitario | Cant. | Nº de Veces x Año | Costo Unitario | Cant. | Nº de Veces x Año | Costo Unitario | Ca nt. | Nº de Veces x Año | |
| Implementar un tablero de control para medir los avances y la generación de valor para los accionistas. | Elaborar un programa informático para la gestión de los indicadores | Evaluación para trabajo Interno (Programadores de la empresa) | 4000 | 1 | 1 | | | | | | | 4,000 |
| Reestructurar el organigrama funcional y proponer un responsable encargado de monitorear la implementación de la estrategia seleccionada. | Contratar los servicios de un profesional externo a la empresa para la evaluación anual | Cotización de profesionales en Administración | 3000 | 1 | 1 | 3000 | 1 | 1 | 3000 | 1 | 1 | 9,000 |
| Implementar sistema de comisiones por la venta a nuevos clientes. | Plan de comisiones por ventas de acuerdo a la proyección de ventas | Estimación de NET Consultores | 3500 | 1 | 4 | 10500 | 1 | 4 | 10500 | 2 | 4 | 140,000 |
| Ofertar soluciones de integración de información a los antiguos clientes de NET Consultores SAC. | Plan de gastos de ventas de acuerdo a la proyección de ventas | Estimación de NET Consultores | 5000 | 1 | 4 | 10000 | 1 | 4 | 10000 | 2 | 4 | 140,000 |
| Implementar procedimientos y controles de seguridad más estrictos y lograr la certificación ISO 27001 | Servicio de consultoría para certificación ISO 27001, el primer año es estandarización y el segundo año la certificación | Promedio de cotizaciones de empresas certificadoras | | | | 40000 | 1 | 1 | 40000 | 1 | 1 | 80,000 |
| Contratar al personal a tiempo completo para mesa de ayuda | Contratar 2 personas a tiempo completo para labores de Mesa de Ayuda | RR.HH. NET Consultores | 3000 | 2 | 14 | 3000 | 2 | 14 | 3000 | 2 | 14 | 252,000 |
| Adquirir software para registro de incidencias | Contratar la suscripción de Software de gestión de Tickets | Promedio de cotizaciones de empresas (Internet) | 250 | 1 | 12 | 250 | 1 | 12 | 250 | 1 | 12 | 9,000 |

| INICIATIVAS | Concepto de la Inversión | | PRESUPUESTO | | | | | | | | | |
|---|---|---|-------------|---|----|-------|---|----|--------|---|----|---------|
| Monitorear la satisfacción de nuestros clientes usando la mesa de ayuda "Help.net" | Costo adicional al sueldo del personal de mesa de ayuda para el envío y análisis de las encuestas de satisfacción | Estimación de NET Consultores | 500 | 1 | 12 | 500 | 1 | 12 | 500 | 1 | 12 | 18,000 |
| Informar a los actuales clientes sobre los nuevos servicios, usando los catálogos de la firma Liferay en reuniones programadas para generar la necesidad. | Bonificaciones sobre los sueldos cuando realizan estas actividades adicionales los Jefes de Proyectos | Estimación de NET Consultores | 400 | 1 | 12 | 800 | 2 | 12 | 1000 | 2 | 12 | 48,000 |
| Modificar la página web de NET consultores SAC como ejemplo de los servicios con Liferay a manera de promoción del nuevo producto. | Servicio para el rediseño de la página web de la Empresa | Estimación de NET Consultores | 10000 | 1 | 1 | 10000 | 1 | 2 | 10000 | 1 | 3 | 60,000 |
| Contratar un personal especializado en aseguramiento de calidad | Contratar un personal especializado en aseguramiento de calidad | Estimación de NET Consultores | 6000 | 1 | 14 | 6000 | 1 | 14 | 6000 | 1 | 14 | 252,000 |
| Obtener la certificación ISO 20000 e ISO 9001 | Servicio de consultoría para certificación ISO 20000 e ISO 9001, el primer año es estandarización y el segundo año la certificación | Promedio de cotizaciones de empresas certificadoras | | | | 40000 | 2 | 1 | 105000 | 2 | 1 | 290,000 |
| Contratar a un contador a tiempo completo en NET Consultores SAC. | Contratar Contador a tiempo completo | Estimación de NET Consultores | 2500 | 1 | 14 | 3000 | 1 | 14 | 3500 | 1 | 14 | 126,000 |
| Contratar el equipo de trabajo base | Contratar Arquitecto Portales Web | Estimación de NET Consultores | 7200 | 1 | 14 | 7200 | 1 | 14 | 7200 | 1 | 14 | 302,400 |
| | Contratar Implementador de Portales Web | Estimación de NET Consultores | 4800 | 2 | 14 | 4800 | 2 | 14 | 4800 | 2 | 14 | 403,200 |
| | Contratar Programador Web | Estimación de NET Consultores | 5400 | 1 | 14 | 5400 | 1 | 14 | 5400 | 1 | 14 | 226,800 |
| | Contratar Digitador | Estimación de NET Consultores | 1800 | 1 | 14 | 1800 | 1 | 14 | 1800 | 1 | 14 | 75,600 |
| | Contratar Servicio de Infraestructura | Estimación de NET Consultores | 10145 | 1 | 2 | 10145 | 1 | 2 | 10145 | 1 | 2 | 60,870 |
| Certificaciones en Liferay | Llevar curso oficial de Liferay | Página web de Liferay | 22750 | 1 | 1 | 22750 | 1 | 1 | 22750 | 1 | 1 | 68,250 |
| | Viáticos | Estimación de NET Consultores | 17500 | 1 | 1 | 17500 | 1 | 1 | 17500 | 1 | 1 | 52,500 |
| | Examen de Certificación | Página web de Liferay | 1750 | 1 | 1 | 1750 | 1 | 1 | 1750 | 1 | 1 | 5,250 |

| INICIATIVAS | Concepto de la Inversión | | PRESUPUESTO | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------------|-------------|---|----|-------|---|----|-------|---|----|-----------|
| | | | | | | | | | | | | |
| Costo de servicios adicionales para los proyectos | Jefe de Proyecto | Estimación de NET Consultores | | | 14 | 7200 | 1 | 14 | 7200 | 2 | 14 | 302,400 |
| | Analista de Sistemas | Estimación de NET Consultores | | | 14 | 4800 | 1 | 14 | 4800 | 2 | 14 | 201,600 |
| | Programador | Estimación de NET Consultores | 5400 | 1 | 14 | 5400 | 1 | 14 | 5400 | 2 | 14 | 302,400 |
| | Documentador | Estimación de NET Consultores | 2400 | 1 | 14 | 2400 | 1 | 14 | 2400 | 1 | 14 | 100,800 |
| | Diseñador Gráfico | Estimación de NET Consultores | | | 14 | 2451 | 1 | 14 | 3300 | 2 | 14 | 126,714 |
| Diseñar e incorporar en el manual de organización y funciones el puesto de asistente Help.Net | Pago extra a especialista en Administración | Estimación de NET Consultores | 200 | 1 | 1 | | | | | | | 200 |
| Acondicionar el ambiente a utilizar por las asistentes de ambos turnos. | Gastos de escritorios | Estimación de NET Consultores | 2000 | 1 | 1 | 4000 | 1 | 1 | 6000 | 1 | 1 | 12,000 |
| Implementar un control de capacitaciones internas y externas según mérito y/o necesidad para el cumplimiento de funciones que genere valor para la empresa. | Presupuesto de Capacitaciones | Estimación de NET Consultores | 4000 | 1 | 2 | 7000 | 2 | 2 | 9000 | 4 | 2 | 108,000 |
| Establecer los lineamientos de reclutamiento y selección que garantice la contratación del nuevo personal plenamente calificado para sus funciones. | Servicio de lineamientos para selección de personal | Estimación de NET Consultores | 500 | 1 | 1 | | | | | | | 500 |
| Inscribir a personal en curso de Gestión de Servicios Informáticos | Curso de ITIL | Promedio del mercado del curso | 1000 | 1 | 1 | 1000 | 2 | 1 | 1000 | 4 | 1 | 7,000 |
| Iniciar el proceso de certificación con Liferay antes de Febrero del 2016. | Pago anual por <i>Partnership Fee</i> (\$ 6000 dólares anuales) | Página web de Liferay | 27300 | 1 | 1 | 27300 | 1 | 1 | 27300 | 1 | 1 | 81,900 |
| Total | | | | | | | | | | | | 3,866,384 |

Nota. Elaboración propia.

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

Se muestra el cronograma por cada iniciativa (ver Tabla 51).

Tabla 51

Cronograma con cada Iniciativa

| INICIATIVAS | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2016 | | | | 2017 | | | | 2018 | | | |
| | TRI 1 | TRI 2 | TRI 3 | TRI 4 | TRI 1 | TRI 2 | TRI 3 | TRI 4 | TRI 1 | TRI 2 | TRI 3 | TRI 4 |
| Implementar un tablero de control para medir los avances y la generación de valor para los accionistas. | | | x | | | | | | | | | |
| Reestructurar el organigrama funcional y proponer un responsable encargado de monitorear la implementación de la estrategia seleccionada. | | | x | | x | | | | x | | | |
| Implementar sistema de comisiones por la venta a nuevos clientes. | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Ofertar soluciones de integración de información a los antiguos clientes de NET Consultores. | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Implementar procedimientos y controles de seguridad más estrictos y lograr la certificación ISO 27001 | | x | | | | | x | | | x | | |
| Contratar al personal a tiempo completo para mesa de ayuda | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Adquirir software para registro de incidencias | | | x | | | | | | | | | |
| Monitorear la satisfacción de nuestros clientes usando la mesa de ayuda "Help.net" | x | | | | | | | | | | | |
| Informar a los actuales clientes sobre los nuevos servicios, usando los catálogos de la firma Liferay en reuniones programadas para generar la necesidad. | x | | | | | | | | | | | |
| Modificar la página web de NET Consultores como ejemplo de los servicios con Liferay a manera de promoción del nuevo producto. | x | | | | | | | | | | | |
| Contratar un personal especializado en aseguramiento de calidad | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Obtener la certificación ISO 20000 e ISO 9001 | | | | | | | x | | | | x | |
| Contratar a un contador a tiempo completo en NET Consultores. | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Contratar el equipo de trabajo base | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Certificaciones en Liferay | x | | | | x | | | | x | | | |
| Costo de servicios adicionales para los proyectos | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Diseñar e incorporar en el manual de organización y funciones el puesto de asistente Help.Net | | x | x | x | | | | | | | | |
| Acondicionar el ambiente a utilizar por las asistentes de ambos turnos. | | | x | x | x | | | | | | | |
| Implementar un control de capacitaciones internas y externas según mérito y/o necesidad para el cumplimiento de funciones que genere valor para la empresa. | | | | | | | | | | | | |
| Establecer los lineamientos de reclutamiento y selección que garantice la contratación del nuevo personal plenamente calificado para sus funciones. | x | | | | | | | | | | | |
| Inscribir a personal en curso de Gestión de Servicios Informáticos | | | x | | | | | | | | | |
| Iniciar el proceso de certificación con Liferay antes de Febrero del 2016. | x | | | | x | | | | x | | | |

Nota. Adaptado de “Mapa Estratégico”, por Robert Kaplan & David Norton, 1992.

Capítulo X

10. Evaluación

En el presente capítulo se realizará una evaluación financiera de la estrategia para lo cual se ha elaborado el flujo de caja proyectado.

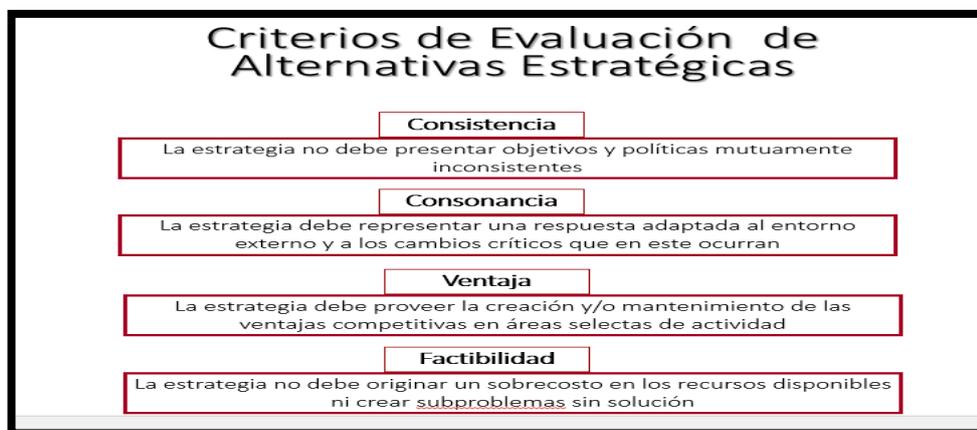
10.1. Valuación Cualitativa

10.1.1. Criterios de evaluación.

A diferencia de la evaluación financiera, para poder revisar si una estrategia contiene los elementos necesarios para su implementación lo que apoyará a la gerencia en la toma de decisiones es necesario ponderar el análisis cuantitativo, en este caso se aplicará la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, los cuales se encuentran en los criterios de evaluación (ver Tabla 52).

Tabla 52

Criterios de Evaluación Alternativas Estratégicas



Nota. Adaptado de “The evaluation of business strateg”, por R. Rumelt.
Recuperado de: <http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/web>

Tabla 53

Criterios de Evaluación

| Criterios de Evaluación | |
|-------------------------|---|
| DERECHOS | 1.- Impacto en el derecho a la vida. 2.- Impacto en el derecho a la propiedad. 3.- Impacto en el derecho al libre pensamiento. 4.- Impacto en el derecho a la privacidad. 5.- Impacto en el derecho a la libertad de consciencia. 6.- Impacto en el derecho a hablar libremente. 7.- Impacto en el derecho al debido proceso. |
| JUSTICIA | 8.- Impacto en la distribución. 9.- Equidad en la administración. 10.- Normas de compensación. |
| UTILITARISMO | 11.- Fines y resultados estratégicos. 12.- Medios estratégicos empleados. |

Nota. Adaptado de “Estrategic Management: A methodical approach”, por A.J. Rowe.

10.1.2. Comparación de la estrategia de los criterios.

Para evaluar la Estrategia se adaptó la matriz de Rumelt calificando las iniciativas o acciones específicas del Plan estratégico obteniendo como resultado final la aceptación de todas las iniciativas como se aprecia en la Tabla 54, inicialmente no todas tuvieron calificación positiva por lo que fueron replanteadas.

Tabla 54

Matriz de Rumelt

| Matriz de prueba de "estrategias" o Matriz de Rumelt | | | | | | |
|--|---|----------------|---------------|-------------|----------------|-----------|
| | Iniciativas | Es consistente | Es Consonante | Es Factible | Provee Ventaja | Se acepta |
| 1 | Implementar un tablero de control para medir los avances y la generación de valor para los accionistas. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 2 | Reestructurar el organigrama funcional y proponer un responsable encargado de monitorear la implementación de la estrategia seleccionada. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 3 | Implementar sistema de comisiones por la venta a nuevos clientes. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 4 | Ofertar soluciones de integración de información a los antiguos clientes de NET Consultores SAC. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 5 | Implementar procedimientos y controles de seguridad más estrictos | SI | SI | SI | SI | SI |
| 6 | Implementar los turnos flexibles para el personal que trabaja asignado directamente a los proyectos | SI | SI | SI | SI | SI |
| 7 | Implementar el control de horas trabajadas por colaborador para cada proyecto. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 8 | Monitorear la satisfacción de nuestros clientes usando la mesa de ayuda "Help.net" | SI | SI | SI | SI | SI |
| 9 | Informar a los actuales clientes sobre los nuevos servicios, usando los catálogos de la firma Liferay en reuniones programadas para generar la necesidad. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 10 | Modificar la página web de Net consultores SAC como ejemplo de los servicios con Liferay a manera de promoción del nuevo producto. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 11 | Solicitar reportes económicos semanal al contador para monitorear los gastos y los compromisos asumidos por Net Consultores SAC. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 12 | Diseñar e incorporar en el manual de organización y funciones el puesto de asistente Help.Net | SI | SI | SI | SI | SI |
| 13 | Capacitar en atención al cliente y en el protocolo requerido para el puesto. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 14 | Acondicionar el ambiente a utilizar por las asistentes de ambos turnos. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 15 | Implementar un control de capacitaciones internas y externas según mérito y/o necesidad para el cumplimiento de funciones que genere valor para la empresa. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 16 | Establecer los lineamientos de reclutamiento y selección que garantice la contratación del nuevo personal plenamente calificado par sus funciones. | SI | SI | SI | SI | SI |
| 17 | Iniciar el proceso de certificación con Liferay antes de Febrero del 2016. | SI | SI | SI | SI | SI |

Nota. Adaptado de "Estrategic Management: A methodical approach", por A.J. Rowe

10.2. Evaluación financiera de la estrategia.

Se evalúa la situación financiera de NET Consultores con la información interna de la empresa.

10.2.1. Proyección de Estados Financieros (Sin estrategia y con la nueva estrategia).

A continuación se mostrará los estados financieros proyectados de la empresa para los años 2016, 2017, 2018 y 2019 sin y con la nueva estrategia.

10.2.2. Estado de Resultados (Sin estrategia y con estrategia).

Tabla 55

Estado de Resultados sin Estrategia (Expresado en soles)

| AÑOS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| VENTAS NETAS | 2,132,850 | 1,279,710 | 1,407,681 | 1,548,449 | 1,703,294 |
| COSTO DE SERVICIOS | -1,199,644 | -719,786 | -791,765 | -870,941 | -966,523 |
| UTILIDAD BRUTA | 933,206 | 559,924 | 615,916 | 677,508 | 736,771 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | -734,144 | -440,487 | -484,535 | -532,989 | -563,664 |
| GASTOS DE VENTA | -52,339 | -31,512 | -34,663 | -38,651 | -38,800 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 146,723 | 87,925 | 96,718 | 105,868 | 134,307 |
| INGRESOS FINANCIEROS | 9,045.00 | 5,536.00 | 6,089.00 | 6,648.00 | 7,100 |
| GASTOS FINANCIEROS | -68278 | -39601 | -43561 | -47918 | -49,735 |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 87490 | 53860 | 59246 | 64598 | 91,672 |
| IMPUESTO A LA RENTA | -24497 | -15081 | -16589 | -18087 | -25668 |
| UTILIDAD NETA | 62993 | 38779 | 42657 | 46511 | 66,004 |

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 55 se detalla el estado de resultados sin estrategia para los años 2016, 2017, 2018 y 2019, se proyecta que los ingresos por ventas en el año 2016 disminuyen en relación con el año anterior de casi el 50% de sus ventas, debido a la probabilidad de que el principal cliente elaborará su propia fábrica de software, consecuencia de esto también sus costos de servicio y sus gastos se ven disminuidos.

Tabla 56

Estado de resultados con estrategia (Expresado en soles)

| AÑOS | 2,015 | 2,016 | 2,017 | 2,018 | 2,019 |
|-------------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS POR VENTAS | 2,132,850 | 2,658,775 | 3,191,196 | 3,723,618 | 4,256,040 |
| COSTO SERVICIOS | -1,199,644 | -1,501,680 | -1,782,614 | -2,118,055 | -2,420,501 |
| UTILIDAD BRUTA | 933,206 | 1,157,094 | 1,408,583 | 1,605,564 | 1,835,539 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | -734,144 | -835,841 | -928,099 | -1,076,933 | -1,201,400 |
| GASTOS DE VENTA | -52,339 | -59,103 | -66,123 | -78,564 | -93,600 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 146,723 | 262,150 | 414,360 | 450,066 | 540,538 |
| INGRESOS FINANCIEROS | 9,045 | 9,315 | 6,378 | 6,870 | 7,700 |
| GASTOS FINANCIEROS | -68,278 | -77,520 | -83,850 | -54,950 | -31,390 |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 87,490 | 193,946 | 336,888 | 401,986 | 516,848 |
| IMPUESTO A LA RENTA | -24,497 | -54,305 | -94,329 | -112,556 | -144,718 |
| UTILIDAD NETA | 62,993 | 139,641 | 242,560 | 289,430 | 372,131 |

Nota. Elaboración propia

En Tabla 56 se detalla el estado de resultados con estrategia para los años 2016, 2017, 2018 y 2019, se proyecta en sus ventas un crecimiento de 20% por la aplicación de la estrategia de desarrollo de producto (Implementación de portales web con Liferay), dicha proyección se determinó mediante la aplicación del método ARIMA para pronóstico de las ventas mensuales (Ver anexo 13) considerando que NET Consultores puede concursar en servicios de implementación de portales web desde el 2016, dicha afirmación se sustenta en el análisis de los concursos públicos del SEACE según el cual la experiencia de la empresa permite poder participar en dichos concursos. (Ver anexo 14).

10.2.3. Estado de situación (Sin estrategia y con estrategia).

Tabla 57

Estado de situación financiera sin estrategia (Expresado en soles)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| CAJA Y BANCOS | 61205 | 64546 | 69126 | 127989 | 153890 |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES | 176173 | 130405 | 134842 | 156700 | 196357 |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 96893 | 70659 | 75586 | 82036 | 68036 |
| SUMINISTROS DIVERSOS | 3364 | 2802 | 3367 | 3198 | 2800 |
| OTRAS CUENTAS DE ACTIVO | 4830 | 7345 | 45543 | 28102 | 28102 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 342465 | 275757 | 328464 | 398025 | 449185 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| INMUEBLES MAQ. Y EQUIPOS | 222298 | 237437 | 262677 | 416709 | 431309 |
| INVERSIONES INTANGIBLES | 16758 | 16758 | 16758 | 16758 | 34008 |
| DEPRECIACIÓN DE INM. MAQ. Y EQUIPO | -160987 | -188208 | -216385 | -251607 | -298123 |
| AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES | -4608 | -8798 | -12987 | -16758 | -20352 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 73461 | 57189 | 50063 | 165102 | 146842 |
| TOTAL ACTIVO | 415926 | 332946 | 378527 | 563127 | 596027 |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | |
| TRIBUTOS POR PAGAR | 47212 | 27469 | 30684 | 30947 | 39190 |
| REMUNERAC. Y PARTICIPAC POR PAGAR | 11789 | 11257 | 7657 | 9240 | 5311 |
| CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES | 16659 | 6726 | 3035 | 8225 | 6980 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 117304 | 28000 | 35000 | 60168 | 59093 |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS | 2247 | 0 | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 195211 | 73452 | 76376 | 108580 | 110574 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 0 | 0 | 0 | 105293 | 70195 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 0 | 0 | 0 | 105293 | 70195 |
| TOTAL PASIVO | 195211 | 73452 | 76376 | 213873 | 180769 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| CAPITAL | 100000 | 100000 | 100000 | 100000 | 100000 |
| RESERVAS | - | 6299 | 10177 | 14502 | 14502 |
| RESULTADOS ACUMULADOS | 57722 | 114416 | 149317 | 188241 | 234752 |
| RESULTADO DEL PERIODO | 62993 | 38779 | 42657 | 46511 | 66004 |
| TOTAL PATRIMONIO | 220715 | 259494 | 302151 | 349254 | 415258 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 415926 | 332946 | 378527 | 563127 | 596027 |

Nota. Elaboración propia

Tabla 58

Estado de Situación Financiera con Estrategia (Expresado en Soles)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| CAJA Y BANCOS | 61,205 | 316,650 | 374,880 | 530,486 | 682,229 |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES | 176,172 | 268,008 | 348,955 | 349,912 | 497,489 |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 96,894 | 103,377 | 120,924 | 136,562 | 127,680 |
| SUMINISTROS DIVERSOS | 3,364 | 5,692 | 7,187 | 9,818 | 3,080 |
| OTRAS CUENTAS DE ACTIVO | 4,830 | - | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 342,465 | 693,727 | 851,946 | 1,026,778 | 1,310,478 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| INMUEBLES MAQ. Y EQUIPOS | 222,298 | 260,994 | 339,420 | 440,266 | 469,466 |
| INVERSIONES INTANGIBLES | 16,758 | 47,058 | 47,058 | 47,058 | 81,558 |
| DEPRECIACIÓN DE INM. MAQ. Y EQUIPO | -160,987 | -192,120 | -225,460 | -265,844 | -319,956 |
| AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES | -4,608 | -16,373 | -28,137 | -39,483 | -54,246 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 73,461 | 99,559 | 132,881 | 181,997 | 176,823 |
| TOTAL ACTIVO | 415,926 | 793,286 | 984,827 | 1,208,775 | 1,487,301 |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | |
| TRIBUTOS POR PAGAR | 47,212 | 79,430 | 94,744 | 100,943 | 123,090 |
| REMUNERAC. Y PARTICIPAC POR PAGAR | 11,789 | 18,064 | 22,619 | 21,540 | 22,283 |
| CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES | 16,659 | 8,975 | 8,965 | 9,226 | 12,450 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 117,304 | 183,700 | 189,025 | 65,000 | 65,000 |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS | 2,247 | | - | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 195,211 | 290,169 | 315,353 | 196,709 | 222,823 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | - | 142,761 | 66,557 | 119,719 | - |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | - | 142,761 | 66,557 | 119,719 | - |
| TOTAL PASIVO | 195,211 | 432,930 | 381,910 | 316,428 | 222,823 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| CAPITAL | 100,000 | 100,000 | 200,000 | 300,000 | 300,000 |
| RESERVAS | - | 6,299 | 20,263 | 40,000 | 40,000 |
| RESULTADOS ACUMULADOS | 57,722 | 114,416 | 140,094 | 262,917 | 552,347 |
| RESULTADO DEL PERIODO | 62,993 | 139,641 | 242,560 | 289,430 | 372,131 |
| TOTAL PATRIMONIO | 220,715 | 360,356 | 602,917 | 892,347 | 1,264,478 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 415,926 | 793,286 | 984,827 | 1,208,775 | 1,487,301 |

Nota. Elaboración propia

10.2.4. Flujo de Efectivo (Sin estrategia y con estrategia).

A continuación se detalla los flujos proyectados a los años 2016, 2017, 2018 y 2019 con y sin estrategia (ver Tabla 59)

Tabla 59

Flujo de caja sin estrategia (Expresado en soles)

| AÑOS | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| capital de trabajo | 137759 | 182962 | 161456 | 184721 |
| % crecimiento | 60.09% | 32.81% | -11.75% | 14.41% |
| Variación de capital de Trabajo | -51710 | -45203 | 21506 | -23265 |

| | | | | |
|---------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| UTILIDAD NETA | 38779 | 42657 | 46511 | 66004 |
| (+) Depreciación | 27221 | 28178 | 35814 | 46516 |
| (+) Amortizac-Intangibles | 4189 | 4189 | 3771 | 3594 |
| FGO | 70189 | 75024 | 86096 | 116114 |
| Variación de Capital de Trabajo | -51710 | -45203 | 21506 | -23265 |
| FCO | 18479 | 29821 | 107602 | 92849 |
| (-) inversión | 0 | | | |
| Compra de Activo Fijos | -15138 | -25241 | -154032 | -14600 |
| Compra de Intangibles | | | | -17250 |
| FCI | 3341 | 4580 | -46430 | 60999 |
| Aumento de Deuda a Largo Plazo | 0 | 0 | 105293 | -35099 |
| FCF | 3341 | 4580 | 58863 | 25900 |
| Flujo de Caja Neto | 3341 | 4580 | 58863 | 25901 |

Nota. Elaboración propia

En la tabla 59 se detalla los flujos sin estrategia para NET Consultores para los años 2016, 2017, 2018 y 2019.

Tabla 60

Flujo de caja con estrategia (Expresado en soles)

| AÑOS | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Capital de trabajo | | 86,908 | 161,713 | 299,583 | 405,426 |
| % crecimiento | | 44.95% | 86.07% | 85.26% | 35.33% |
| Variación de Capital de Trabajo | | 859 | 74,805 | 137,870 | 105,843 |
| | | | | | |
| AÑOS | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| UTILIDAD NETA | | 139,641 | 242,560 | 289,430 | 372,131 |
| (+) Depreciación | | 31,133 | 33,340 | 40,384 | 54,112 |
| (+) Amortizac-Intangibles | | 11,765 | 11,765 | 11,346 | 14,763 |
| FGO | | 182,538 | 287,664 | 341,159 | 441,005 |
| | | | | | |
| Variación de Capital de Trabajo | | -859 | -74,805 | -137,870 | -105,843 |
| FCO | | 181,679 | 212,859 | 203,289 | 335,162 |
| Inversión | -344,945 | | | | |
| Compra de Activos Fijos | | -38,696 | -78,426 | -100,846 | -29,200 |
| Inversión Intangible | | -30,300 | | | -34,500 |
| Aumento (Disminución de Cuentas por pagar largo plazo) | | 226,246 | 42,497 | 195,924 | -119,719 |
| FCI | -344,945 | 338,929 | 176,930 | 298,367 | 151,743 |
| | | | | | |
| Amortización de Préstamo (inversión) | | -83,484 | -118,700 | -142,761 | 0 |
| FCF | -344,945 | 255,445 | 58,230 | 155,606 | 151,743 |
| Flujo de Caja Neto | -344,945 | 255,445 | 58,230 | 155,606 | 151,743 |

Nota. Elaboración propia

En la tabla 60 se presenta el flujo con estrategia para NET Consultores donde tiene una inversión inicial de S/. 344, 945 para la aplicación de la nueva estrategia y se proyecta a los años 2016, 2017, 2018 y 2019.

10.2.5. Evaluación financiera (VAN, TIR, Análisis de incertidumbre y probabilidades).

Para realizar la evaluar financiera y determinar si nuestro proyecto es viable, se empleó el modelo CAPM, cuyo desarrollo se detalla a continuación:

1.- Identificada la industria o sector (Wall Street) similar al de NET Consultores se obtuvieron los datos mediante la consulta en línea de la siguiente página:

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls> Tomamos la industria:

Software (System & Application) que tiene una beta de 1.13.

2.- La beta hallada está afectada con una relación Deuda/Patrimonio de 5.33% y *Tax rate* 5.67% distintas al mercado nacional, por lo tanto procederemos a des-apalancar la beta utilizando la fórmula de Hamada:

$$\text{Beta des-apalancada} = \frac{\text{Beta apalancada}}{1 + ((1 - Kt) \text{ Deuda} / \text{Patrimonio})}$$

Datos:

Tax rate (Kt) = 5.67%

Deuda /Patrimonio =5.33%

Beta apalancada = 1.13

Reemplazando:

Beta des-apalancada = (1/(1+ (1- 5.67%) (5.33%)))*1.13)

Beta des-apalancada = 1.08

3.- Se procedió a re-apalancar la Beta con la proporción Deuda/ Patrimonio tomando datos del balance de la empresa con lo cual se evaluará la implementación de la estrategia propuesta, considerando la tasa de 28% del impuesto local en la fórmula:

$$\text{Beta re-apalancada} = \text{Beta Desapalancada} * (1 + (1 - K_t) \text{ Deuda} / \text{Patrimonio})$$

Datos:

$$\text{Beta des-apalancada} = 1.08$$

$$\text{Tasa de impuesto a la renta} = 28\% \text{ o } 0.28$$

$$\text{Deuda/Patrimonio del proyecto} = 46.93\% / 53.07\%$$

Reemplazando:

$$\text{Beta re-apalancada} = 1.08 * (1 + (1 - 0.28) * (46.93\% / 53.07\%))$$

$$\text{Beta re-apalancada} = 1.76$$

4.- Ahora que conocemos la beta re-apalancada o también llamada la beta del proyecto, será aplicada en la fórmula del modelo CAPM (*Capital asset pricing model*):

$$K_s (\text{COK proy}) = K_{Rf} + \text{Beta proy} (R_m - K_{Rf})$$

5.- Finalmente se obtuvo la tasa de corte del accionista K_s o COK del proyecto.

- a) Determinaremos la tasa libre de riesgo (K_{Rf}). Para ello consultamos también en la página del profesor Aswath Damodaran, consulta en línea <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> Como se observa en el anexo 2.

$$K_{Rf} = \text{Tasa de bonos soberanos (1928 - 2014)}$$

$$K_{Rf} = 5\% \text{ (18 de octubre 2015)}$$

- b) Determinamos la prima de riesgo de mercado de USA ($K_m - K_{Rf}$) reemplazando los valores tomados de la consulta en línea de la página de Damodaran online (Ver anexo 2)

$$\text{La prima de riesgo} = (K_m 11.53\% - K_{Rf} 5.28\%)$$

La prima de riesgo = 6.25%

c) Determinar el Riesgo País = 2.01 (18 de octubre 2015)

Para determinar el riesgo país se tomó como fuente la siguiente consulta en línea:

<http://gestion.pe/economia/peru-mexico-y-panama-mercados-menor-riesgo-pais-america-latina-2126810>

$$K_s (\text{COK proy}) = K_{Rf} + \text{Beta proy} (R_m - K_{Rf}) + \text{riesgo país}$$

Reemplazando:

$$K_s = 5\% + (1.76) \times (6.25\%) + (2.01)$$

$$K_s (\text{COK proy}) = 7.12\%$$

Una vez conocido el K_s de NET Consultores se procedió hallar el costo promedio ponderado de capital (WACC) utilizando los datos del balance 2015:

$$\text{WACC} = \frac{D}{D+E} \times K_d \times (1-\text{TAX}) + K_s \text{ proy} \times \frac{E}{D+E}$$

$$D / D+E = 46.93\%$$

$$E / D+E = 53.07\%$$

$$K_d = 12\%$$

$$\text{TAX} = 28\%$$

$$K_s \text{ proy} = 7.12\%$$

Reemplazando valores:

$$\text{WACC} = 46.93\% \times 12\% \times (1 - 0.28) + 53.07\% \times 7.12\%$$

$$\text{WACC} = 0.4693 \times 0.12 \times 0.72 + 0.0783$$

$$\text{WACC} = 7.83\%$$

Habiendo obtenido datos importantes como COK y WACC se calcula la tasa interna de retorno con los datos del flujo de caja proyectado en función a la aplicación de la estrategia obteniendo como resultado una TIR de 32% que se entiende como la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto sin destruir valor, asimismo el cálculo del VAN es S/.186,549.47

Capítulo XI

11. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, el detalle de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron luego del desarrollo del Plan Estratégico.

11.1. Conclusiones

- La implementación del plan estratégico es considerada viable por el grupo, porque la TIR del flujo, es mayor que el COK cuando se aplique la estrategia seleccionada.
- Durante la elaboración del trabajo, el grupo identificó una amenaza latente que requiere mayor atención que el crecimiento acelerado y desordenado, para hacer frente a dicha amenaza, NET Consultores necesita poner en práctica la estrategia de “Desarrollo de Producto” mediante la apertura de una nueva área de negocio consistente en la implementación de portales web para empresas utilizando una herramienta de portales web líder a nivel mundial y presente en el cuadrante de Gartner de Portales Horizontales¹².
- El Plan Estratégico es beneficioso para NET Consultores por que se genera valor en la empresa y permite hacer frente a amenazas claras del mercado actual.
- En relación al marketing, NET Consultores no realiza actividades de marketing que permita incrementar su participación en el mercado, pese a contar con muy buena aceptación en sus clientes frente a sus competidores directos.
- En relación al servicio, NET Consultores cuenta con una buena aceptación en el sector de energía, según las encuestas realizadas a los clientes, NET Consultores cuenta con un alto grado de aceptación, en donde el 84% de sus clientes indica que definitivamente recomendaría los servicios de NET Consultores, y el 16 % podría recomendar el servicio, evidenciándose que el 100% de sus clientes encuestados recomendaría el servicio de NET Consultores.

¹² Recuperado de: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-3K4JCRH&ct=161017&st=sb>

11.2. Recomendaciones

- Llevar a cabo la implementación del Planeamiento Estratégico para los años 2016, 2017, 2018 y 2019, en virtud del análisis realizado el proyecto es viable y se obtiene un mejor ratio de 8.5% de rentabilidad sobre sus ventas.
- Desarrollar la estrategia escogida de Desarrollo de Producto (Implementación de Portales Web Empresariales) le ayudará a mejorar sus ventas y afrontar su fuerte amenaza de la Fábrica de Software.
- Implementar una estrategia de marketing que le permita buscar nuevos nichos de mercado y diversificar sus clientes.
- Se recomienda realizar un servicio de organización administrativa al interior de NET Consultores, el organigrama debe cambiar, se debe implementar el MOF y ROF.
- Se recomienda que NET Consultores invierta en la documentación de sus procesos core y busque la certificación en ISO 9001 en el corto plazo, luego continúe con la certificación en ISO 20000 y 27001, asimismo, como empresas de construcción de software sería de gran valor conseguir la certificación CMMI nivel 2.
- Dado que NET Consultores no cuenta con capital suficiente para las certificaciones, se recomienda contactar con el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción (<http://www.fincyt.gob.pe/>), para que pueda conseguir financiamiento y así lograr una competitividad frente a la competencia Internacional.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. Recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018abril.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú. (2015). Programa Monetario. Recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-10-15.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. . Proyección de la Inflación 2010-2017.Lima. [en línea]
 Recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima (2015). Tasa de Interés de Pymes. Recuperado de:
<http://rpp.pe/economia/economia/ccl-las-pymes-pagan-tasas-de-interes-46-veces-mas-altas-noticia-710326>
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados*, Lima, Perú: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14° ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Diario Gestión. (2015). Big Data la preparación de datos es fundamental. Recuperado de:
<http://gestion.pe/tendencias/sas-preparacion-datos-parte-fundamental-big-data-2143150>
- Diario El Comercio. (2015). Elecciones presidenciales 2016. Recuperado de
<http://elcomercio.pe/politica/elecciones/keiko-fujimori-y-ppk-lideran-intencion-voto-2016-datum-internacional-noticia-1796314>
- Diaro El comercio. (2015). Marco Legal de Energías Renovables en el Perú. Recuperado de:
<http://elcomercio.pe/economia/peru/bid-financiara-dos-proyectos-energia-eolica-peru>
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul. Como desarrollar nuevos mercados donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Mercado de aplicaciones. Proyección del mercado de aplicaciones. Recuperado de:
https://prezi.com/kay84y2_pu3y/proyeccion-del-mercado-de-aplicaciones/
- Ministerio de Desarrollo o Inclusión social Consulta. (2015). Programas de Apoyo Social
 Recuperado de: <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/>

Ministerio de Educación. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública LEY N° 27806 .Portal de Transparencia Artículo 5°. Recuperado de:

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/Ley27806.php>

OSCE. Reglamento de Contrataciones del estado Artículo 46. Recuperado de:

http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Ley%20y%20Reglamento%2011_11_09.pdf

Osinermin. (2015). Plan Anual de Contrataciones. Recuperado de:

[ww.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/newTransparencia/2015/PAC_GENERAL_1RA_MOD_2015.pdf?1](http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/newTransparencia/2015/PAC_GENERAL_1RA_MOD_2015.pdf?1)

Osinermin. (2015). Seminario de “Energías Renovables en el Perú y Tecnología Made in Germany. Recuperado:

http://www.camaraalemana.org.pe/downloads/05_OSINERG_121113-PRE-JMG-Marco-Legal-Energias-Renovables-Matriz-Energetica.pdf

Pearce, J. & Robinson, R. (2005). Strategic Management: Formulación, implementación.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (38° ed.). New York: USA, Free Press.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). Reformas para modernizar el Estado Perú, 2015

Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/reformas/?p=49>

Radios Programas del Perú (2015). Fenómeno del Niño. Recuperado de:

<http://rpp.pe/peru/actualidad/fenomeno-el-nino-cual-seria-su-impacto-noticia-830044>

Sáez-Vacas, F. & Jiménez, F. (1995) *Tecnológica de los Procesos. Ciclo de vida de la empresa.*

ANEXO 1

ENTREVISTA A EXPERTOS

Para realizar la auditoría externa, fuente de información necesaria en el análisis externo, que facilita la recopilación de datos importantes como insumo de las matrices EFE y MPC, incluso para el análisis de la industria. Según la recomendación de David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica (México, 2013) En el capítulo 3, página 79 y bajo el título fuentes de información externa dice: “Entre las fuentes inéditas están las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, los discursos en reuniones de profesionistas y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los grupos de interés” El grupo, al encontrar la dificultad de obtener información de las empresas competidoras en el sector de NET Consultores listó las preguntas más importantes y realizó entrevistas de las cuales se extrajo la siguiente información:

ENTREVISTA A EXPERTO N° 1:

| | |
|-----------|--|
| ENTIDAD: | INGEMMET (Instituto Geológico Minero Metalúrgico) |
| CARGO: | DIRECTOR DE SISTEMAS |
| NOMBRE: | WILLIAM HANCO MAMANI |
| LINKEDIN: | https://pe.linkedin.com/in/williamhanco |
| SUMILLA: | <p>Ejecutivo con más de 15 años de experiencia en gestión de TI y consultoría (Minería, Energía y Sector Público).</p> <p>CEO en GIS Corporativo, Consultor Internacional, MBA en ESAN, y habilidades en <i>Bussiness Intelligence</i>.</p> <p>Capacidad de pensar en la tecnología como una herramienta clave y enfocar el trabajo bajo una visión holística e integrada de los</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>procesos que tienen un impacto directo en los resultados finales.</p> <p>Amplia experiencia en la gestión de proyectos críticos integrando equipos multidisciplinarios de alta demanda, gestión orientada a resultados y financiera para proyectos internos y de terceros.</p> <p>Profesor de cursos de información de bases de datos y sistemas geográficos, en universidades y empresas mineras. Con publicaciones en revistas técnicas sector minero</p> <p>Habilidades de pensamiento para analizar tener una visión integrada de negocio - tecnología - proceso que se complementa con una fuerte orientación hacia la calidad, una pasión por la tecnología, la gestión de experiencia, visión ejecutiva y la capacidad de tomar decisiones en contextos de presión e incertidumbre.</p> |
| <p>EXPERIENCIA RELACIONADA AL SECTOR DE ENERGÍA:</p> | <p>DIRECTOR DE SISTEMAS</p> <p>Instituto Geológico Minero y Metalúrgico</p> <p>Junio de 2005 – Julio de 2013</p> <p>Implementación del Plan Estratégico de TI</p> <p>Gestión de Proyectos</p> <p>Jefe del Proyecto GEOCATMIN</p> <p>Miembro de Delegación Internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CANADA, Toronto, Evento: PDAC 2011-2012-2013 • CHINA, Tianjin, Evento: China Mining 2012 <p>Ponente Internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2013 EEUU, San Diego, Conferencia Internacional de |

| | |
|--|---|
| | <p>Usuarios ESRI</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2012 ARGENTINA, Buenos Aires, Conferencia Latinoamericana de usuarios GIS ESRI • 2011 EEUU, San Diego, Conferencia Internacional de Usuarios ESRI • 2010 COLOMBIA , Cartagena de Indias, Telemática • 2009 BRASIL, Tabatinga, Universidad de Amazonas, Proyecto ONEGEOLOGY <p>Ponente Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2013 PROEXPLO, VIII Congreso Internacional de Prospectores y Exploradores • 2012 9no Congreso Nacional de Minería, Trujillo • 2011 PERUMIN - Convención Minera Internacional, Arequipa • 2010 XV Congreso Nacional de Geología, Cusco • 2010 8vo Congreso Nacional de Minería, Trujillo • 2010 VII International Expos Geomatic, Lima |
|--|---|

1. ¿Cuál es su opinión respecto a las barreras de entradas para potenciales competidores en este mercado?

En la industria de software del sector de energía y bajo los parámetros de la estrategia competitiva, considero que las barreras de entrada son bajas, debido principalmente a que: No se requiere capital abundante, no hay restricciones por políticas gubernamentales para limitar la cantidad de proveedores de software, no es aplicable sustantivamente las economías de escala y los costos para ser un competidor en el desarrollo de software son relativamente bajos.

2. ¿Considera usted intensa la competencia en este mercado? ¿Qué tanto?

Los recientes incentivos gubernamentales a la creación de startups, la creciente población de personal de tecnologías de información, evidenciado en el mayor número de empresas de tecnologías, nos muestran que la competencia es cada vez mayor, en todos los sectores.

3. ¿Considera que existen productos sustitutos al servicio de construcción de software a medida?

Es interesante el enfoque de Nicholas Carr que su artículo ", nos explica que la tendencia de las tecnologías de información (tanto en hardware como en software) es hacia la comoditización, y que se materializan con la existencia cada vez mayor de software "empaquetado" altamente parametrizable, que se aplica cada vez a mayor cantidad de sectores sus inicios fueron los ERP

4. ¿Cómo es la dependencia de servicios complementarios o de soporte?

La adaptación de controles de calidad cada vez más exigentes por las empresas reduce el uso del soporte del software implementado. Los servicios complementarios si son frecuentemente utilizados, para ampliar/modificar funcionalidades, fundamentados; desde mi punto de vista por tres motivos: el alcance parcial establecido según el conocimiento adquirido, el limite presupuestal que implica ajustarlo a un alcance y los cambios en las normativas/procedimientos que implica hacer uso de servicios complementarios adecuada a la implementación.

5. ¿Cómo considera usted el poder de negociación de los clientes?

Desde el punto de vista de una empresa proveedora de servicios de TI, los clientes (instituciones/empresas del sector eléctrico) tienen un alto poder de negociación, debido a que tienen información actualizada del mercado, y siempre buscan los precios menores (aún más en clientes gubernamentales, cuya ley fomenta la reducción de costos).

6. ¿Considera que son importantes los proveedores de insumos/equipos para la Construcción de Software?

Los proveedores para la construcción de software, están altamente comoditizados, es decir, cada vez más, hay mejores equipos/insumos a menores precios. Solo si se puede aplicar economía de escala, un proveedor específico es importante.

7. ¿Considera usted que la Tecnología debe ser sofisticada en el sector?

Si se ha comprobado empíricamente que las capacidades operativas y dinámicas de TI, tienen un aporte significativo para alcanzar una ventaja competitiva sostenida. Las capacidades operativas cambian/evolucionan porque las tecnologías avanzan y además avanzan en un sentido de mayor sofisticación

8. ¿Cuál es el régimen de innovación en el mercado?

Hay definiciones de innovación como una invención que es llevada satisfactoriamente al mercado. Bajo esta definición, considero que aún no hay innovación resaltante en el sector eléctrico

9. ¿Considera que el mercado peruano cuenta con suficientes gerentes capacitados en TI?

En primer lugar, definiría a un gerente capacitado al que cuenta con las capacidades operacionales y dinámicas de TI. Capacidades operacionales son las que tienen que ver con el conocimiento de las tecnologías de información (a nivel de hardware y software), lo que permite la ejecución de proyectos de TI satisfactoriamente que le den cobertura a toda la empresa. Capacidades dinámicas tiene que ver con las habilidades de proponer, comunicar, liderar (habilidades blandas) un cambio importante a partir de las potencialidades de las TI. Bajo esta definición, observo pocos gerentes de TI capacitados en el mercado peruano.

10. ¿Considera usted que el potencial de crecimiento del mercado puede ser aprovechado por empresas peruanas?

Los empresarios prevalecen en el tiempo porque (entre otras cosas) aprovechan las oportunidades que se presentan en el mercado.

11. ¿Considera que existen muchos competidores en el mercado local?

"La competencia existe y existirá, porque somos un país basado principalmente en el libre mercado. La globalización implica la "eliminación" de barreras, por lo que no consideraría un mercado local.

El mercado es global, y empresa extranjeras podrían ser nuestra competencia, no hay limitación para eso."

12. ¿Considera que el mercado es rentable y por qué?

Si considero porque la rentabilidad es una función de la estrategia adoptada por la empresa. Tenemos ejemplos de diferenciación por costos, nicho, etc.

13. Referente a los precios y/o el margen de utilidad, ¿Cuál es su opinión al respecto?

Dependen de la estrategia adoptada por la empresa. Finalmente el precio es lo que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio a brindar.

14. ¿Indique cuál es su experiencia en el sector?

Tengo experiencia en el sector de energía.

15. ¿Considera usted que existe un crecimiento de la Industria?

La industria de software está creciendo, por el crecimiento económico que han tenido los diferentes sectores del país y por esta ola de promoción del gobierno a la creación de empresas y emprendimientos (siendo los mayoritarios los de TI).

16. ¿Qué tendencias del entorno considera importantes analizar para esta industria?

La comoditización de las tecnologías de información, el enfoque de Nicholas Carr es un punto de vista a tomar en cuenta.

17. ¿Indique los factores críticos de éxito que considera en el servicio de implementación de software a medida para el sector de energía?

Considero que deben ser los conocimientos del sector de energía, Innovación en tecnología, Calidad del Servicio prestado, Garantía, soporte y mantenimiento del servicio.

18 ¿Que otros factores consideran importante para el éxito de un proyecto en este sector?

Comunicación constante con el cliente.

ENTREVISTA EXPERTO N°:2

| | |
|-----------|---|
| ENTIDAD: | OSINERGMIN |
| CARGO: | COORDINADORA DE SISTEMAS |
| NOMBRE: | AMPARITO ACEVEDO FLORES |
| LINKEDIN: | https://pe.linkedin.com/in/aacevedoflores |
| SUMILLA: | <p>Ejecutiva de Tecnologías de la Información (TI), con estudios de postgrado y con 16 años de experiencia profesional en entidades públicas y privadas de primer nivel. Gestión basada en resultados que marcan hitos en los procesos de negocio. Líder innovador de servicios y soluciones de TI y de formas de trabajo, con énfasis en el desarrollo de equipos multidisciplinarios. Orientada a desarrollar estrategias basadas en la tecnología y adaptables al cambio. Dominio del idioma inglés.</p> <p>Especialidades: Sector Público, Gestión de Proyectos, Gestión de Proyectos Ágiles, Gestión de Riesgos de Proyectos, Business Coaching, Gestión por Procesos, Gestión de Conocimiento, Liderazgo, Negociación y Resolución de Conflictos, Arquitectura Empresarial, Gobierno de TI, Servicios y Soluciones de TI, Redes e Infraestructura Tecnológica, Green IT, <i>Business Intelligence</i>, <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP), Control y Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>Certificaciones internacionales: PMP®, PMI-RMP®, PRINCE2®</p> |

| | |
|---|---|
| | Foundation Certificate in Project Management, Certified TOGAF Foundation, Certified COBIT Foundation, Certified ITIL Foundation, Certified Scrum Master, IBM Certified Solution Designer – IBM Rational Unified Process. |
| EXPERIENCIA RELACIONADA AL SECTOR DE ENERGÍA: | <p>COORDINADORA DE SISTEMAS EN OSINERGMIN DEL 2011 AL 2015.</p> <p>Realizó la Planificación, dirección, supervisión y control de los servicios y proyectos de TI del Área de Sistemas de la Gerencia de Regulación Tarifaria (GRT), con 7 personas a cargo. Reportaba al Coordinador Técnico y Gerente de Regulación Tarifaria.</p> <p>Reducción del 60% del costo del trámite documentario al rediseñar el Sistema de Gestión del Conocimiento en la GRT, a través de la implementación de soluciones móviles, herramientas colaborativas y de <i>Business Intelligence</i>.</p> <p>Aseguramiento de la integridad de las transacciones electrónicas, con la implementación del uso de la firma digital en el 100% de los procesos de trámite documentario de la GRT.</p> <p>Optimización y automatización de todos los procesos administrativos y financieros de la GRT, a través de la implementación del SAP orientado al Sector Público.</p> <p>Diseño de un modelo Green IT para un organismo regulador de la energía.</p> |

1. ¿Cuál es su opinión respecto a las barreras de entradas para potenciales competidores en este mercado?

Red de contactos y experiencia en el sector.

2. ¿Considera usted intensa la competencia en este mercado? ¿Qué tanto?

Considero que la competencia en Perú, no es intensa para empresas consultoras que proveen software especializado para este sector, porque la mayoría de organizaciones del sector lo demanda a medida.

3. ¿Considera que existen productos sustitutos al servicio de construcción de software a medida?

Si tal vez los desarrollos *in house* realizados por las mismas organizaciones del sector o software extranjero.

4. ¿Cómo es la dependencia de servicios complementarios o de soporte?

Depende mucho del tipo de organización al cual se brinda dicho servicio, es decir si es proyectizada o matricial y si cuenta con una área de sistemas que pueda realizar el soporte post implementación.

5. ¿Cómo considera usted el poder de negociación de los clientes?

Puede ser alto, dependiendo de qué tan especializada es la solución que desee, el tiempo en lo que requiere y la normativa que demande su aplicación.

6. ¿Considera que son importantes los proveedores de insumos/equipos para la Construcción de Software?

Sí, porque la solución va de la mano con la infraestructura donde opera sobretodo porque debe ser escalable ya que los clientes (organizaciones del sector) cuentan con diferentes plataformas tecnológicas.

7. ¿Considera usted que la Tecnología debe ser sofisticada en el sector?

Sí, porque es la tendencia; se debe pensar en el benchmarking.

8. ¿Cuál es el régimen de innovación en el mercado?

Alta, sobre todo con el ingreso al país de nuevas empresas extranjeras en el sector.

9. ¿Considera que el mercado peruano cuenta con suficientes gerentes capacitados en TI?

Sí, porque hoy en día la tecnología está presente en todas las cosas que hacemos pero sobretodo porque la mayoría de los gerentes viaja fueran del país, lo cual le permite conocer y capacitarse en TI para estar a la vanguardia de otras organizaciones.

10. ¿Considera usted que el potencial de crecimiento del mercado puede ser aprovechado por empresas peruanas?

Sí, porque es un nicho de mercado que falta explorar en el país.

11. ¿Considera que existen muchos competidores en el mercado local?

En el sector de la energía no existen muchos, pero si en otros rubros de software.

12. ¿Considera que el mercado es rentable y por qué?

Si, por la economía del país y porque es un mercado nuevo.

13. Referente a los precios y/o el margen de utilidad, ¿Cuál es su opinión al respecto?

Que es relativo y depende mucho de las organizaciones que demandan el software, es decir si son privadas o públicas.

14. ¿Indique su experiencia en el sector?

Tengo experiencia

15. ¿Considera usted que existe un crecimiento de la Industria?

Sí, porque el gobierno está promocionando el sector.

16. ¿Qué tendencias del entorno considera importantes analizar para esta industria?

Soluciones de almacenamiento de datos de energía

Soluciones de medición para el sector energético

Soluciones para la generación de energías renovables

Soluciones Green IT.

17. ¿Indique los factores críticos de éxito que considera en el servicio de implementación de software a medida para el sector de energía?

Conocimientos del sector de energía, Innovación en tecnología, Garantía en la confidencialidad de información, Uso de metodologías para el servicio.

ANEXO 2

**DATOS HISTÓRICOS DEL RENDIMIENTO DE BONOS EN EL SECTOR DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACION EN USA.**

En este anexo se muestran los datos obtenidos de la página del profesor Aswath Damodaran sobre el rendimiento de los bonos del tesoro americano, información necesaria para calcular la tasa de corte del accionista, empleando el modelo CAPM para dicho fin.

(Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills - United States)

| Annual Returns on Investments in | | | | Compounded Value of \$ 100 | | | | | | |
|----------------------------------|---------------|----------------|-----------------|----------------------------|------------|-------------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|--|
| Year | S&P 500 | 3-month T.Bill | 10-year T. Bond | Stocks | T.Bills | T.Bonds | Stocks - Bills | Stocks - Bonds | Historical risk premium | |
| 2011 | 2.10% | 0.03% | 16.04% | \$166,871.56 | \$1,970.44 | \$6,726.52 | 2.07% | -13.94% | 4.10% | |
| 2012 | 15.89% | 0.05% | 2.97% | \$193,388.43 | \$1,971.42 | \$6,926.40 | 15.84% | 12.92% | 4.20% | |
| 2013 | 32.15% | 0.07% | -9.10% | \$255,553.31 | \$1,972.72 | \$6,295.79 | 32.08% | 41.25% | 4.62% | |
| 2014 | 13.48% | 0.05% | 10.75% | \$289,995.13 | \$1,973.77 | \$6,972.34 | 13.42% | 2.73% | 4.60% | |
| | | | | Risk Premium | | Standard Error | | | | |
| | | | | Stocks - T.Bills | | Stocks - T.Bonds | | Stocks - T.Bills | Stocks - T.Bond | |
| Arithmetic Average | | | | | | | | | | |
| 1928-2014 | 11.53% | 3.53% | 5.28% | | | | | 2.17% | 2.32% | |
| 1965-2014 | 11.23% | 5.04% | 7.11% | | | | | 2.42% | 2.74% | |
| 2005-2014 | 9.37% | 1.44% | 5.31% | | | | | 6.05% | 8.65% | |
| | | | | Risk Premium | | | | | | |
| Geometric Average | | | | Stocks - T.Bills | | Stocks - T.Bonds | | | | |
| 1928-2014 | 9.60% | 3.49% | 5.00% | 6.11% | | 4.60% | | | | |
| 1965-2014 | 9.84% | 4.99% | 6.70% | 4.84% | | 3.14% | | | | |
| 2005-2014 | 7.60% | 1.42% | 4.88% | 6.18% | | 2.73% | | | | |

ANEXO 3

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Se presenta el análisis vertical de los estados de resultados para el análisis de la composición del costo de venta, gastos y utilidades de la empresa del 2012 al 2014.

| NET Consultores S.A.C. | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|------------|---------|---------|
| Estado de Resultado Comparativo: Análisis Vertical | | | | | | |
| AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2013 Y 2012 | | | | | | |
| | 2014 | 2013 | 2012 | 2014 | 2013 | 2012 |
| | S/ | S/ | S/ | Porcentaje | | |
| TOTAL INGRESOS POR VENTAS | 1,071,783.99 | 691,116.12 | 437,350.04 | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| TOTAL COSTO DE SERVICIO Y VENTAS | (605,880.80) | (343,114.66) | (245,389.15) | 56.53% | 49.65% | 56.11% |
| UTILIDAD BRUTA | 465,903.19 | 348,001.46 | 191,960.89 | 43.47% | 50.35% | 43.89% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | (364,019.33) | (263,734.77) | (135,546.20) | 33.96% | 38.16% | 30.99% |
| GASTOS DE VENTA | (22,786.15) | (41,267.98) | (6,897.40) | 2.13% | 5.97% | 1.58% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 79,097.71 | 42,998.71 | 49,517.29 | 7.38% | 6.22% | 11.32% |
| INGRESOS DIVERSOS | 0.00 | 32,360.44 | 0.00 | 0.00% | 4.68% | 0.00% |
| INGRESOS FINANCIEROS | 7,336.94 | 4,908.11 | 1,052.40 | 0.68% | 0.71% | 0.24% |
| CARGAS FINANCIERAS | (38,912.76) | (21,162.56) | (6,958.60) | 3.63% | 3.06% | 1.59% |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 47,521.89 | 59,104.70 | 43,611.09 | 4.43% | 8.55% | 9.97% |
| IMPUESTO A LA RENTA | 24,965.50 | 18,565.11 | 14,273.43 | 2.33% | 2.69% | 3.26% |
| UTILIDAD NETA | 22,556.39 | 40,539.59 | 29,337.66 | 2.10% | 5.87% | 6.71% |

ANEXO 4

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Se presenta el análisis vertical de la situación financiera para el análisis de la composición del activo, pasivo y patrimonio de la empresa del 2012 al 2014.

| NET Consultores S.A.C. | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| Estado de Situación Financiera Comparativo: Análisis Vertical | | | | | | |
| AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2013 Y 2012 | | | | | | |
| | 2014 | 2013 | 2012 | 2014 | 2013 | 2012 |
| ACTIVO | Porcentaje | | | | | |
| CAJA Y BANCOS | 52,188.24 | 119,311.87 | 42,873.24 | 14.93% | 31.70% | 16.10% |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES | 87,581.37 | 64,157.50 | 83,093.50 | 25.06% | 17.04% | 31.21% |
| CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS | 19,691.13 | 10,012.08 | 0.00 | 5.63% | 2.66% | 0.00% |
| CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS | 76,331.00 | 64,204.75 | 82,891.25 | 21.84% | 17.06% | 31.14% |
| SUMINISTROS DIVERSOS | 1,242.11 | 2,242.10 | 9,102.50 | 0.36% | 0.60% | 3.42% |
| ACTIVO DIFERIDO | 6,522.40 | 9,102.50 | 7,401.08 | 1.87% | 2.42% | 2.78% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 243,556.25 | 269,030.80 | 225,361.57 | 69.68% | 71.47% | 84.65% |
| INMUEBLE MAQ. Y EQUIPO | 222,298.07 | 208,084.60 | 119,639.04 | 63.60% | 55.28% | 44.94% |
| DEPRECIACION ACUMULADA | (132,662.79) | (100,686.67) | (78,773.18) | -37.95% | -26.75% | -29.59% |
| ACTIVO INTANGIBLES | 16,339.00 | | | 4.67% | 0.00% | 0.00% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 105,974.28 | 107,397.93 | 40,865.86 | 30.32% | 28.53% | 15.35% |
| TOTAL ACTIVO | 349,530.53 | 376,428.73 | 266,227.43 | 100% | 100% | 100% |
| PASIVO | | | | | | |
| TRIBUTOS POR PAGAR | 60,101.57 | 11,027.40 | 19,936.50 | 17.19% | 2.93% | 7.49% |
| REMUNER. Y PARTIC. POR PAGAR | 4,431.57 | 5,019.10 | 26,760.61 | 1.27% | 1.33% | 10.05% |
| PROVEEDORES | 8,643.79 | 57,907.46 | 0.00 | 2.47% | 15.38% | 0.00% |
| PRESTAMO DE ACCIONISTAS | 0.00 | 0.00 | 8,711.33 | 0.00% | 0.00% | 3.27% |
| ENTIDADES FINANCIERAS | 116,384.57 | 97,309.37 | 46,193.18 | 33.30% | 25.85% | 17.35% |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS | 2,247.12 | 0.00 | 0.00 | 0.64% | 0.00% | 0.00% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 191,808.62 | 171,263.33 | 101,601.62 | 54.88% | 45.50% | 38.16% |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| TOTAL PASIVO | 191,808.62 | 171,263.33 | 101,601.62 | 54.88% | 45.50% | 38.16% |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| CAPITAL | 100,000.00 | 100,000.00 | 13,400.00 | 28.61% | 26.57% | 5.03% |
| RESERVAS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| RESULTADOS ACUMULADOS | 35,165.52 | 64,625.81 | 121,888.15 | 10.06% | 17.17% | 45.78% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 22,556.39 | 40,539.59 | 29,337.66 | 6.45% | 10.77% | 11.02% |
| TOTAL PATRIMONIO | 157,721.91 | 205,165.40 | 164,625.81 | 45.12% | 54.50% | 61.84% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 349,530.53 | 376,428.73 | 266,227.43 | 100.00% | 100.00% | 100.00% |

ANEXO 5

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Este anexo busca determinar qué tanto ha variado uno de los rubros en un periodo respecto de otro. Esto es importante para conocer cuánto ha crecido o disminuido en el tiempo.

| NET Consultores S.A.C. | | | | | |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Estado de Resultado Comparativo: Análisis Horizontal | | | | | |
| AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014,2013 Y 2012 | | | | | |
| | 2014 | 2013 | 2012 | INCREMENTO (DECREMENTO) | |
| | | | | Monto | Horizontal Porcentaje |
| | S/ | S/ | S/ | | |
| TOTAL INGRESOS POR VENTAS | 1,071,783.99 | 691,116.12 | 437,350.04 | 380,667.87 | 55.08% |
| TOTAL COSTO DE VENTA Y/O SERVICIOS | <u>(605,880.80)</u> | <u>(343,114.66)</u> | <u>(245,389.15)</u> | 262766.14 | 76.58% |
| UTILIDAD BRUTA | 465,903.19 | 348,001.46 | 191,960.89 | 117,901.73 | 33.88% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | (364,019.33) | (263,734.77) | (135,546.20) | 100,284.56 | 38.02% |
| GASTOS DE VENTA | <u>(22,786.15)</u> | <u>(41,267.98)</u> | <u>(6,897.40)</u> | -18,481.83 | -44.78% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 79,097.71 | 42,998.71 | 49,517.29 | 36,099.00 | 83.95% |
| INGRESOS DIVERSOS | 0.00 | 32,360.44 | 0.00 | 32,360.44 | -100.00% |
| INGRESOS FINANCIEROS | 7,336.94 | 4,908.11 | 1,052.40 | -2,428.83 | 49.49% |
| CARGAS FINANCIERAS | <u>(38,912.76)</u> | <u>(21,162.56)</u> | <u>(6,958.60)</u> | 17,750.20 | 83.88% |
| RESULTADO ANTES DE | 47,521.89 | 59,104.70 | 43,611.09 | | 0.00% |
| RESULTADO ANTES DE ADICIONES | 47,521.89 | 59,104.70 | 43,611.09 | -11,582.81 | -19.60% |
| | 35,696.44 | 2,779.00 | 3,967.00 | | |
| RENTA NETA IMPONIBLE | <u>83,218.33</u> | <u>61,883.70</u> | <u>47,578.09</u> | | |
| IMPUESTO A LA RENTA | <u>24,965.50</u> | <u>18,565.11</u> | <u>14,273.43</u> | 6,400.39 | 34.48% |
| UTILIDAD NETA | <u><u>22,556.39</u></u> | <u><u>40,539.59</u></u> | <u><u>29,337.66</u></u> | -17,983.20 | -44.36% |

ANEXO 6

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Este anexo busca determinar qué tanto ha variado uno de los rubros en un periodo respecto de otro. Esto es importante para conocer cuánto ha crecido o disminuido en el tiempo.

| NET Consultores S.A.C. | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Estado de Situación Financiera Comparativo: Análisis Horizontal | | | | | |
| | 2014 | 2013 | 2012 | Monto | Porcentaje |
| ACTIVO | | | | | |
| CAJA Y BANCOS | 52,188.24 | 119,311.87 | 42,873.24 | -67,124 | 43.74% |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES | 87,581.37 | 64,157.50 | 83,093.50 | 23,424 | 136.51% |
| CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS | 19,691.13 | 10,012.08 | 0.00 | 9,679 | 196.69% |
| CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS | 76,331.00 | 64,204.75 | 82,891.25 | 12,126 | 118.89% |
| SUMINISTROS DIVERSOS | 1,242.11 | 2,242.10 | 9,102.50 | -1,000 | 55.42% |
| ACTIVO DIFERIDO | 6,522.40 | 9,102.50 | 7,401.08 | -2,580 | 71.66% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 243,556.25 | 269,030.80 | 225,361.57 | -25,475 | 90.53% |
| INMUEBLE MAQ. Y EQUIPO | 222,298.07 | 208,084.60 | 119,639.04 | 14,213 | 6.83% |
| DEPRECIACION ACUMULADA | (132,662.79) | (100,686.67) | (78,773.18) | -31,976 | 31.76% |
| ACTIVO INTANGIBLES | 16,339.00 | 0.00 | 0.00 | 16,339 | 100.00% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 105,974.28 | 107,397.93 | 40,865.86 | -1,423.53 | 98.68% |
| TOTAL ACTIVO | 349,530.53 | 376,428.73 | 266,227.43 | -26,898 | -7.15% |
| PASIVO | | | | | |
| TRIBUTOS POR PAGAR | 60,101.57 | 11,027.40 | 19,936.50 | 49,074 | 545.02% |
| REMUNER. Y PARTIC. POR PAGAR | 4,431.57 | 5,019.10 | 26,760.61 | -588 | 88.29% |
| PROVEEDORES | 8,643.79 | 57,907.46 | 0.00 | -49,264 | 14.93% |
| PRESTAMO DE ACCIONISTAS | 0.00 | 0.00 | 8,711.33 | 0 | 0.00% |
| ENTIDADES FINANCIERAS | 116,384.57 | 97,309.37 | 46,193.18 | 19,075 | 119.60% |
| CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS | 2,247.12 | 0.00 | 0.00 | 2,247 | 100.00% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 191,808.62 | 171,263.33 | 101,601.62 | 20,545.29 | 112% |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00% |
| TOTAL PASIVO | 191,808.62 | 171,263.33 | 101,601.62 | 20,545.29 | 112% |
| PATRIMONIO | | | | | |
| CAPITAL | 100,000.00 | 100,000.00 | 13,400.00 | 0 | 0.00% |
| RESERVAS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0.00% |
| RESULTADOS ACUMULADOS | 35,165.52 | 64,625.81 | 121,888.15 | -29,460 | 54.41% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 22,556.39 | 40,539.59 | 29,337.66 | -17,983 | 55.64% |
| TOTAL PATRIMONIO | 157,721.91 | 205,165.40 | 164,625.81 | -47,443.49 | 76.88% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 349,530.53 | 376,428.73 | 266,227.43 | -26,898 | -7.15% |

ANEXO 7

ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

| Ratios Financieros | | 2014 | 2013 | 2012 | |
|---|--|--|--------|--------|--------|
| 1 Liquidez | | | | | |
| 1.1 Capital de Trabajo | Se aprecia que NET Consultores SAC no cuenta con capital de trabajo suficiente para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo, esto es coherente con el manejo financiero de sus proyectos, normalmente la empresa requiere de financiamiento bancario al inicio de cada concurso ganado. Vemos que esta situación se ha ido acentuando desde el año 2012. | Activos Circulantes - Pasivos Circulantes | -85834 | -63865 | -60736 |
| 1.2 Razón Circulante o Ratio de Liquidez Corriente | La empresa a comparación del año 2012 aumentó su ratio de liquidez en 0.15 sin embargo la liquidez del año anterior era mayor en 0.08. Actualmente la tasa de interés para capital de trabajo es de 16% por lo que es conveniente que el ratio de liquidez aumente para hacer frente a los compromisos del corto plazo. | Activo Corriente / Pasivo Corriente | 0.55 | 0.63 | 0.40 |
| 1.3 Razón de la Prueba Ácida | Net Consultores SAC es una empresa de servicios, cuenta con un inventario muy pequeño basado principalmente por algunos consumibles como toners y otros útiles de escritorio que se compran cada 3 meses y quedan en stock. Por este motivo la prueba ácida arroja prácticamente el mismo ratio. | (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente | 0.55 | 0.63 | 0.40 |
| 2 Gestión | | | | | |
| 2.1 Impacto Gastos Administración y Ventas | Podemos observar que el componente de gasto administrativo y de gasto de ventas es bastante alto 0.36 al ser comparado con el ingreso por ventas, este nivel de gasto se ha mantenido desde el 2012. Si observamos los estados de resultados, NET Consultores SAC presenta márgenes brutos bastante altos pero las utilidades netas son significativamente pequeñas, este ratio nos permite visualizar cómo se han concentrado los gastos administrativos para identificar oportunidades de mejora en la gestión de los gastos. | Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas | 0.36 | 0.44 | 0.33 |
| 2.2 Impacto de la carga financiera | Los gastos financieros han incrementado en 0.02 desde el 2012, observamos que el nivel de carga financiera (intereses) es de 4% frente a los ingresos por venta, lo que resulta bastante aceptable, sin embargo luego del análisis del ratio anterior podemos señalar que los gastos administrativos son muy altos por lo tanto hay que tener un especial cuidado con el impacto de las cargas financieras ya que impactan en las utilidades netas de cada año, el incremento de este ratio se debe también a que la ejecución de los proyectos se realiza por lo general con financiamiento por la falta de liquidez. Al incrementar las ventas incrementarán también las cargas financieras. | Gastos financieros / Ventas | 0.04 | 0.03 | 0.02 |

3 Solvencia

| | | | | |
|--|--|------|------|------|
| 3.1 Razón de Endeudamiento del Activo Este ratio ha incrementado en 0.17 desde el 2012 situándose en 0.55, usualmente un índice alto indica que la empresa depende mucho de sus acreedores, al parecer es el caso de NET Consultores SAC. Sus activos se han mantenido en el tiempo pero sus compromisos con acreedores tienden a incrementarse, es lógico que con el pasar del tiempo continúe esta tendencia ya que la empresa accederá a concursos de importes cada vez más altos y va a requerir de mayor endeudamiento. | $\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$ | 0.55 | 0.45 | 0.38 |
| 3.2 Razón de Endeudamiento Patrimonial El 2014 la empresa muestra un ratio bastante disminuido frente a los años anteriores ubicándose en 0.59 esto se debe a que en el año 2013 la empresa capitalizó S/.100,000.00 si bien es cierto este ratio mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores diríamos que dicho grado de compromiso ha disminuido sin embargo con el pasar del tiempo los préstamos suelen ser mayores para cubrir los requerimientos de ejecución de proyectos más ambiciosos. | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ | 0.59 | 5.86 | 6.11 |
| 3.3 Apalancamiento La empresa se encuentra cada vez más "apalancada" este efecto no sólo es debido a que el activo total cada vez es mayor sino que en el 2013 la empresa capitaliza parte de su patrimonio y reparte utilidades, en el 2014 también se efectúa una distribución de utilidades entre los accionistas. | $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ | 2.22 | 1.83 | 1.62 |
| 3.4 Apalancamiento Financiero Debido a que el ratio 1.33 es superior a uno podemos decir que los recursos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios de NET Consultores SAC sea superior. | $\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAI} / \text{Activos Totales})}$ | 1.33 | 2.52 | 1.42 |

4 Medición de la Rentabilidad

| | | | | |
|---|--|------|------|------|
| 4.1 Tasa de rendimiento sobre las ventas netas Cuando analizamos este ratio, observamos claramente que la rentabilidad de la empresa es menor y ha descendido a 2% desde un 7% en el 2012 pero si nos detenemos a comparar el ingreso por ventas, éste ha ido incrementando con los años. De todos modos la empresa muestra una rentabilidad generada producto de sus operaciones y no de otros ingresos. | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$ | 0.02 | 0.06 | 0.07 |
| 4.2 Tasa de rendimiento sobre los activos totales El rendimiento sobre los activos también se observa en disminución de 22% del 2012 a 6% las utilidades han ido decreciendo en concordancia con la disminución de la rentabilidad. | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$ | 0.06 | 0.13 | 0.22 |
| 4.3 Tasa de rendimiento sobre el Patrimonio El rendimiento sobre el patrimonio, a diferencia de los 2 ratios anteriores no ha presentado un descenso tan significativo por efecto de la capitalización realizada en el 2013, incluso en dicho año se observa un incremento de 2% para esta razón financiera. | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ | 0.14 | 0.20 | 0.18 |
| 4.4 Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) Con este ratio podemos visualizar la capacidad del activo de NET Consultores SAC para producir utilidades sin importar el tipo de financiamiento, La rentabilidad disminuye también desde un 11% del 2012 a un 6% | $\frac{(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})}{\text{Activo Total}}$ | 0.06 | 0.11 | 0.11 |

ANEXO 8

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR NET
CONSULTORES**

A. Datos Generales

| | |
|-----------------------|--|
| Fecha de realización: | Del 15/09/2015 al 30/09/2015 |
| Público objetivo | Usuarios finales de los servicios brindados por NET Consultores desde Junio 2014 a Junio 2015 que pertenecen al sector de Energía. |
| Empresas: | Luz del Sur, Osinergmin, Electronorte, Electronoroeste, Hidrandina y Electro Dunas. |

B. Selección de la muestra:

Para la selección de la muestra se tomó los 6 clientes más importantes de NET Consultores de acuerdo a su nivel de facturación y sobre una base de 30 encuestados se realizó la siguiente distribución:

| Cliente | Ventas (S/.) | Participación | Nº Personas a encuestar |
|----------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| Osinergmin | 1,511,893.30 | 62% | 19 |
| Luz del Sur S.A.A. | 302,952.50 | 12% | 4 |
| Electro Dunas S.A.A. | 245,578.89 | 10% | 3 |
| Electronorte S.A. | 221,654.00 | 9% | 2 |
| Hidrandina S.A | 102,365.00 | 4% | 1 |
| Electronoroeste S.A | 60,770.00 | 2% | 1 |
| Total | 2,445,213.68 | 100% | 30 |

C. Relación de personas encuestadas:

| Nº | Entidad | Área | Nombres y Apellidos | Correo |
|----|-----------------|--|----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Osinerghmin | División de Generación y Transmisión | Severo Buenalaya Cangalaya | sbuenalaya@osinerghmin.gob.pe |
| 2 | | | Yurika Roque Sarmiento | yroque@osinerghmin.gob.pe |
| 3 | | | Rocio Zenaida Mansilla Manrique | rmansilla@osinerghmin.gob.pe |
| 4 | | | Eduardo Severo Rashta Milla | erashta@osinerghmin.gob.pe |
| 5 | | | Daniel Francisco Cabrera Llamoca | dcabrera@osinerghmin.gob.pe |
| 6 | | | Ricardo Román Alejos Garcia | ralej@osinerghmin.gob.pe |
| 7 | | | Victorino Huamán Pérez | vhuaman@osinerghmin.gob.pe |
| 8 | | División de Distribución Eléctrica | Rubén Segundo Collantes Veliz | rcollantes@osinerghmin.gob.pe |
| 9 | | | Marcelo Damas Flores | mdamas@osinerghmin.gob.pe |
| 10 | | | Fernando Cossio | soportegart03@osinerghmin.gob.pe |
| 11 | | Sistemas GART | Emerson Flores Grandez | efloresg@osinerghmin.gob.pe |
| 12 | | | Rufino Flores Tipismana | rflorest@osinerghmin.gob.pe |
| 13 | | Fiscalización Eléctrica | Jorge Vilcachagua Nuñez | jvilcachagua@osinerghmin.gob.pe |
| 14 | | | Esteban Inga Llanca | einga@osinerghmin.gob.pe |
| 15 | | | Rogel Díaz Mercado | servges05@osinerghmin.gob.pe |
| 16 | | | Luis Alberto Díaz de la Cruz | ldiaz@gfe.supervisores.gob.pe |
| 17 | | | David Carlos Juárez Madrid | djuarez@gfe.supervisores.gob.pe |
| 18 | | | Marco Antonio Ramos Quiñonez | mramos@gfe.supervisores.gob.pe |
| 19 | | | Fredy Orlando Falcón Sulca | fsulca@gfe.supervisores.gob.pe |
| 20 | Luz del Sur | Departamento de Informática | Lester Padilla Pun | lpadilla@luzdelsur.com.pe |
| 21 | | | Ricardo Villarreal Albújar | rvillarr@luzdelsur.com.pe |
| 22 | | Información Técnica GIS - Luz del Sur | José Yllisca Gonzales | jyllisca@luzdelsur.com.pe |
| 23 | | Gerencia de Regulación | Antonio López | jlopez@luzdelsur.com.pe |
| 24 | Electro Dunas | Información Técnica GIS- Electro Dunas | Carlos Figueroa | cfigueroa@electrodunas.com |
| 25 | | | Yimmy Cusiche Chipana | ycusiche@electrodunas.com |
| 26 | | Gerencia de Planificación | Angel Titto | atitto@electrodunas.com |
| 27 | Electronorte | Información Técnica GIS- Electronorte | Luis Calero | lcaleron@distriluz.com.pe |
| 28 | | | Oscar García Suárez | ogarcias@distriluz.com.pe |
| 29 | Hidrandina | Información Técnica GIS- Hidrandina | Valera Villanueva, Carlos | cvalerav@distriluz.com.pe |
| 30 | Electronoroeste | Información Técnica GIS- Electronoroeste | Periche Chunga, Emilio | eperichec@distriluz.com.pe |

D. Cuestionario

Listado de preguntas enviado a cada uno de los Clientes de NET Consultores para obtener la apreciación sobre los servicios de NET Consultores y sobre su competencia.

1. DATOS GENERALES

1.1. ¿En qué empresa labora?

1.2. ¿Cuál es el cargo que ocupa en su organización?

1.3. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente?

Años:

Meses:

1.4. ¿En cuántos proyectos con NET Consultores ha participado?

2. Respecto a nuestros servicios prestados

2.1. ¿Qué tan importante es el conocimiento de la industria a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

Extremadamente importante

Muy importante

Un poco importante

Ligeramente importante

Nada importante

2.2. ¿Qué tan importante es la antigüedad comercial a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

Extremadamente importante

- Muy importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

2.3.¿Qué tan importante es la capacidad de realizar consultas a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

2.4.¿Qué tan importantes son las herramientas y la tecnología ofrecidas a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

2.5.¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

2.6.¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

2.7.Califique la calidad general de nuestros productos y servicios

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Pobre

2.8.Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades empresariales.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Pobre

2.9.¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?

- Extremadamente claras
- Muy claras
- Un poco claras

Ligeramente claras

Nada claras

2.10. ¿Qué tan informado sobre nuestro progreso lo mantuvimos?

Extremadamente informado

Muy informado

Un poco informado

Ligeramente informado

Nada informado

2.11. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?

Extremadamente eficaces

Muy eficaces

Un poco eficaces

Ligeramente eficaces

Nada eficaces

2.12. Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo.

Excelente valor

Muy buen valor

Buen valor

Valor regular

Valor pobre

2.13. ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Extremadamente rápido

- Muy rápido
- Un poco rápido
- Ligeramente rápido
- Nada rápido

2.14. ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?

- Mejor
- Peor
- Similar
- No he realizado actividades comerciales con ustedes anteriormente

2.15. ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

2.16. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

3. Calificación General de NET Consultores

Por favor califique los servicios prestados por NET Consultores

| | Muy malo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|----------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Conocimientos del sector de energía | | | | | | |
| Innovación en tecnología | | | | | | |
| Entrega a tiempo de los proyectos | | | | | | |
| Calidad del Servicio prestado | | | | | | |
| Competitividad en los precios | | | | | | |
| Equipo de trabajo altamente calificado y especializado | | | | | | |
| Servicio post-venta | | | | | | |
| Garantía, soporte y mantenimiento del servicio | | | | | | |
| Garantía en la confidencialidad de información | | | | | | |

4. Respecto a la relación con nuestra competencia

4.1.Nombre de la Empresa 1

4.2.Número de servicios en los cuales ha trabajado con la Empresa 1

4.3.Por favor califique los servicios prestados por la Empresa 1

| | Muy malo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|----------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Conocimientos del sector de energía | | | | | | |
| Innovación en tecnología | | | | | | |
| Entrega a tiempo de los proyectos | | | | | | |
| Calidad del Servicio prestado | | | | | | |
| Competitividad en los precios | | | | | | |
| Equipo de trabajo altamente calificado y especializado | | | | | | |
| Servicio post-venta | | | | | | |
| Garantía, soporte y mantenimiento del servicio | | | | | | |
| Garantía en la confidencialidad de información | | | | | | |

4.4.Nombre de la Empresa 2

4.5.Número de servicios en los cuales ha trabajado con la Empresa 2

4.6.Por favor califique los servicios prestados por la Empresa 2

| | Muy malo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|----------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Conocimientos del sector de energía | | | | | | |
| Innovación en tecnología | | | | | | |
| Entrega a tiempo de los proyectos | | | | | | |
| Calidad del Servicio prestado | | | | | | |
| Competitividad en los precios | | | | | | |
| Equipo de trabajo altamente calificado y especializado | | | | | | |
| Servicio post-venta | | | | | | |
| Garantía, soporte y mantenimiento del servicio | | | | | | |
| Garantía en la confidencialidad de información | | | | | | |

4.7.Nombre de la Empresa 3

4.8.Número de servicios en los cuales ha trabajado con la Empresa 3

4.9.Por favor califique los servicios prestados por la Empresa 3

| | Muy malo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|----------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Conocimientos del sector de energía | | | | | | |
| Innovación en tecnología | | | | | | |
| Entrega a tiempo de los proyectos | | | | | | |
| Calidad del Servicio prestado | | | | | | |
| Competitividad en los precios | | | | | | |
| Equipo de trabajo altamente calificado y especializado | | | | | | |
| Servicio post-venta | | | | | | |
| Garantía, soporte y mantenimiento del servicio | | | | | | |
| Garantía en la confidencialidad de información | | | | | | |

ANEXO 9

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MATRIZ EFE)

Una vez identificadas las Oportunidades y Amenazas, para la evaluación de los factores externos se trabajó en 2 etapas, la primera con el apoyo de 3 expertos en el sector de Tecnologías de Información para el sector de energía y la segunda con 3 directores de la empresa para determinar las ponderaciones necesarias para la evaluación externa.

Los 2 expertos consultados fueron: William Hanco Mamani, Miguel Zacarías Dionisio y Amparito Acevedo Flores, cuya ficha técnica se describe en el Anexo 1, cuyas ponderaciones figuran a continuación:

| | | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Peso Promedio |
|---------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Factores determinantes de éxito | | Peso | Peso | Peso | |
| Oportunidades | | | | | |
| 1 | Mayor demanda de Portales Web en el mercado | 0,10 | 0,15 | 0,05 | 0,10 |
| 2 | Incremento de nuevas energías renovables que generan una demanda potencial en sistemas informáticos de regulación y control | 0,06 | 0,05 | 0,10 | 0,07 |
| 3 | El incremento de Programas de apoyo social que generarán desarrollo en zonas rurales podría incrementar la demanda de servicios informáticos para el Estado | 0,04 | 0,07 | 0,10 | 0,07 |
| 4 | Mayor nivel de modernización del Estado Peruano | 0,10 | 0,12 | 0,10 | 0,11 |
| 5 | Mayores necesidades de intercambio de información entre organismos de regulación y fiscalización del sector de electricidad (COES, Minem y Osinergmin) | 0,09 | 0,12 | 0,10 | 0,10 |
| 6 | Mayor necesidad de aplicaciones móviles en los negocios | 0,06 | 0,09 | 0,05 | 0,07 |
| Amenazas | | | | | |
| 1 | Fábrica de software en Osinergmin | 0,11 | 0,15 | 0,05 | 0,10 |
| 2 | Impacto de las elecciones presidenciales 2016 | 0,09 | 0,02 | 0,10 | 0,07 |
| 3 | Aumento de competidores en el sector público que apuestan por la diferenciación en el precio | 0,14 | 0,05 | 0,10 | 0,10 |
| 4 | Ingreso de productos sustitutos (Big data, Electric Office (Smallworld) e Indra DMS) | 0,09 | 0,05 | 0,10 | 0,08 |
| 5 | Mayores exigencias de capacitaciones para los concursos del estado | 0,03 | 0,10 | 0,05 | 0,06 |
| 6 | Incremento del tipo de cambio encarece los servicios de infraestructura en la nube | 0,05 | 0,02 | 0,05 | 0,04 |
| 7 | Impacto del fenómeno del niño | 0,04 | 0,01 | 0,05 | 0,03 |
| | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

ANEXO 10

CONSTANCIA DE SOLICITUDES POR TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN

| | | |
|--|--|----------------|
|  PERU Presidencia del Consejo de Ministros | SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM) | N° DE REGISTRO |
| | FORMULARIO | |

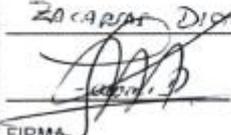
I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

| | | | |
|---|----------------------------|---|---------------------------|
| II. DATOS DEL SOLICITANTE: | | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL | | DOCUMENTO DE IDENTIDAD | |
| ZACARIAS DIONISIO, MIGUEL ANGEL | | D.N.I./M.I.C.E./OTRO DNI: 10026931 | |
| DOMICILIO | | | |
| AV/CALLE/JR/PSJ. Calle Alfa Centauro 169 | N°/DPTO./INT. Dpto. 501 | DISTRITO Surquillo | URBANIZACIÓN La Calera |
| PROVINCIA Lima | DEPARTAMENTO Lima | CORREO ELECTRÓNICO mzacarias@net-consultores.com | TELÉFONO 993458718 |

| |
|--|
| III. INFORMACIÓN SOLICITADA: |
| Actualmente me encuentro cursando el Executive MBA en la Universidad San Ignacio de Loyola y como parte de la tesis para la opción del grado estoy realizando un análisis de los servicios de consultoría en Tecnologías de la Información para el sector público, motivo por el cual solicito la siguiente información: |
| Adjudicaciones de Servicios de Consultoría en Tecnología de la Información desde Enero 2012 a Julio 2015. |
| La información requerida es de todas las Adjudicaciones cuyo "Objeto del Proceso" sea los siguientes: "SERVICIO DE CONSULTORIA", "SERVICIOS" y "SERVICIOS EN GENERAL", en base a lo publicado en su página web: http://www2.seace.gob.pe/?pageid=3&contentid=ca.contentid |
| Para cada servicio que coincida con la clasificación anterior se requiere: |
| N° de Proceso, Nombre o Siglas de la Entidad, Objeto del Proceso, Tipo de Proceso, Síntesis del proceso, Valor referencial, RUC del Proveedor adjudicado, Nombre del Proveedor adjudicado, Monto adjudicado, Fecha de Adjudicación. |

| |
|---|
| IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN: |
| Se requiere la información de todas las adjudicaciones realizadas por entidades del estado peruano que fueron concursadas mediante el SEACE |

| | | | | | | | | | |
|--|--|----------|--|----|--|--------------------|---|------|--|
| V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X") | | | | | | | | | |
| COPIA SIMPLE | | DISQUETE | | CD | | CORREO ELECTRÓNICO | X | OTRO | |

| | |
|---|---|
| APELLIDOS Y NOMBRES ZACARIAS DIONISIO MIGUEL ANGEL  FIRMA | FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN  |
|---|---|

| | | |
|--|--|----------------|
|  PERÚ Presidencia del Consejo de Ministros | SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM) | N° DE REGISTRO |
| | FORMULARIO | |

| |
|---|
| I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA |
|---|

| | | | |
|--|----------------------------|--|--|
| II. DATOS DEL SOLICITANTE: | | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL | | DOCUMENTO DE IDENTIDAD | |
| MEZA AGUIRRE MATILDE JANETH | | D.N.I./L.M./C.E./OTRO DNI: 42276474 | |
| DOMICILIO | | | |
| AV./CALLE/JR./PSJ. Calle Murcia 146 | N°/DPTO./INT. Dpto. 402 | DISTRITO Ate Vitarte | URBANIZACIÓN Urb. Mayorazgo 4ta Etapa |
| PROVINCIA Lima | DEPARTAMENTO Lima | CORREO ELECTRÓNICO mezamatilde9@gmail.com | TELÉFONO 987266299 |

| |
|--|
| III. INFORMACIÓN SOLICITADA: |
| Actualmente me encuentro cursando el Executive MBA en la Universidad San Ignacio de Loyola y como parte de la tesis para la opción del grado estoy realizando un análisis de los servicios de consultoría en Tecnologías de la Información para el sector energía, motivo por el cual solicito la siguiente información: |
| Compras de Servicios de Consultoría en Tecnología de la Información desde Enero 2012 a Julio 2015. |
| La información requerida por cada proceso es la siguiente: |
| N° de Proceso, Tipo de Proceso, Descripción del Servicio, Valor referencial, RUC del Proveedor adjudicado, Nombre del Proveedor adjudicado, Monto adjudicado, Fecha de Adjudicación. |

| |
|---|
| IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN: |
| Se requiere la información de todas las compras de Osinergmin: Sede central, STOR y GART. |

| | | | | | | |
|--|----------|----|--------------------|---|------|--|
| V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (marcar con una "X") | | | | | | |
| COPIA SIMPLE | DISQUETE | CD | CORREO ELECTRÓNICO | X | OTRO | |

| | |
|---|---|
| APELLIDOS Y NOMBRES | FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN |
|   FIRMA |  |

REGISTRO | EXPEDIENTE
LA RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO NO INDICA CONFIRMACIÓN

ANEXO 11

PLANTEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE FOCUS GROUP

Objetivo general: Conocer aspectos relacionados con la gestión interna desde el punto de vista del personal de la empresa.

Objetivos específicos:

- 1.- Conocer la perspectiva del personal sobre fortalezas de NET Consultores.
- 2.- Conocer la perspectiva del personal sobre las debilidades de NET Consultores.

El grupo seleccionó 7 participantes de las distintas áreas de la empresa.

El Focus Group se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa y fue registrado en grabación.

Se eligió a un miembro del grupo como moderador.

Se elaboró una guía de discusión.

Esquema del Focus Group:

I.- Temario

1.- Objetivo del Focus Group

Conocer el punto de vista del personal de la empresa acerca de la gestión de la empresa, las fortalezas y debilidades.

2.- Reglas de Juego

Las reglas se basan en:

- a. Libre participación de todos los integrantes.
- b. Cordialidad y respeto.
- c. No interrumpir a los demás participantes.

3.- Presentación de cada participante, en qué área trabajan y su principal función.

II.- Actividades

1.- Dinámica de conocimiento de la MISIÓN, VISION y VALORES actual.

2.- Opiniones relacionadas con las Fortalezas de la empresa.

3.- Opiniones relacionadas con las debilidades de la empresa.

III.- Reacciones ante el concepto

1.- Explicar los cambios que se quieren introducir.

2.- Registrar la actitud de los participantes ante los posibles cambios.

3.- Cuan interesados estarían en aportar en el planeamiento estratégico de la empresa.

4.- Qué expectativa tienen acerca de los nuevos cambios en la empresa.

5.- Qué recomendaciones nos darían.

IV.- Conclusiones

1.- El grupo consolidó y empleó la información en el capítulo 5 del presente trabajo para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.- El grupo recogió información importante útil para la construcción de la propuesta de la VISIÓN, MISIÓN y VALORES de la empresa aplicado en el capítulo 3.

3.- El personal de NET Consultores S.A.C. no sólo se mostró comprometido con la empresa, sino que siempre resaltaron ser como una familia, incluso con ex integrantes de la misma y siempre preocupado en contribuir con los objetivos de la misma.

4.- La gran mayoría de los participantes mostraban interés por aportar en el planeamiento estratégico, sólo un participante estaba reacio al cambio sobre todo en temas relacionados con certificaciones y capacitaciones, y sólo un participante mostraba poco interés a los cambios propuestos y a todo lo relacionado con el nuevo plan estratégico.

5.- Las principales expectativas rescatadas por el personal fueron la de un crecimiento más ordenado y la de conseguir nuevos clientes para minimizar el riesgo frente a una potencial pérdida de los clientes actuales.

6.- El personal recomendó mejorar el manejo financiero y comercial para evitar trabajar en pérdida, desarrollar procesos más claros y formales, y por último buscar nuevas representaciones o servicios para incrementar las ventas.

Guía de discusión empleada por el moderador del Focus Group elaborada por el grupo:

| Check List | |
|--|--|
| General | |
| Explicar el objetivo del Focus Group. | |
| Indicar las reglas de juego. | |
| Presentación de cada participante. | |
| Dinámica de conocimiento de la misión, visión y valores actuales. | |
| Tópicos relacionados con las Fortalezas | |
| Cómo es la aceptación NET consultores SAC que creen que opinan los clientes y competidores de la empresa. | |
| Consideran importante la experiencia en el sector en el que se desenvuelve la empresa. | |
| Cuando los clientes tienen problemas y acuden a NET consultores SAC que tan eficaz o eficiente puede ser la respuesta, citar ejemplos. | |
| Cómo NET consultores SAC busca consigue nuevas ventas que estrategia utiliza. | |
| ¿Finalmente NET consultores cumple con sus clientes al brindar sus servicios? ¿En qué porcentaje? | |
| Que opinan del clima laboral, en qué puede mejorar y si lo comparan con otros trabajos cual sería el resultado. | |
| Que opinan de la rotación del personal en la empresa. | |
| Tópicos relacionados con las Debilidades | |
| Como son los procesos en sus áreas, ¿los conocen? ¿Están documentados? | |
| Qué certificaciones importantes tiene Net consultores SAC o deba tener y por qué. | |
| Cómo se podrían mejorar las ventas, que sub sectores atiende la empresa actualmente. | |
| Cuáles el principal cliente o principales clientes de net consultores. | |
| Consideran que la empresa tiene la suficiente capacidad financiera para poder embarcarse en proyectos grandes. | |
| Para que net participe en proyectos más grandes ¿Se requiere de contar con personal más capacitado o certificado? | |
| Qué opinan de la planificación o del control financiero de los proyectos. | |

ANEXO 12

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A LOS DIRECTORES DE LA EMPRESA

| | |
|-----------|---|
| ENTIDAD: | NET CONSULTORES |
| CARGO: | GERENTE GENERAL |
| NOMBRE: | MIGUEL ZACARÍAS |
| LINKEDIN: | https://pe.linkedin.com/in/mzacariasdionisio |
| SUMILLA: | <p>Ejecutivo con sólida y actualizada formación académica, complementadas con habilidades personales, rápida adquisición de conocimientos, pensamiento estratégico, gran capacidad de trabajo en proyectos, aptitudes para la planificación y organización, y capaz de tomar decisiones en situaciones críticas en entornos competitivos; así como alta dosis de creatividad y proactividad demostrado en el entorno empresarial.</p> <p>Consultor especializado en brindar soluciones integrales de Tecnologías de Información, con claro conocimiento del negocio y con una visión de futuro en las soluciones implementadas, otorgando soluciones llave en mano que van desde el equipo de Hardware y Software en alta disponibilidad hasta soluciones de continuidad de negocio con una evaluación crítica del costo beneficio de la solución implementada, garantizando el retorno inmediato de la inversión del cliente.</p> <p>Ingeniero de Sistemas colegiado con dieciséis (16) años de experiencia laboral en la industria de Tecnologías de la Información en entidades públicas y privadas.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>EXPERIENCIA RELACIONADA AL SECTOR DE ENERGÍA:</p> | <p>Gerente General de NET Consultores desde Abril 2007 a la fecha, liderando proyectos de gran envergadura para instituciones y empresas de gran nivel nacional e internacional, como son: Osinergmin, Indecopi, Ingemmet, Luz del Sur, Ministerio de Economía y Finanzas, Susalud, Ministerio de Energía y Minas, COES-SINAC, Grupo Distriluz (Hidrandina, Electronoroeste, Electronorte), Electro Dunas, Electro Ucayali.</p> <p>Amplia experiencia en implementación de portales Web institucionales e inteligencia de negocios, enfocado en brindar soluciones rentables e innovadoras en el corto plazo para los clientes con el uso de las últimas tecnologías del mercado, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio para el Diseño y Elaboración del Portal Web para Indecopi y Portal del Consumidor. • Implementación del Portal de Remisión de Información Energética (PRIE) de Osinergmin, cuya plataforma es la base para la recepción de información de todas las Empresas Eléctricas a nivel nacional, este portal estandariza los procesos de remisión y centraliza todos los procesos regulatorios en una sola base de datos de entidades comunes. • Servicio de Revisión y Mejoramiento de los sistemas de Costos de Conexión y Corte y Reconexión en Osinergmin. <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento y análisis de la información técnica y comercial del sector eléctrico a nivel nacional, con amplios conocimientos técnicos del sector. |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Rediseño del Portal Institucional de Ingemmet, mediante el uso de Liferay Portal EE, permitiendo una renovación y descentralización de la actualización de los contenidos. • Dirección en el Servicio de Mantenimiento y Mejora del Sistema de Monitoreo del VNR de las Instalaciones de Distribución de gas natural en Lima y Callao. • Migración de los Sistemas de Información Geográfica de Smallworld de Luz del Sur. • Procesamiento de información técnica de la infraestructura de las redes de distribución eléctrica para la determinación del valor nuevo de reemplazo de las empresas Luz del Sur, Electro Dunas, Hidrandina, Electronorte, Electronoroeste y Electro Ucayali. |
|--|---|

1. ¿Cuál es su opinión respecto a las barreras de entradas para potenciales competidores en este mercado?

Considero que existen barreras de entrada principalmente respecto al conocimiento del sector de energía, conocimiento de la normatividad y características técnicas del mismo que hacen que pocas empresas se aventuren a ingresar al mercado.

2. ¿Considera usted intensa la competencia en este mercado? ¿Qué tanto?

No hay mucha competencia en este mercado, somos pocos los competidores y hay suficiente mercado para cada uno.

3. ¿Considera que existen productos sustitutos al servicio de construcción de software a medida?

No hay productos sustitutos en construcción del software a medida, precisamente porque no hay productos estándares que las empresas requieran.

4. ¿Cómo es la dependencia de servicios complementarios o de soporte?

Siempre son necesarios los servicios complementarios a los productos en este sector, y respecto al soporte, es imprescindible y exigido por los clientes para garantizar la continuidad del negocio.

5. ¿Cómo considera usted el poder de negociación de los clientes?

Tiene gran poder dado que lo que ellos requieran es lo que se tiene que hacer, casi un 80% a 90% del producto final es respecto a lo que quiere el cliente y solo un 20% a 10% son propuestas de mejoras del consultor.

6. ¿Considera que son importantes los proveedores de insumos/equipos para la Construcción de Software?

No es importante los proveedores en esta industria, dado que los insumos básicamente son productos estándar tales como computadoras, impresoras y consumibles de oficina.

7. ¿Considera usted que la Tecnología debe ser sofisticada en el sector?

Es muy importante la tecnología en todo lo referencia a Tecnologías de la Información dado que en este sector es lo que más cambia cada día, y si no estás actualizado terminas desapareciendo del mercado.

8. ¿Cuál es el régimen de innovación en el mercado?

No hay mucha innovación en el mercado local, básicamente usamos lo nuevo que se crea fuera y lo adecuamos a nuestras necesidades.

9. ¿Considera que el mercado peruano cuenta con suficientes gerentes capacitados en TI?

Creo que existe un déficit de Gerentes de Tecnología de la Información debidamente capacitados y necesarios en todas las instituciones tanto públicas como privadas.

10. ¿Considera usted que el potencial de crecimiento del mercado puede ser aprovechado por empresas peruanas? Si considero que el crecimiento del sector puede ser y es aprovechado por empresas peruanas, sin embargo, este crecimiento también es visto por grandes competidores internacionales que están ingresando en el mercado local.

11. ¿Considera que existen muchos competidores en el mercado local?

No hay muchos competidores en el mercado local, sin embargo esto viene creciendo y la competencia cada vez es más fuerte, tanto entre competidores locales como extranjeros.

12. ¿Considera que el mercado es rentable y por qué?

Si considero que es rentable este mercado, dado que hay pocos competidores y los clientes son empresas que cuentan con el presupuesto adecuado para hacer servicios interesantes.

13. Referente a los precios y/o el margen de utilidad, ¿Cuál es su opinión al respecto?

Los precios son de nivel medio y el margen de utilidad creo que es lo suficiente para la continuidad de los negocios, sin embargo es necesario ser eficiente en el uso de los recursos para garantizar una rentabilidad.

14. ¿Indique su experiencia en el sector?

Tengo amplia experiencia y actualizada

15. ¿Considera usted que existe un crecimiento de la Industria?

Si hay un crecimiento de la Industria, hace algunos años mucho del software era importado, sin embargo en los últimos años, los profesionales peruanos hemos demostrado nuestra valía en este campo y cada vez más empresas confían en consultores peruanos.

16. ¿Qué tendencias del entorno considera importantes analizar para esta industria?

Las nuevas tecnologías en gestión de la información.

17. ¿Indique los factores críticos de éxito que considera en el servicio de implementación de software a medida para el sector de energía?

Conocimientos del sector de energía, Innovación en tecnología, Entrega a tiempo de los proyectos, Calidad del Servicio prestado, Competitividad en los precios, Equipo de trabajo altamente calificado y especializado, Servicio post-venta, Garantía, soporte y mantenimiento del servicio, Garantía en la confidencialidad de información, Uso de metodologías para el servicio.

| | |
|----------|----------------------|
| ENTIDAD: | NET CONSULTORES |
| CARGO: | GERENTE DE PROYECTOS |
| NOMBRE: | HENRY DIAZ TUESTA |

1. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña?

Estas son:

- Inicio de proyectos.

Elaboración de la planificación de alto nivel y elaboración de los documentos necesarios para el inicio de los proyectos.

- Planificación de proyectos.

Planificación detallada de los proyectos a través de la elaboración de la estructura descomposición de trabajo, identificación de actividades/tareas, su secuencia y el cronograma necesario para llevarlo a cabo.

- Ejecución de proyectos.

Ejecución de las tareas propias de la ingeniería de los proyectos que implica principalmente la construcción de sus productos objetivos.

- Control de proyectos.

Medición del nivel de avance de los proyectos con respecto a la planificación.

- Cierre de proyectos.

Cierre de los proyectos que implica principalmente buscar la aceptación de los productos de los proyectos por parte del usuario y del cliente.

Debido al tamaño de la empresa también desempeña funciones relacionadas a la ingeniería del proyecto, como son:

Modelado de negocio, especificación de requerimientos, elaboración de prototipos, casos de uso, especificación de casos de uso, construcción del modelo de datos y definición de la arquitectura del sistema.

2. ¿Conoce usted la estructura organizacional formal de la empresa? ¿Nos puede comentar al respecto?

Sí. NET Consultores tiene las siguientes unidades organizativas:

- Gerencia general.

Es la que dirige la organización a través de la exploración de oportunidades de negocio y, en cada una de ellas, la elección específica de cada nuevo proyecto.

Su labor se centra en estar alerta a nuevas oportunidades de negocio.

- Administración y Finanzas

Unidad de apoyo que da el soporte a las funciones de administración, contabilidad, marketing y finanzas. Esta última tiene una labor particularmente crítica consistente en garantizar la existencia de capital de trabajo en toda la vida del proyecto.

- Proyectos

Unidad de línea que es el motor de la creación de valor en la organización. Vale decir, que la empresa está orientada a proyectos, motivo por el cual, cada uno de ellos tiene un Director de Proyectos y su correspondiente equipo. Estos equipos se arman y desarrollan de acuerdo a los perfiles requeridos en cada proyecto.

Debido a la naturaleza variable de cada proyecto estos implican horizontes temporales de entre dos meses hasta ocho meses. Asimismo, en cada caso se tienen restricciones técnicas y funcionales distintas que alientan el aprendizaje constante del equipo del proyecto.

- Procesamiento de datos.

Unidad de línea que también realiza la creación de valor en la organización. Debido a su naturaleza son menos riesgosos y usualmente tienen un horizonte temporal mayor que los proyectos del punto anterior. Su principal actividad es recopilar, depurar, almacenar, procesar y generar la información de una temática dada para satisfacer los requerimientos de información del cliente.

3. ¿Conoce la Visión, Misión y Valores de la empresa?

Sí.

4. ¿Conoce usted las fortalezas de la empresa? ¿Por qué considera que son sus fortalezas?

Sí. Considero que estas son:

- Visión de negocio

Considero que la gerencia tiene claro que la tecnología en sí misma no es relevante para los usuarios de los sistemas que NET Consultores construye. Lo importante es que las herramientas construidas ayuden a lograr los objetivos de negocio a través de la optimización de los procesos y mejora en los tiempos y modos de realizar las tareas de negocio involucradas.

Dicho lo anterior, quiero resaltar que la prioridad para NET Consultores es entender de qué manera los productos a desarrollar contribuyen al logro de los objetivos de negocio.

5. ¿Conoce usted las debilidades de la empresa? ¿Por qué considera que son debilidades?

Sí. Considero que estas son:

- Nivel de aplicación de los procesos de construcción de los sistemas.

Considero que NET Consultores aún tiene por mejorar la aplicación de los procesos de construcción del software, debido a que aun cuando se reconoce la importancia de estos, no se aplican plenamente abriendo espacios para que cada quien realice las tareas “a su modo”. Creo que esto ocurre porque se siente que no existe el tiempo suficiente para utilizar los procesos y generar los artefactos que permitan la construcción y mantenibilidad de los productos desarrollados.

Asimismo, la no aplicación formal de los procesos de construcción del software aumenta la dependencia de dicha solución con la persona o personas que la desarrollaron.

Mi recomendación es que NET Consultores seleccione y madure una metodología de construcción del software propia, a partir, por ejemplo, de *Scrum*.

- Desarrollo de los colaboradores

El desarrollo de los colaboradores, en cuanto a sus habilidades y conocimientos técnicos, es un aspecto crucial para la sostenibilidad de la empresa debido a la dinámica del negocio, en donde cada cliente tiene una realidad y conjunto de tecnologías diferentes y en donde la tecnología en sí misma evoluciona con rapidez.

Mi recomendación es que NET Consultores implemente un programa de desarrollo de los colaboradores en donde se tengan identificados a los perfiles mínimos

requeridos para la sostenibilidad del negocio. Asimismo, dicho programa tendría que estar orientado al desarrollo profesional de cada perfil e íntimamente ligado a los objetivos de la empresa y cada colaborador.

6. ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa? ¿Por qué?

En lo que respecta al sector energía, considero que NET Consultores tiene conocimientos valiosos que le permiten identificar soluciones de negocio aplicables a contexto de cada cliente. Esta característica representa un importante diferenciador debido a que el usuario/cliente no tiene que esforzarse para explicar el problema o dolor que lo aqueja.

**7. ¿Cuál sería la mayor desventaja o debilidad de los servicios que comercializa?
¿Por qué?**

Comercialmente hablando creo que la principal desventaja de los productos construidos es que la propiedad intelectual a menudo no es de NET Consultores, sino del usuario o cliente, lo que permite que otros competidores se beneficien a partir del aprendizaje de una solución ya desarrollada.

8. ¿Emplea algún programa de innovación o mejora continua en su área?

En realidad no porque creo que está presente la percepción de la falta de tiempo para hacerlo.

Ahora bien, se podría mejorar los procesos y documentar las lecciones aprendidas en cada proyecto, logrando transformar el conocimiento tácito hacia un conocimiento explícito y por tanto transferible y usable en otros proyectos.

9. ¿Cómo visualiza usted a la empresa de acá a 5 años?

Veo a NET Consultores como una empresa en franco crecimiento a través de la venta/alquiler de productos propios desplegados en la nube.

10. ¿Considera usted que los servicios que ofrece son los apropiados para satisfacer a sus cliente? ¿Por qué?

No, me parece que se podría mejorar brindan herramientas de soporte para el seguimiento de incidencias en los sistemas desarrollados así como el seguimiento del avance real de cada proyecto.

11. ¿Cómo describe usted la demanda actual por el servicio que se brinda?

Esta se contrajo en el último semestre debido a que el principal cliente dejó de contratar servicios con nosotros. Ello ocurrió porque el cliente cambió sus reglas de negocio y determinó que todo trabajo de nuevos proyectos debería hacerse a través de su fábrica de software.

Se puede identificar que siempre existió el riesgo inyectado por la falta de diversificación en los clientes y las condiciones de la propiedad intelectual de los productos ya desarrollados.

12. ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se enfrenta?

En mi experiencia puedo señalar los siguientes:

- Falta de procesos para la ingeniería del proyecto.
- Percepción de poco tiempo para cumplir con los requerimientos de los proyectos. Problema probablemente ligado con el primero.
- Falta de estrategias de desarrollo para el equipo de trabajo.

13. ¿Qué hace diferente a NET consultores SAC de las demás empresas que brindan el mismo servicio?

El conocimiento del negocio.

14. ¿Quiénes son sus principales clientes y competidores?

Estos son:

Clientes:

Osinergmin; Luz del Sur; Hidrandina; Electro Norte.

Competidores

Sphere Consulting, IT Consultores.

15. ¿Qué mejoraría en el desarrollo de construcción de software a medida?

El proceso de construcción de software. Considero que se debería adoptar y madurar una metodología para el desarrollo de los productos software el cuál debería ser flexibilizado al iniciar cada proyecto, de modo tal, que se haga lo necesario para satisfacer los requerimientos del sistema.

16. Considera que son importantes los proveedores de insumos/equipos para la Construcción de Software?

Considero que no debido a que ahora podemos plataformas como servicios como Digital Ocean, Amazon Web Services o Google Compute Engine.

17. ¿Considera usted que la Tecnología debe ser sofisticada en el sector?

Sí porque ellas usualmente permiten una mejor experiencia de los usuarios y, con una debida capacitación, permiten ahorrar tiempos de construcción que terminan beneficiando a NET Consultores y al cliente/usuario. Vale decir que se debe evitar caer en simples modas tecnológicas y debe primar el valor que estas ofrecen para el usuario/cliente y para la construcción y mantenibilidad de la solución.

18. ¿Considera que existen productos sustitutos al servicio de construcción de software a medida?

Los productos que hoy conocemos como “productos de caja” en algún momento fueron aplicaciones desarrolladas a medida y esta tendencia seguirá creciendo, debido a que formas de trabajo estandarizadas pueden ser automatizadas con una solución genérica. Creo que estas soluciones pueden sustituir a desarrollos específicos como los del software a medida.

Dicho lo anterior, también es cierto que aquellas soluciones inteligentemente desarrolladas para apoyar o sostener una ventaja competitiva de nuestros clientes/usuarios debe mantenerse y mejorarse, porque al utilizar un producto genérico - también utilizado por competidores – el factor diferenciador podría desaparecer.

19. ¿Indique los factores críticos de éxito que considera en el servicio de implementación de software a medida para el sector de energía?

Estos son:

- Priorización de los objetivos de negocio frente a aspectos técnicos-informáticos.
- Conocimiento de las reglas del negocio del sector.
- Experiencia en el sector.

20. Cuáles son las recomendaciones que usted daría con respecto al servicio que se brinda?

Estas son:

- Adoptar y madurar el proceso de construcción del software de NET Consultores.
- Implementar aplicaciones para la comunicación con los usuarios/clientes.

Aplicación para la gestión de proyectos, aplicación para la construcción de prototipos y aplicación para la gestión de incidencias.

- Dar mayor énfasis a la gestión de los requerimientos y gestión de las expectativas de los interesados en un los proyectos. Creo que esto contribuirá a que los proyectos cumplan sus objetivos respetando sus principales restricciones.
- Implementación real de las lecciones aprendidas de los proyectos y sobre todo la utilización de estas en los proyectos siguientes.
- Construir y madurar un equipo de trabajo que se caracterice por su calidad técnica, sus acreditaciones profesionales, su orientación a trabajar en equipo y su sentido de servicio para con el cliente/usuario.

| | |
|----------|--------------------------------------|
| ENTIDAD: | NET CONSULTORES |
| CARGO: | GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS |
| NOMBRE: | NELLY JARAMILLO GARCÍA |

1. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña?

- Responsable de la operación de la empresa y la gestión de los colaboradores
- Gestionar el presupuesto y los gastos de los proyectos
- Administrar la ejecución del monto presupuestado para cada proyecto.
- Evaluación de los niveles de endeudamiento de la empresa.

2. ¿Conoce usted la estructura organizacional formal de la empresa? ¿Nos puede comentar al respecto?

- Sí, está el Gerente General, así como las direcciones de apoyo (Contabilidad, Administración y Finanzas), así como la dirección de Tecnologías de Información.

3. ¿Conoce la Visión, Misión y Valores de la empresa?

- Sí, la **Visión:** Es ser un equipo líder que brinda soluciones de Tecnologías de Información.
- **Misión:** Brindar soluciones de Tecnologías de información que generen valor a los clientes, colaboradores y accionistas.
- **Valores:** Puntualidad, trabajo en equipo, Integridad y Compromiso.

4. ¿Conoce usted las fortalezas de la empresa? ¿Por qué considera que son sus fortalezas?

- Excelente aceptación en el sector electricidad, lo que permite tener amplia aceptación con los nuevos servicios a realizar.
- Buen porcentaje de concursos ganados, más del 50% de los concursos públicos a los cuales se presenta la empresa han sido adjudicados a la misma, por tanto los trabajos realizados en la elaboración de las propuestas no fueron en vano.
- Amplia red de contactos en las diversas empresas del país, lo que permite tener una buena red de contactos.

5. ¿Conoce usted las debilidades de la empresa? ¿Por qué considera que son debilidades?

- Bajo poder de negociación en el Sistema financiero, lo cual hace que los intereses que se nos apliquen a los préstamos solicitados sean muy altos.
- Falta de control financiero de los proyectos, representa un problema ya que no se está registrado todos los egresos que se realizan en los proyectos.

6. ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa? ¿Por qué?

La experiencia de la empresa en el sector así como las propuestas de solución que generan valor a los clientes. La combinación de ambas hace que la empresa sea reconocida y valorada como tal.

7. ¿Cuál sería la mayor desventaja o debilidad de los servicios que comercializa? ¿Por qué?

Comercializar la mayoría de los servicios a un único proveedor, mucho riesgo por la dependencia que se genera.

8. ¿Emplea algún programa de innovación o mejora continua en su área?

No específicamente, pero buscamos mejorar y ser más eficientes en nuestras actividades del día a día.

9. ¿Cómo visualiza usted a la empresa de acá a 5 años?

Como una empresa líder brindando soluciones de TI, diferenciada por la calidad de servicio.

10. ¿Considera usted que los servicios que ofrece son los apropiados para satisfacer a sus cliente? ¿Por qué?

Son apropiados, y se demuestra por el grado de satisfacción de los clientes.

11. ¿Cómo describe usted la demanda actual por el servicio que se brinda?

Óptimo.

12. ¿Qué hace diferente a Net consultores SAC de las demás empresas que brindan el mismo servicio?

El cumplimiento con los plazos de los servicios y las propuestas de solución que generan valor.

13. ¿Quiénes son sus principales clientes y competidores?

- Clientes: Osinergmin, Luz del Sur, Electro Dunas, grupo Distriluz.
- Competidores: Gestión y Energía, Cenergía, Sphere Consulting.

14. ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se enfrenta en finanzas?

- La falta de liquidez por la demora en los pagos por parte los clientes.

15. ¿Qué mejoraría para tener una mayor liquidez?

- Realizar proyecciones en función a las fechas de pago y manejar un mayor margen de demora en la ejecución de los mismos.

- Disponer de una buena línea de crédito para las cartas fianzas.

16. ¿Referente a los precios y/o el margen de utilidad, ¿Cuál es su opinión al respecto?

- Sería adecuado incrementar el margen de utilidad, sin embargo es algo complicado ya que los proyectos que realizamos vienen con un presupuesto asignado sin opción a incremento.

17. ¿Considera que el mercado es rentable y por qué?

- Es rentable ya que las empresas siempre están implementando nuevos procesos de negocio y requieren apoyo en los procesos de TI.

18. ¿Cuál es su opinión respecto a las barreras de entradas para potenciales competidores en este mercado?

- Considero que la principal barrera que existe es a nivel de conocimiento en el sector.

19. ¿Considera usted que existe un crecimiento de la Industria?

Sí, el gobierno y las grandes empresas optan por contratar consultoras y profesionales del país.

20. ¿Cuáles son las recomendaciones que usted daría con respecto al servicio que se brinda?

- Continuar con el excelente servicio realizado cumpliendo siempre los plazos.
- Establecer un mecanismo de apoyo para los clientes durante el servicio así como en la etapa de soporte y mantenimiento.

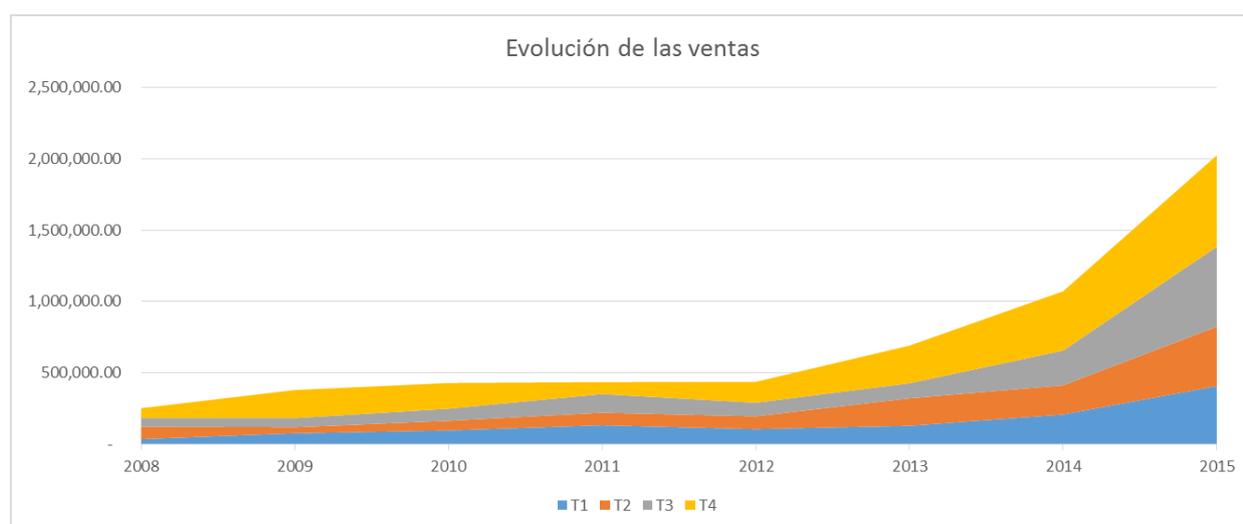
ANEXO 13

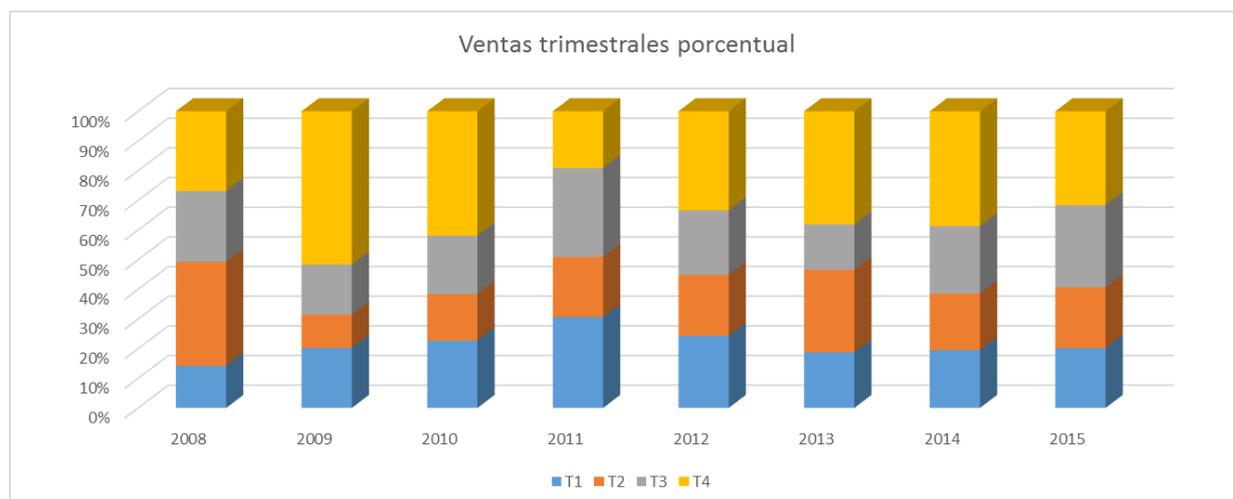
PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas de NET Consultores para los años 2016-2019 fue determinado en base a la información de las ventas históricas del 2008 al 2015, la cual se muestra en la siguiente tabla.

| Meses / Años | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Enero | 33,459.00 | 52,100.84 | 7,047.32 | 55,778.42 | 41,850.42 | 113,475.00 | 71,516.95 | 103,327.42 |
| Febrero | 2,319.20 | | 52,013.40 | 36,904.39 | 17,898.30 | 8,790.98 | 100,463.98 | 104,011.35 |
| Marzo | | 24,550.00 | 38,259.03 | 40,543.86 | 46,449.92 | 6,969.80 | 36,800.00 | 200,516.15 |
| Abril | 41,069.10 | 14,667.23 | 30,472.55 | 21,491.59 | 63,607.20 | 70,057.46 | 115,576.27 | 123,564.43 |
| Mayo | 25,000.00 | 3,374.00 | 36,689.21 | 58,825.90 | 8,844.80 | 61,091.19 | 25,006.37 | 64,911.69 |
| Junio | 22,541.60 | 24,643.60 | | 7,927.40 | 17,447.57 | 61,458.83 | 63,732.39 | 227,670.62 |
| Julio | 11,155.50 | 2,500.00 | 25,498.20 | 51,877.63 | 74,422.50 | 12,025.42 | 75,676.45 | 278,853.27 |
| Agosto | 12,500.00 | 50,895.28 | 51,735.29 | 30,219.90 | 11,016.95 | 40,523.98 | 85,800.96 | 117,485.04 |
| Septiembre | 36,484.64 | 10,855.00 | 7,252.10 | 48,191.97 | 9,584.75 | 53,037.28 | 82,130.63 | 164,196.76 |
| Octubre | 20,589.50 | 12,697.06 | 35,551.93 | 46,100.34 | 45,090.25 | 60,717.80 | 39,762.17 | 92,079.00 |
| Noviembre | 26,342.00 | 63,577.14 | 54,366.37 | 5,993.02 | 18,305.08 | 100,777.95 | 176,954.95 | 91,308.61 |
| Diciembre | 21,062.05 | 120,172.14 | 90,008.94 | 31,614.12 | 82,832.29 | 102,193.83 | 198,297.21 | 456,947.53 |
| Total general | 252,522.59 | 380,032.29 | 428,894.34 | 435,468.55 | 437,350.03 | 691,119.51 | 1,071,718.34 | 2,024,871.88 |

Se procedió a analizar las ventas agrupadas trimestralmente y se encontró que dichas ventas presentan comportamiento estacional como se puede apreciar en las siguientes gráficas.

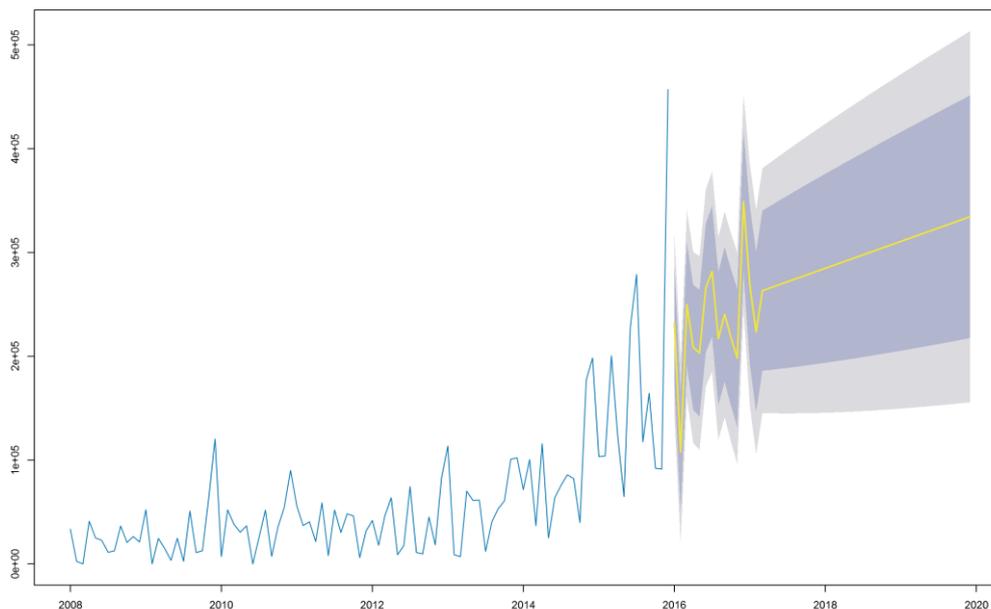




Luego del análisis cualitativo y cuantitativo de las ventas históricas de NET Consultores y en vista que estas presentan un comportamiento estacional y con crecimiento lineal se propone utilizar el método ARIMA (*autoregressive integrated moving average*), el cual es un modelo estadístico que utiliza variaciones y regresiones de datos estadísticos con el fin de encontrar patrones para una predicción hacia el futuro. Se trata de un modelo dinámico de series temporales, es decir, las estimaciones futuras vienen explicadas por los datos del pasado y no por variables independientes.

Aplicando dicho modelo a la información histórica de las ventas de NET Consultores se obtuvo los siguientes datos.

Forecasts from ARIMA_VENTAS_NET



| Año | Mes | Proyección ARIMA | Proyección Máxima (95% de confianza) | Proyección Máxima (80% de confianza) | Proyección Mínima (95% de confianza) | Proyección Mínima (80% de confianza) |
|-------|-----------|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 2,016 | Enero | 199,305 | 296,127 | 262,613 | 135,996 | 102,482 |
| 2,016 | Febrero | 189,851 | 287,144 | 253,467 | 126,234 | 92,557 |
| 2,016 | Marzo | 208,761 | 306,592 | 272,729 | 144,794 | 110,931 |
| 2,016 | Abril | 199,446 | 297,882 | 263,810 | 135,082 | 101,010 |
| 2,016 | Mayo | 187,558 | 286,671 | 252,365 | 122,752 | 88,446 |
| 2,016 | Junio | 223,513 | 323,378 | 288,811 | 158,215 | 123,648 |
| 2,016 | Julio | 231,294 | 331,988 | 297,135 | 165,453 | 130,600 |
| 2,016 | Agosto | 218,771 | 320,375 | 285,206 | 152,335 | 117,167 |
| 2,016 | Setiembre | 221,797 | 324,393 | 288,881 | 154,713 | 119,201 |
| 2,016 | Octubre | 217,397 | 321,070 | 285,185 | 149,610 | 113,725 |
| 2,016 | Noviembre | 243,999 | 348,834 | 312,547 | 175,452 | 139,165 |
| 2,016 | Diciembre | 317,082 | 423,167 | 386,447 | 247,717 | 210,997 |
| 2,017 | Enero | 243,673 | 351,096 | 313,913 | 173,433 | 136,250 |
| 2,017 | Febrero | 234,219 | 343,068 | 305,392 | 163,046 | 125,370 |
| 2,017 | Marzo | 253,130 | 363,496 | 325,294 | 180,966 | 142,764 |
| 2,017 | Abril | 243,815 | 355,787 | 317,029 | 170,600 | 131,842 |
| 2,017 | Mayo | 231,927 | 345,596 | 306,251 | 157,603 | 118,258 |
| 2,017 | Junio | 267,882 | 383,337 | 343,374 | 192,390 | 152,427 |
| 2,017 | Julio | 275,662 | 392,994 | 352,381 | 198,944 | 158,331 |
| 2,017 | Agosto | 263,139 | 382,436 | 341,143 | 185,135 | 143,843 |
| 2,017 | Setiembre | 266,166 | 387,516 | 345,513 | 186,819 | 144,815 |
| 2,017 | Octubre | 261,766 | 385,258 | 342,513 | 181,019 | 138,274 |
| 2,017 | Noviembre | 288,368 | 414,088 | 370,572 | 206,163 | 162,647 |
| 2,017 | Diciembre | 361,450 | 489,487 | 445,169 | 277,732 | 233,414 |
| 2,018 | Enero | 288,042 | 418,476 | 373,328 | 202,755 | 157,607 |
| 2,018 | Febrero | 278,587 | 411,504 | 365,497 | 191,678 | 145,671 |
| 2,018 | Marzo | 297,498 | 432,979 | 386,084 | 208,913 | 162,018 |
| 2,018 | Abril | 288,183 | 426,308 | 378,498 | 197,868 | 150,058 |
| 2,018 | Mayo | 276,295 | 417,144 | 368,391 | 184,200 | 135,447 |

| | | | | | | |
|-------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2,018 | Junio | 312,250 | 455,900 | 406,178 | 218,323 | 168,600 |
| 2,018 | Julio | 320,031 | 466,559 | 415,840 | 224,222 | 173,503 |
| 2,018 | Agosto | 307,508 | 456,988 | 405,248 | 209,768 | 158,027 |
| 2,018 | Setiembre | 310,534 | 463,041 | 410,253 | 210,815 | 158,027 |
| 2,018 | Octubre | 306,134 | 461,740 | 407,879 | 204,389 | 150,529 |
| 2,018 | Noviembre | 332,736 | 491,511 | 436,553 | 228,919 | 173,961 |
| 2,018 | Diciembre | 405,819 | 567,834 | 511,755 | 299,883 | 243,804 |
| 2,019 | Enero | 332,410 | 497,732 | 440,508 | 224,312 | 167,088 |
| 2,019 | Febrero | 322,956 | 491,650 | 433,259 | 212,653 | 154,261 |
| 2,019 | Marzo | 341,867 | 513,999 | 454,418 | 229,315 | 169,734 |
| 2,019 | Abril | 332,551 | 508,186 | 447,393 | 217,710 | 156,917 |
| 2,019 | Mayo | 320,664 | 499,863 | 437,836 | 203,492 | 141,465 |
| 2,019 | Junio | 356,619 | 539,444 | 476,162 | 237,076 | 173,794 |
| 2,019 | Julio | 364,399 | 550,911 | 486,353 | 242,446 | 177,888 |
| 2,019 | Agosto | 351,876 | 542,133 | 476,278 | 227,474 | 161,620 |
| 2,019 | Setiembre | 354,903 | 548,962 | 481,791 | 228,014 | 160,843 |
| 2,019 | Octubre | 350,503 | 548,422 | 479,916 | 221,090 | 152,583 |
| 2,019 | Noviembre | 377,105 | 578,940 | 509,078 | 245,132 | 175,269 |
| 2,019 | Diciembre | 450,187 | 655,995 | 584,758 | 315,617 | 244,380 |

A partir del cual obtenemos el siguiente resumen por año, cuya columna “Proyección ARIMA” muestra la proyección de ventas de NET Consultores utilizado en el análisis financiero.

| Año | Proyección ARIMA | Proyección Máxima (95% de confianza) | Proyección Máxima (80% de confianza) | Proyección Mínima (95% de confianza) | Proyección Mínima (80% de confianza) |
|-------|------------------|---|---|---|---|
| 2,016 | 2658774.72 | 3867621.29 | 3449197 | 1868352.43 | 1449928.15 |
| 2,017 | 3191196.49 | 4594157.76 | 4108543.56 | 2273849.42 | 1788235.22 |
| 2,018 | 3723618.26 | 5469984.54 | 4865505.79 | 2581730.73 | 1977251.99 |
| 2,019 | 4256040.04 | 6476237.94 | 5707749.41 | 2804330.66 | 2035842.14 |

ANEXO 14

ANÁLISIS DE MERCADO DE PORTALES WEB

Para determinar si NET Consultores podría incursionar en el mercado de desarrollo de Portales Web en el mercado peruano se procedió a analizar los servicios convocados por las instituciones estatales para los años 2014 y 2015, las mismas que se encuentran publicadas en el SEACE y son las siguientes:

| AÑO | NOMBRE O SIGLA DE LA ENTIDAD | FECHA Y HORA DE PUBLICACIÓN | NOMENCLATURA | DESCRIPCIÓN DE OBJETO | VALOR REFERENCIAL (S/.) |
|------|---|-----------------------------|--|---|-------------------------|
| 2014 | MINISTERIO DE SALUD | 22/10/2014 17:24 | ADP PROCEDIMIENTO CLASICO .41-2014/MINSA | CONTRATACIÓN DEL SERVICIO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAL WEB DEL MINISTERIO DE SALUD | 327,418 |
| 2014 | MINISTERIO DE SALUD | 02/10/2014 20:55 | ADS PROCEDIMIENTO CLASICO .73-2014/MINSA | CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE DISEÑO DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAL WEB NUTRIWAWA | 187,200 |
| 2014 | SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN | 25/09/2014 15:23 | ADS-CLASICO-11-2014-SENCICO-1 | SERVICIO DE REDISEÑO DEL PORTAL WEB E INTRANET | 199,900 |
| 2014 | COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO - PROMPERU | 01/09/2014 19:40 | AMC-CLÁSICO-83-2014-PROMPERU-1 | SERVICIO DE ADMINISTRACION DE CONTENIDOS, SEO Y ANALÍTICA WEB DEL PORTAL WEB DE TURISMO: WWW.PERU.TRAVEL | 1'871,585 |
| 2015 | MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO - ADMINISTRACIÓN GENERAL | 09/03/2015 19:13 | CP-CLÁSICO-2-2015-VIVIENDA-OGA-UE-1 | SERVICIO DE IMPLEMENTACIÓN DE PORTAL WEB E INTRANET COLABORATIVA PARA EL MVCS | 406,600 |
| 2015 | GOBIERNO REGIONAL DE CALLAO SEDE CENTRAL | 18/03/2015 18:12 | ADS-CLÁSICO-17-2015-REGIÓN CALLAO-1 | CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE REDISEÑO Y PROGRAMACIÓN DEL PORTAL WEB DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO | 141,600 |
| 2015 | MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAGDALENA DEL MAR | 30/04/2015 15:46 | ADS-CLÁSICO-9-2015-CEP-BS-MDMM-1 | SERVICIO DE DISEÑO, ACTUALIZACIÓN, MANTENIMIENTO Y ATENCIÓN AL USUARIO DE UN NUEVO PORTAL WEB | 94,400 |
| 2015 | MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO | 03/07/2015 18:39 | ADS-CLÁSICO-31-2015-MINCETUR/CEP-1 | SERVICIO DE REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAL WEB DEL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO - MINCETUR | 97,900 |
| 2015 | COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO - PROMPERU | 29/09/2015 18:56 | ADS-CLÁSICO-52-2015-PROMPERU-1 | SERVICIO DE REDISEÑO DE PORTAL WEB PARA EL COMPRADOR EXTRANJERO PERUTRADENOW | 199,287 |

Se procedió a revisar cada uno de los términos de referencia de los servicios para identificar los requerimientos del postor y del personal solicitado en el equipo de trabajo y se obtuvo que en común los requerimientos que se piden para el postor son los siguientes:

| |
|--|
| Experiencia de la empresa: |
| - Debe contar con experiencia en consultoría de proyectos del sector público y/o privado. |
| - La empresa debe contar con un mínimo de tres (3) años de experiencia en diseño, administración de páginas web y/o manejo de espacios virtuales, administración de contenidos e implementación de páginas web. - Experiencia en desarrollo de páginas web administrables con gestor de contenidos de tipo responsive design. - Experiencia en análisis, diseño y manejo de lenguajes de programación web. - Experiencia en creación y utilización de base de datos. - Experiencia en internet, software y nuevas tecnologías de información y comunicaciones. |
| Experiencia del personal de la empresa: |
| Jefe de Proyecto: - Ingeniero Titulado en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería informática, Ingeniería Industrial o afines - Estudios de especialización en Tecnologías de la Información. - Experiencia laboral de por lo menos 3 años, dirigiendo proyectos de solución informática. |
| Analista de Sistemas: - Ingeniero Titulado y/o Bachiller en Titulado en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería informática, Ingeniería Industrial o afines. - Conocimientos en lenguaje SQL y en la herramienta CMS propuesta. - Experiencia laboral de por lo menos 3 años, en integración, migración e implementación de solución informática. |
| Analista Programador: - Bachiller en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería informática, Ingeniería Industrial o afines - Experiencia laboral de por lo menos 3 años, en implementación y desarrollo de páginas responsivas (responsive design) y en la herramienta CMS propuesta. |
| Desarrolladores Web: - Técnicos en sistemas, informática o afines. - Experiencia laboral de por lo menos 3 años, en desarrollo de páginas web responsivas, diseño gráfico y en la herramienta CMS propuesta |

Al revisar la experiencia de NET Consultores del 2008 al 2015 se evidencia que cuenta con la experiencia necesaria para poder participar en dichos concursos públicos, aunque le falta personal con experiencia para la implementación de Portales Web el cual puede contratar en el mercado peruano sin mayor problema.

ANEXO 15

DETALLE DEL ESTADO DE RESULTADOS CON ESTRATEGIA

A continuación se muestra el detalle del presupuesto de gastos de la estratégica dentro de los estados financieros proyectados para NET Consultores del 2016 al 2019

| ELEMENTOS DEL COSTO SERVICIO | INVERSIÓN INICIAL EJECUTADO AÑO 2016 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL DE INICIATIVA DE LA ESTRATEGIA: | | | | | |
| Implementar procedimientos y controles de seguridad más estrictos y lograr la certificación ISO 27001 | | | 40,000 | 40,000 | |
| Contratar al personal a tiempo completo para mesa de ayuda | 42,000 | 42,000 | 84,000 | 84,000 | 84,000 |
| Adquirir software para registro de incidencias | 3,000 | | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| Contratar un personal especializado en aseguramiento de calidad | 42,000 | 42,000 | 84,000 | 84,000 | 84,000 |
| Obtener la certificación ISO 20000 e ISO 9001 | | | 80,000 | 210,000 | - |
| Contratar el equipo de trabajo base | 178,145 | 178,145 | 356,290 | 356,290 | 356,290 |
| Certificaciones en Liferay | 42,000 | | 42,000 | 42,000 | 42,000 |
| Costo de servicios adicionales para los proyectos | | 91,994 | 325,601 | 616,321 | 616,320 |
| Implementar un control de capacitaciones internas y externas según mérito y/o necesidad para el cumplimiento de funciones que genere valor para la empresa. | | 8,000 | 28,000 | 72,000 | 72,000 |
| Iniciar el proceso de certificación con Liferay antes de Febrero del 2016. | 27,300 | | 27,300 | 27,300 | 27,300 |
| Obtener la certificación ISO 27001 | | | | | 240,000 |
| ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL DE OPERATIVIDAD NORMAL DEL NEGOCIO: | | | | | |
| Honorarios | | 130,000 | 34,554 | 34,554 | 109,200 |
| Remuneraciones, Gratificaciones, Beneficios Sociales | | 500,500 | 500,500 | 373,682 | 536,900 |
| Cargas Sociales- EsSalud - Seguro Vida ley | | 45,045 | 45,045 | 37,368 | 53,690 |
| Mantenimiento de equipos | | 56,323 | 57,080 | 57,080 | 79,200 |
| Luz-agua- Teléfono- Internet | | 35,775 | 35,775 | 35,775 | 58,070 |
| Depreciación de Equipos. Muebles y enseres | | 25,689 | 27,704 | 33,340 | 43,769 |
| Amortización Intangibles | | 11,765 | 11,765 | 11,346 | 14,763 |
| TOTAL | 334,445 | 1,167,235 | 1,782,614 | 2,118,055 | 2,420,501 |

| ELEMENTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACION | INVERSIÓN INICIAL EJECUTADO AÑO 2016 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL DE INICIATIVA DE LA ESTRATEGIA: | | | | | |
| Contratar a un contador a tiempo completo en NET Consultores SAC. | | 35000 | 42000 | 49000 | 49000 |
| Diseñar e incorporar en el manual de organización y funciones el puesto de asistente Help.Net | | 200 | | | |
| Acondicionar el ambiente a utilizar por las asistentes de ambos turnos. | | 2000 | 4000 | 6000 | |
| Establecer los lineamientos de reclutamiento y selección que garantice la contratación del nuevo personal plenamente calificado para sus funciones. | 500 | | | | |
| Inscribir a personal en curso de Gestión de Servicios Informáticos | | 1000 | 2000 | 4000 | 4000 |
| ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL DE OPERATIVIDAD NORMAL DEL NEGOCIO: | | | | | |
| Honorarios (Asesoría Externa, Legal, Tributario, Contable) | | 102,000 | 162,500 | 175,000 | 200,000 |
| Gastos de Movilidad | | 38,100 | 38,100 | 38,400 | 42,000 |
| Planilla Administrativa-Cargas Sociales | | 440,500 | 490,050 | 612,105 | 635,250 |
| Mantenimiento de Local | | 16,800 | 18,000 | 21,600 | 21,600 |
| Luz Agua/Teléfono/Internet / | | 17,644 | 19,521 | 23,891 | 36,000 |
| Útiles de oficina | | 60,000 | 63,000 | 63,000 | 74,400 |
| Mantenimiento de Equipos de computo | | 13,000 | 15,800 | 20,400 | 24,000 |
| Alquiler de Local | | 75,600 | 86,940 | 86,940 | 86,940 |
| Licencia (Antivirus, .NET, Cont., am Chart, Modelamiento, Microsoft) | | 28,553 | 28,553 | 28,553 | 70,268 |
| Depreciación de Equipos. Muebles y enseres | | 5,444 | 5,635 | 7,044 | 10,942 |
| | | - | - | - | |
| TOTAL | | 835,841 | 928,099 | 1,076,933 | 1,201,400 |

| ELEMENTOS DE GASTOS DE VENTAS | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------|------|-------|-------|-------|
| ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL DE INICIATIVA DE LA ESTRATEGIA: | | | | | |
| Monitorear la satisfacción de nuestros clientes usando la mesa de ayuda "Help.net" | | 6000 | 6000 | 6000 | 6000 |
| Informar a los actuales clientes sobre los nuevos servicios, usando los catálogos de la firma Liferay en reuniones programadas para generar la necesidad. | | 4800 | 19200 | 24000 | 24000 |
| Modificar la página web de NET consultores SAC como ejemplo de los servicios con Liferay a manera de promoción del nuevo producto. | 10000 | | 20000 | 30000 | 30000 |
| ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL DE OPERATIVIDAD NORMAL DEL NEGOCIO: | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Personal de ventas | | 31,150 | 13,723 | 11,364 | 26,400 |
| Merchandising | | 7,153 | 7,200 | 7,200 | 7,200 |
| TOTAL | 10,000 | 49,103 | 66,123 | 78,564 | 93,600 |

| ELEMENTOS DE INGRESOS FINANCIEROS | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Diferencias de cambio | | 5,715 | 2,778 | 2,970 | 3,500 |
| Intereses por Carta Fianza -Depósitos-Certificados Negociables | | 3,600 | 3,600 | 3,900 | 4,200 |
| TOTAL | | 9,315 | 6,378 | 6,870 | 7,700 |

| ELEMENTOS DE GASTOS FINANCIEROS | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Portes ,mantenimiento, comisiones bancarios | | 3,800 | 3,850 | 3,950 | 4,345 |
| Comisión Cartas Fianzas | | 11,820 | 30,500 | 24,500 | 23,765 |
| Interés Financiamiento Inversión | | 58,500 | 38,850 | 14,789 | - |
| Intereses varios | | 3,400 | 10,650 | 11,711 | 3,280 |
| TOTAL | | 77,520 | 83,850 | 54,950 | 31,390 |

ANEXO 16

AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

A continuación se detalla el servicio de pago de la deuda necesaria para llevar a cabo el proyecto.

La operación se realizaría con el Banco Scotiabank del cual NET Consultores es cliente desde el inicio de sus operaciones y en el cual mantiene en garantía hipotecaria un inmueble que pertenece al accionista mayoritario y cuyo valor de tasación es de 220,000 dólares americanos.

| | | | |
|----------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------|
| Monto del Préstamo | S/.344,945.00 | Portes | 3.5000 |
| Plazo de Pago (Años) | 36 | Seguro de Desgravamen | 0.0000 |
| Forma de Pago | Mensual | Períodos de Gracia | Al Principal |
| Pago de Cuotas | Al Vencimiento | Número de Períodos de Gracia | 2 |
| Plan de Cuotas | Constantes | Índice de Ajuste | |
| Fecha del Desembolso | 02/01/2016 | TEA (%) | 12.00% |
| Ajuste del Préstamo | Interés | TCEA (%) | 12.98% |

| Período | Fecha | Principal al Inicio | Pago de Principal | Pago de Intereses | Portes | Pago Total | Principal al Final |
|---------|------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------|------------|--------------------|
| 0 | 02/01/2016 | 344945.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 344945.00 |
| 1 | 01/02/2016 | 344945.00 | 0.00 | 5346.65 | 3.50 | 5350.15 | 344945.00 |
| 2 | 02/03/2016 | 344945.00 | 0.00 | 5346.65 | 3.50 | 5350.15 | 344945.00 |
| 3 | 01/04/2016 | 344945.00 | 7782.49 | 5346.65 | 3.50 | 13132.64 | 337162.51 |
| 4 | 01/05/2016 | 337162.51 | 7903.12 | 5226.02 | 3.50 | 13132.64 | 329259.38 |
| 5 | 31/05/2016 | 329259.38 | 8025.62 | 5103.52 | 3.50 | 13132.64 | 321233.76 |
| 6 | 30/06/2016 | 321233.76 | 8150.02 | 4979.12 | 3.50 | 13132.64 | 313083.75 |
| 7 | 30/07/2016 | 313083.75 | 8276.34 | 4852.80 | 3.50 | 13132.64 | 304807.40 |
| 8 | 29/08/2016 | 304807.40 | 8404.63 | 4724.51 | 3.50 | 13132.64 | 296402.78 |
| 9 | 28/09/2016 | 296402.78 | 8534.90 | 4594.24 | 3.50 | 13132.64 | 287867.88 |
| 10 | 28/10/2016 | 287867.88 | 8667.19 | 4461.95 | 3.50 | 13132.64 | 279200.69 |
| 11 | 27/11/2016 | 279200.69 | 8801.53 | 4327.61 | 3.50 | 13132.64 | 270399.16 |
| 12 | 27/12/2016 | 270399.16 | 8937.95 | 4191.19 | 3.50 | 13132.64 | 261461.20 |
| 13 | 26/01/2017 | 261461.20 | 9076.49 | 4052.65 | 3.50 | 13132.64 | 252384.71 |
| 14 | 25/02/2017 | 252384.71 | 9217.18 | 3911.96 | 3.50 | 13132.64 | 243167.53 |
| 15 | 27/03/2017 | 243167.53 | 9360.04 | 3769.10 | 3.50 | 13132.64 | 233807.49 |
| 16 | 26/04/2017 | 233807.49 | 9505.13 | 3624.02 | 3.50 | 13132.64 | 224302.36 |
| 17 | 26/05/2017 | 224302.36 | 9652.45 | 3476.69 | 3.50 | 13132.64 | 214649.91 |
| 18 | 25/06/2017 | 214649.91 | 9802.07 | 3327.07 | 3.50 | 13132.64 | 204847.84 |
| 19 | 25/07/2017 | 204847.84 | 9954.00 | 3175.14 | 3.50 | 13132.64 | 194893.84 |
| 20 | 24/08/2017 | 194893.84 | 10108.29 | 3020.85 | 3.50 | 13132.64 | 184785.56 |
| 21 | 23/09/2017 | 184785.56 | 10264.96 | 2864.18 | 3.50 | 13132.64 | 174520.59 |
| 22 | 23/10/2017 | 174520.59 | 10424.07 | 2705.07 | 3.50 | 13132.64 | 164096.52 |
| 23 | 22/11/2017 | 164096.52 | 10585.65 | 2543.50 | 3.50 | 13132.64 | 153510.87 |
| 24 | 22/12/2017 | 153510.87 | 10749.72 | 2379.42 | 3.50 | 13132.64 | 142761.15 |
| 25 | 21/01/2018 | 142761.15 | 10916.34 | 2212.80 | 3.50 | 13132.64 | 131844.81 |
| 26 | 20/02/2018 | 131844.81 | 11085.55 | 2043.59 | 3.50 | 13132.64 | 120759.26 |
| 27 | 22/03/2018 | 120759.26 | 11257.37 | 1871.77 | 3.50 | 13132.64 | 109501.89 |
| 28 | 21/04/2018 | 109501.89 | 11431.86 | 1697.28 | 3.50 | 13132.64 | 98070.03 |

| | | | | | | | |
|----|------------|----------|----------|---------|------|----------|----------|
| 29 | 21/05/2018 | 98070.03 | 11609.06 | 1520.09 | 3.50 | 13132.64 | 86460.97 |
| 30 | 20/06/2018 | 86460.97 | 11789.00 | 1340.15 | 3.50 | 13132.64 | 74671.98 |
| 31 | 20/07/2018 | 74671.98 | 11971.73 | 1157.42 | 3.50 | 13132.64 | 62700.25 |
| 32 | 19/08/2018 | 62700.25 | 12157.29 | 971.85 | 3.50 | 13132.64 | 50542.96 |
| 33 | 18/09/2018 | 50542.96 | 12345.73 | 783.42 | 3.50 | 13132.64 | 38197.24 |
| 34 | 18/10/2018 | 38197.24 | 12537.08 | 592.06 | 3.50 | 13132.64 | 25660.15 |
| 35 | 17/11/2018 | 25660.15 | 12731.41 | 397.73 | 3.50 | 13132.64 | 12928.75 |
| 36 | 17/12/2018 | 12928.75 | 12928.75 | 200.40 | 3.50 | 13132.64 | 0.00 |