



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

PLAN ESTRATÉGICO 2018 - 2020 PARA LA EMPRESA TENDENCIAS TECNOLÓGICAS S.A.C.

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

WILLY ORLANDO PEÑA PAZ

**Asesor:
Carlos Ossio Sal y Rosas**

**Lima – Perú
2018**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2018 – 2020 PARA LA EMPRESA TENDENCIAS
TECNOLÓGICAS S.A.C.”**

A Dios...
A mi familia ...

Resumen Ejecutivo

Tendencias Tecnológicas S.A.C. es una empresa que brinda servicios de consultoría de procesos y consultoría de TI, sus 14 años de existencia le han permitido obtener experiencia en diferentes rubros de servicios habiendo tenido un crecimiento inicial sostenido durante tres años para luego entrar a una etapa de letargo por el impacto de la situación económica del país en esos años.

El presente Proyecto Gerencial Aplicado (PGA), desarrolla el Plan Estratégico para la empresa Tendencias Tecnológicas S.A.C. orientado al periodo 2018 – 2020, teniendo como principal objetivo el relanzamiento de la empresa que le permita volver a tener presencia en el mercado a través de servicios con soluciones innovadoras y de calidad, que permitirán el incremento de los ingresos y la haga más atractiva a los socios.

Tendencias Tecnológicas S.A.C. inicio con dos líneas de negocio: Sistemas y Gestión de la Calidad, posteriormente a la línea de negocio de Sistemas se adicionó el servicio de “manpower”, siendo proveedores de especialistas de sistemas para nuestros clientes.

Durante el tiempo de existencia de la empresa no se tuvo mayor apoyo de dos de los tres accionistas por lo que a partir del año 2010 las operaciones de Tendencias Tecnológicas S.A.C. inician un claro descenso y se reduce a servicios de consultoría de procesos y algunas consultorías de TI, por lo que los socios toman trabajos dependientes en otras empresas y el Ing. Willy Peña desarrolla consultorías en paralelo a sus actividades dependientes.

Actualmente la situación del mercado peruano es positiva y existe un gran número de empresas del sector PYME que requieren de apoyo y asesoría para el uso de nuevas tecnologías y es bajo ese contexto que en el presente trabajo se evalúa la situación actual de la empresa y basado en el resultado de dicha evaluación es que se elabora el Plan Estratégico para la empresa Tendencias Tecnológicas S.A.C., siguiendo el esquema mostrado en el curso de Gerencia Estratégica que se basa principalmente en el modelo planteado por Fred R. David (2013) en su libro Administración Estratégica, el cual permite realizar un análisis secuencial de la empresa usando para ello un conjunto de herramientas matriciales en las que se registra información, se analiza e identifican acciones que van decantando en un

conjunto de estrategias que luego de ser evaluadas cualitativa y cuantitativamente son seleccionadas aquellas que hayan obtenido mayor calificación y son sometidas a una evaluación final en la matriz cuantitativa MPCE, obteniendo como resultado las estrategias: Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto.

La implementación de estas estrategias se proyectaron para el período definido 2018 – 2020, y financieramente son evaluadas a través del flujo de caja neto al valor presente, obteniendo una VAN de S/ 190,651 y una TIR de 49.97%, siendo resultados positivos que permiten concluir que la aplicación del Plan Estratégico y la implementación de las estrategias es viable y proporcionaran resultados económicos positivos.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	13
Lista de Figuras	16
Introducción	18
Capítulo I. Generalidades	20
1.1. Antecedentes.	20
1.2. Determinación del Problema.	21
1.3. Justificación del Proyecto.	27
1.4. Objetivos Generales y específicos.	27
1.4.1. Objetivos general del proyecto.	27
1.4.2. Objetivos específicos.	27
1.5. Alcances y Limitaciones.	28
Capítulo II. La Empresa	29
2.1 Antecedentes de la empresa.	29
2.2 Descripción del Negocio.	30
2.2.1 Líneas de Negocio.	30
2.2.2 Propuesta de Valor.	32
2.2.3 Segmento de Clientes.	32
2.2.4 Medios de Contacto.	33
2.3 Ciclo de vida del producto.	33
2.4 Estructura organizacional actual de la empresa.	37
2.5 Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria.	40
Capítulo III. Formulación de la Visión, Misión y Valores de la Empresa	43
3.1 Visión.	43
3.1.1 Visión actual de la empresa.	43
3.1.2 Análisis de la visión actual.	43
3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa.	44

3.1.4	Visión propuesta.	45
3.2	Misión.	45
3.2.1	Misión actual de la empresa.	46
3.2.2	Análisis de la misión actual.	46
3.2.3	Elementos de la misión propuesta para la empresa.	47
3.2.4	Misión propuesta.	47
3.3	Valores.	48
3.3.1	Valores actuales de la empresa.	48
3.3.2	Análisis de los valores actuales.	48
3.3.3	Elementos de los valores propuestos para la empresa.	49
3.3.4	Valores propuestos.	49
3.4	Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.	49
Capítulo IV. Análisis Externo		51
4.1	Tendencias de las variables del entorno.	51
4.1.1	Análisis Político-Gubernamental.	51
4.1.2	Análisis Económico.	54
4.1.3	Análisis Legal.	61
4.1.4	Análisis Cultural.	62
4.1.5	Análisis Tecnológico.	63
4.1.6	Análisis Ecológico.	65
4.2	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.	66
4.3	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.	68
4.4	Oportunidades y Amenazas.	69
4.4.1	Oportunidades.	69
4.4.2	Amenazas.	71
4.5	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.	73
Capítulo V. Análisis de la Industria		75

5.1	Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).	75
5.1.1	Descripción del Mercado – Demanda.	75
5.1.2	Descripción de la Industria – Oferta.	78
5.2	Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.	84
5.2.1	Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos.	84
5.2.2	Entrada Potencial de Nuevos Competidores.	85
5.2.3	Poder de Negociación de los Clientes.	86
5.2.4	Poder de Negociación de los Proveedores.	87
5.2.5	Rivalidad entre Competidores.	88
5.3	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.	89
5.3.1	Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos.	90
5.3.2	Entrada Potencial de Nuevos Competidores.	91
5.3.3	Poder de Negociación de los Clientes.	92
5.3.4	Poder de Negociación de los Proveedores.	93
5.3.5	Rivalidad entre Competidores.	94
5.4	Análisis del Grado de atractividad de la industria.	94
5.5	Matriz de Perfil Competitivo MPC.	96
Capítulo VI. Análisis Interno		98
6.1	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.	98
6.2	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.	104
6.3	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.	105
6.4	Determinar las competencias de la empresa.	107
6.5	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa. 109	
6.6	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.	111
Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias		113

7.1	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.	113
7.1.1	Objetivos Estratégicos.	113
7.1.2	Análisis de los objetivos estratégicos.	114
7.2	Diseño y formulación de estrategias.	115
7.2.1	Modelo Océano Azul.	115
7.2.1.1	<i>Lienzo de la estrategia actual de la empresa.</i>	116
7.2.1.2	<i>Lienzo de la estrategia de la industria.</i>	120
7.2.1.3	<i>Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).</i>	122
7.2.1.4	<i>Lienzo de la nueva estrategia considerada.</i>	125
7.2.2	Matrices de formulación de estrategias.	127
7.2.2.1	<i>Matriz FODA.</i>	127
7.2.2.2	<i>Matriz PEYEA.</i>	130
7.2.2.3	<i>Matriz Interna Externa.</i>	134
7.2.2.4	<i>Matriz Boston Consulting Group.</i>	134
7.2.2.5	<i>Matriz de la Gran Estrategia.</i>	135
7.3	Resumen de las Estrategias Formuladas.	137
Capítulo VIII. Selección de la Estrategia		138
8.1	Método Factores Estratégicos Claves.	138
8.1.1	Criterios de selección.	138
8.1.2	Matriz de selección.	138
8.2	Método de Escenarios.	140
8.2.1	Descripción de escenarios considerados.	140
8.2.2	Comparación de estrategias con escenarios.	143
8.3	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.	143
8.4	Descripción de estrategia seleccionada.	145
8.5	Descripción de estrategia contingente.	145
Capítulo IX. Implantación de la Estrategia		146
9.1	Mapa de la Estrategia.	146

9.2	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.	147
9.3	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.	148
9.4	Metas para cada uno de los objetivos específicos.	149
9.5	Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.	151
9.6	Responsable de cada una de las iniciativas.	152
9.7	Presupuesto de cada una de las iniciativas.	152
9.8	Cronograma de cada una de las iniciativas.	154
Capítulo X. Evaluación		155
10.1	Evaluación Cualitativa.	155
10.1.1	Criterios de Evaluación.	155
10.1.2	Comparación de la estrategia con los criterios.	155
10.2	Evaluación Financiera de la Estrategia.	157
10.2.1	Proyección de estados financieros (sin estrategia y con estrategia).	157
10.2.2	Estado de resultados (sin estrategia y con estrategia).	161
10.2.3	Estado de Situación Financiera (sin estrategia y con estrategia).	166
10.2.4	Flujo de efectivo (sin estrategia y con estrategia).	168
10.2.5	Proyección de flujos (sin estrategia y con estrategia).	172
10.2.6	Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros).	174
Conclusiones y Recomendaciones		181
	Conclusiones.	181
	Recomendaciones.	182
Anexos		184
Anexo 1 – Organigrama Propuesto de Tendencias Tecnológicas S.A.C.		184
Anexo 2 – Guía de Preguntas n° 1.		187
Anexo 3 – Guía de Preguntas n° 2.		198
Anexo 4 – Análisis de Sensibilidad.		204

Anexo 5 – Matriz de Riesgos.	207
Anexo 6 – Cronograma de Pagos de Préstamo	208
Anexo 7 – Estado de Situación Financiera – con Préstamo.	209
Anexo 8 – Estado de Resultados – con Préstamo.	210
Bibliografía	211
Referencias Electrónicas	212

Lista de Tablas

Tabla 1 Identificación de Problemas.....	21
Tabla 2 Matriz de Vester	22
Tabla 3 Coordenadas de Problemas Críticos	23
Tabla 4 Características del Ciclo de Vida del Producto o Servicio.....	34
Tabla 5 Ciclo de Vida – Ubicación de Servicios.....	37
Tabla 6 Estado de resultados 2017	41
Tabla 7 Visión actual.....	44
Tabla 8 Visión Propuesta	45
Tabla 9 Misión actual	46
Tabla 10 Misión Propuesta.....	47
Tabla 11 Valores	48
Tabla 12 Valores Propuestos	49
Tabla 13 Alineamiento Estratégico Visión, Misión y Valores.....	50
Tabla 14 Impacto del entorno en clientes	66
Tabla 15 Impacto del entorno en proveedores	67
Tabla 16 Impacto del entorno en la empresa.....	68
Tabla 17 Matriz EFE.....	73
Tabla 18 Estructura Empresarial	75
Tabla 19 Perú – Densidad Empresarial según Actividad Económica, 2015.....	80
Tabla 20 Atractividad de Servicios Sustitutos.....	90
Tabla 21 Atractividad de Nuevos Competidores.....	91
Tabla 22 Atractividad Negociación de Clientes.....	92
Tabla 23 Atractividad Negociación de Proveedores	93
Tabla 24 Atractividad de Rivalidad entre Competidores	94
Tabla 25 Atractividad de Rivalidad en la Industria	96
Tabla 26 Matriz MPC.....	97
Tabla 27 Indicadores de Actividades de Apoyo	104
Tabla 28 Indicadores de Actividades Primarias	105
Tabla 29 Comparativo de Indicadores de Cadena de Valor.....	106
Tabla 30 Competencias de la Empresa.....	108
Tabla 31 Identificación de Recursos y Capacidades	109
Tabla 32 Matriz VRIO.....	110
Tabla 33 Matriz EFI.....	111
Tabla 34 Evaluación de objetivos estratégicos con Método SMART	115
Tabla 35 Características de los océanos rojos y azules	116

Tabla 36 Análisis de los competidores	117
Tabla 37 Valoración Tendencias Tecnológicas - Variables Clave.....	118
Tabla 38 Valoración de la Industria	120
Tabla 39 Evaluación de 6 vías	123
Tabla 40 Valoración final de Tendencias Tecnológicas - Variables Clave	125
Tabla 41 Matriz FODA.....	128
Tabla 42 Matriz PEYEA.....	131
Tabla 43 Matriz de Decisión	137
Tabla 44 Matriz RUMELT	139
Tabla 45 Factores Clave del Entorno	141
Tabla 46 Escenarios Propuestos.....	141
Tabla 47 Comparativo de Estrategias con Escenarios Propuestos.....	143
Tabla 48 Matriz Cuantitativa MPEC.....	144
Tabla 49 Objetivos específicos.....	148
Tabla 50 Indicadores asociados a objetivos específicos	149
Tabla 51 Metas de Objetivos Específicos.....	150
Tabla 52 Iniciativas para Objetivos Específicos.....	151
Tabla 53 Responsables de Iniciativas	152
Tabla 54 Presupuesto para Iniciativas.....	152
Tabla 55 Cronograma de Implementación.....	154
Tabla 56 Proyección de ventas e ingresos sin estrategia	158
Tabla 57 Proyección de costos de servicios sin estrategia.....	158
Tabla 58 Proyección de ventas e ingresos con estrategia	159
Tabla 59 Proyección de costos de servicios con estrategia.....	160
Tabla 60 Detalle de costo estimado por servicio	161
Tabla 61 Estado de Resultados Proyectado sin estrategia.....	162
Tabla 62 Proyección de Ratios de Productividad sin estrategia	163
Tabla 63 Estado de Resultados Proyectado con estrategia.....	164
Tabla 64 Proyección de Ratios de Productividad con estrategia	165
Tabla 65 Estado de Situación Financiera sin estrategia	167
Tabla 66 Estado de Situación Financiera con estrategia	168
Tabla 67 Flujo de Efectivo Proyectado sin estrategia	169
Tabla 68 Presupuesto de iniciativas	170
Tabla 69 Presupuesto de inversiones - Compras	170
Tabla 70 Presupuesto de iniciativas	171
Tabla 71 Flujo de Efectivo Proyectado con estrategia.....	171
Tabla 72 Flujo de Caja sin estrategia	172

Tabla 73 Flujo de Caja con estrategia	173
Tabla 74 Flujo proyectado de IGV	173
Tabla 75 Ratios Financieros	174
Tabla 76 Inflación Perú, USA	176
Tabla 77 Costo USA.....	176
Tabla 78 Costo Perú - COK.....	177
Tabla 79 Flujo de Caja Neto Proyectado con aplicación de COK	177
Tabla 80 Flujo de Caja Neto Proyectado (con préstamo)	178
Tabla 81 Tasas de Interés.....	179
Tabla 82 Cálculo de WACC.....	179
Tabla 83 Flujo de Caja Neto Proyectado con aplicación de WACC	180

Lista de Figuras

Figura 1. Matriz de Criticidad de Problemas.....	24
Figura 2. Análisis Vester.....	25
Figura 3. Análisis Vester – Enfoque en Temas Operativos.....	25
Figura 4. Análisis Vester – Enfoque en Temas Estratégicos.	26
Figura 5. Organigrama de Tendencias Tecnológicas SAC.	37
Figura 6. Gestión Comercial de la PMO.	39
Figura 7. Percepción de la Labor del Congreso.....	52
Figura 8. PBI Global y por sectores.....	55
Figura 9. PBI y Demanda Interna	56
Figura 10. Inflación.....	57
Figura 11. Índice de Confianza del Consumidor	59
Figura 12. Régimen MYPE Tributario.....	60
Figura 13. Composición de Régimen MYPE Tributario.....	61
Figura 14. Perú: Mercado TIC's 2010 – 2016 (Mill.US\$).....	76
Figura 15. Perú: Mercado TIC's 2016 (Estructura %)	77
Figura 16. Perú – Densidad Empresarial según Actividad Económica, 2015.....	80
Figura 17. Perú – Densidad Empresarial de las Empresas de Servicios, según región, 2015	81
Figura 18. Distribución del Mercado de la Consultoría y Auditoría en el Perú, 2011	82
Figura 19. Actividades de Consultoría de Gestión Empresarial	83
Figura 20. Intensidad de las 5 Fuerzas de Porter.	95
Figura 21. Cadena de Valor.	102
Figura 22. Lienzo de la estrategia actual.	120
Figura 23. Lienzo de la estrategia de la Industria.	122
Figura 24. Esquema de las cuatro acciones.....	122
Figura 25. Lienzo de la nueva estrategia.....	127
Figura 26. Gráfico PEYEA.....	133
Figura 27. Matriz IE	134
Figura 28. Matriz BCG.....	135
Figura 29. Matriz de la Gran Estrategia - GE.....	136
Figura 30. Criterios de Selección – Matriz Rumelt.....	138
Figura 31. Mapa de la Estrategia.....	147
Figura 32. Criterios de Evaluación – Matriz Rumelt.....	155
Figura 33. Proyección de Utilidad Neta sin estrategia	162

Figura 34. Proyección de Productividad sin estrategia	164
Figura 35. Proyección de Utilidad Neta con estrategia	165
Figura 36. Proyección de Productividad con estrategia	166
Figura 37. Proyección del Flujo de Caja Neto sin estrategia.....	170
Figura 38 Proyección del Flujo de Caja Neto con estrategia	172

Introducción

En el presente Proyecto Gerencial Aplicado (PGA), se desarrolla un Plan Estratégico para la empresa Tendencias Tecnológicas S.A.C. para el periodo 2018-2020; y, tiene como finalidad evaluar la situación actual de la empresa, identificar el problema principal que afecta su desempeño y crecimiento; y, proponer las acciones y estrategias requeridas para que pueda lograr los objetivos estratégicos definidos.

El mercado de servicios de consultoría de procesos así como los de consultoría en TI es bastante dinámico y en constante cambio, ello implica que las empresas de este sector deban ser innovadores en la aplicación de las nuevas tecnologías pero siempre alineado al uso racional de recursos. En este contexto, este Plan Estratégico deberá permitir que Tendencias Tecnológicas S.A.C. tenga resultados positivos en su relanzamiento y reingreso al mercado, apoyado en servicios de calidad.

La estructura del plan se desarrolla de la siguiente forma:

Capítulo I Generalidades: Hace una breve descripción de la empresa desde su creación, luego se detalla el análisis de los principales problemas que afronta la empresa que da como resultado la determinación del problema y por ende establecer la justificación del proyecto. A continuación se establece el objetivo general y los objetivos específicos a alcanzar producto e este trabajo. En lo referido al alcance y limitaciones se establece el marco que abarca el presente proyecto y se indica las limitaciones de acceso a información y las variables que están inmersas en estas limitaciones.

Capítulo II Empresa: Describe con un mayor nivel de detalle los antecedentes de la empresa, cuáles son sus líneas de negocio y cómo se desarrolla el ciclo de vida del producto/servicio, a continuación se presenta la estructura organizacional.

Capítulo III Formulación de Misión, Visión y Valores de la Empresa: Se realiza el análisis de la visión, misión y valores de la empresa, para lo cual se evalúan los elementos que la conforman, generar ajustes con la finalidad de lograr su alineamiento.

Capítulo IV Análisis Externo: Estudia de las principales tendencias de los sectores Políticos, Económico, Legal, Cultural, Tecnológico, Ecológico, para luego determinar

el impacto de estos en los clientes, proveedores y en la empresa; finalmente ponderar las oportunidades y amenazas utilizando la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Capítulo V Análisis de la Industria: Se orienta a conocer el mercado y la industria, y; su situación actual; asimismo se describe la industria utilizando las cinco fuerzas competitivas según Porter y se realiza el análisis de estas cinco fuerzas a través de la Matriz de Atractividad, cerrando el capítulo con la presentación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Capítulo VI Análisis Interno: Revisión y descripción de la cadena de valor, indicadores asociados y la evaluación a través del benchmarking con otras empresas de la industria. Se identifican y ponderan las fortalezas y debilidades, utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Capítulo VII Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias: En este capítulo pasamos a otro nivel de importancia, ya que se definen los objetivos estratégicos y se delinean y formulan las estrategias, a través del Modelo Océano Azul y las matrices de formulación de estrategias, obteniendo un resumen de las estrategias formuladas.

Capítulo VIII Selección de la Estrategia: Evaluación y selección de la estrategia a implementar en la empresa, estableciendo también la estrategia contingente.

Capítulo IX Implantación de la Estrategia: Establecimiento de los objetivos específicos para la estrategia y los indicadores asociados a estos para el seguimiento al logro de las metas establecidas para cada objetivo específico.

Capítulo X Evaluación: Determina los criterios a aplicar en la evaluación cualitativa, se realiza la proyección de los estados financieros, considerando un comparativo entre el escenario actual y el escenario esperado luego de implementar las estrategias definidas en el presente proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones: Contiene las conclusiones finales que se derivan de todo lo realizado en este proyecto y se mencionan recomendaciones importantes para la etapa de implementación y las actividades sugeridas para la etapa post implementación.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes.

Tendencias Tecnológicas S.A.C., es una empresa que pertenece al sector de servicios de tecnologías de la información, valorizado aproximadamente en US\$ 442 millones según el informe elaborado por MAXIMIZE TIC respecto al mercado TIC's 2010-2016¹, dónde divide el mercado por el tipo de servicios que brindan, siendo estos hardware, software y servicios de TI, en dicho informe se observa en específico el crecimiento del sector servicios de TI de US\$349 millones en el 2010 a US\$442 millones en el 2016, siendo ello un crecimiento importante.

Los cambios en el régimen tributario que generó la creación del Régimen PYME Tributario, impulsó la formalización de empresas, muestra de ello es que en los primeros 4 meses del año 2017 se captaron 15,000 nuevos contribuyentes y generó reordenamiento en las empresas existentes que migraron hacia este nuevo régimen, registrando a junio del 2016, 372,228 contribuyentes². Las empresas necesitan ahora una contabilidad más formal y poder descontar costos, para ello deben mejorar sus operaciones, es decir; ser eficientes, siendo el camino para ello, formalizar sus procesos, mejorar y/o establecer controles y automatizar los procesos críticos del negocio.

En ese contexto es que Tendencias Tecnológicas observa con interés el segmento de empresas MYPES y PYMES, que está en crecimiento y que requiere de servicios de asesoría y consultoría en mejora de procesos y en la aplicación de tecnologías de la información bajo un enfoque de uso racional de recursos.

En general, el mercado de servicios de TI en el segmento de empresas MYPE y PYMES está iniciando su desarrollo y crecimiento, de la mano con el crecimiento de la formalización y creación de nuevas empresas en ese

¹ MAXIMIZE TIC, BARRAGÁN, Luis, Mercado TIC Perú 2016, <https://es.slideshare.net/lbarragan/mercado-de-la-tecnologa-de-la-informacin-en-per-2016>

² SUNAT: Régimen MYPE Tributario atrajo a 15,000 nuevos contribuyentes hasta abril, <https://gestion.pe/economia/sunat-regimen-mype-tributario-atrajo-15000-nuevos-contribuyentes-hasta-abril-2192337>

segmento, lo que nos permite ver con optimismo el desarrollo de este mercado.

1.2. Determinación del Problema.

Para evaluar la situación de Tendencias Tecnológicas S.A.C. se llevaron a cabo reuniones ente los tres accionistas, dónde se utilizó la “lluvia de ideas”, como herramienta para identificar los problemas que consideraban de mayor importancia y que impactaban negativamente a la empresa, obteniendo una lista preliminar de problemas. Finalmente; la lista fue revisada, depurada, calificadas por nivel de importancia, para posteriormente obtener la relación con los diez (10) principales problemas considerados de mayor importancia. La tabla 1 muestra la lista de problemas que se utilizó para la elaboración de la Matriz de Vester – herramienta desarrollada por el científico alemán Frederic Vester – para identificar los problemas críticos en base al análisis de causalidad.

Tabla 1
Identificación de Problemas

Nro.	Descripción
1	Ausencia de Plan Estratégico
2	Poca/ninguna dedicación de dos de los tres socios
3	No contar con Cartera de Clientes
4	No Redefinir los Servicios
5	No Repotenciar la red de contactos
6	No contar con certificaciones especializadas
7	No definición del mercado objetivo
8	Poca disponibilidad de recursos financieros
9	Dependencia de terceros para prestar algunos servicios especializados
10	No definir producto / servicio insignia

Elaboración propia

La tabla 2 muestra una matriz de doble entrada, dónde se han registrado la lista de problemas, a las que se les ha asignado un número correlativo como identificador.

Los tres accionistas de Tendencias Tecnológicas S.A.C. procedieron a evaluar la causalidad de cada problema, resultado de ello se asignó una

calificación que representa el grado de causalidad de cada problema sobre los otros; es decir, un análisis de todos contra todos.

Los valores utilizados para el grado de causalidad son los siguientes:

- 0: No lo causa
- 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil.
- 2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media.
- 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

Tabla 2

Matriz de Vester

Problemas:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ACTIVO (INFLUENCIA)	
1	Ausencia de Plan Estratégico	0	0	3	3	2	2	3	1	0	3	17	1
2	Poca/ninguna dedicación de dos de los tres socios	3	0	3	2	2	1	2	1	0	3	17	2
3	No contar con Cartera de Clientes	0	0	0	1	3	0	1	2	0	0	7	3
4	No Redefinir los Servicios	0	0	2	0	2	3	2	1	0	2	12	4
5	No Repotenciar la red de contactos	0	0	3	1	0	1	1	1	0	0	7	5
6	No contar con certificaciones especializadas	0	0	2	0	2	0	0	2	3	0	9	6
7	No definición del mercado objetivo	0	0	3	2	3	1	0	2	0	2	13	7
8	Poca disponibilidad de recursos financieros	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	5	8
9	Dependencia de terceros para prestar algunos servicios especializados	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	9
10	No definir producto / servicio insignia	0	0	2	1	2	2	0	1	0	0	8	10
PASIVO (DEPENDENCIA)		3	0	18	12	16	13	9	11	3	11		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Elaboración propia

Nótese que la diagonal tiene un valor cero, ya que un problema no puede ser causal de sí mismo.

El siguiente paso es obtener el total de actividad o pasividad de cada problema, para ello se suman los valores obtenidos por cada problema en cada fila (total activo) y los valores obtenidos en cada columna (total pasivos). El resultado de la evaluación nos da las coordenadas (X, Y) que se muestran a continuación en la tabla 3, que se utiliza para elaborar la matriz de criticidad de problemas.

Tabla 3
Coordenadas de Problemas Críticos

Problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Activo (Eje X)	17	17	7	12	7	9	13	5	1	8
Pasivo (Eje Y)	3	0	18	12	16	13	9	11	3	11

Elaboración propia

La matriz está compuesta de cuatro categorías o cuadrantes, dónde ubicamos cada problema, según los valores de total activos y pasivos, obtenidos para cada uno de ellos. Los cuadrantes son los siguientes:

Los problemas críticos tienen un total de activos y pasivos altos. Son problemas causados por otros y a su vez son causados por los demás. Por tanto son los más importantes.

Los problemas pasivos tienen un alto total de pasivo y bajo total de activo. Representan poca influencia causal. Si se toman acciones sobre los problemas activos, los pasivos deberían ser solucionados o reducidos.

Los problemas indiferentes tienen un bajo total de activos y pasivos; es decir, ni causan a otros ni son causados. Estos tienen baja prioridad.

Los problemas activos tienen un alto total de activos y bajo total de pasivos. No son causados por otros pero si influyen mucho en los otros. Se debe considerar su atención, es posible que sean la causa principal de la situación problemática.

A continuación, se halla el promedio del valor mínimo y el valor máximo de los valores del eje X e Y respectivamente, con lo cual se define la división de los cuadrantes antes mencionados.

Finalmente, cada problema es representado en la matriz de acuerdo a las coordenadas X e Y que tienen asociadas; y, de esta forma se van ubicando en los cuadrantes que corresponda. En la figura 1 se observa la matriz resultante.

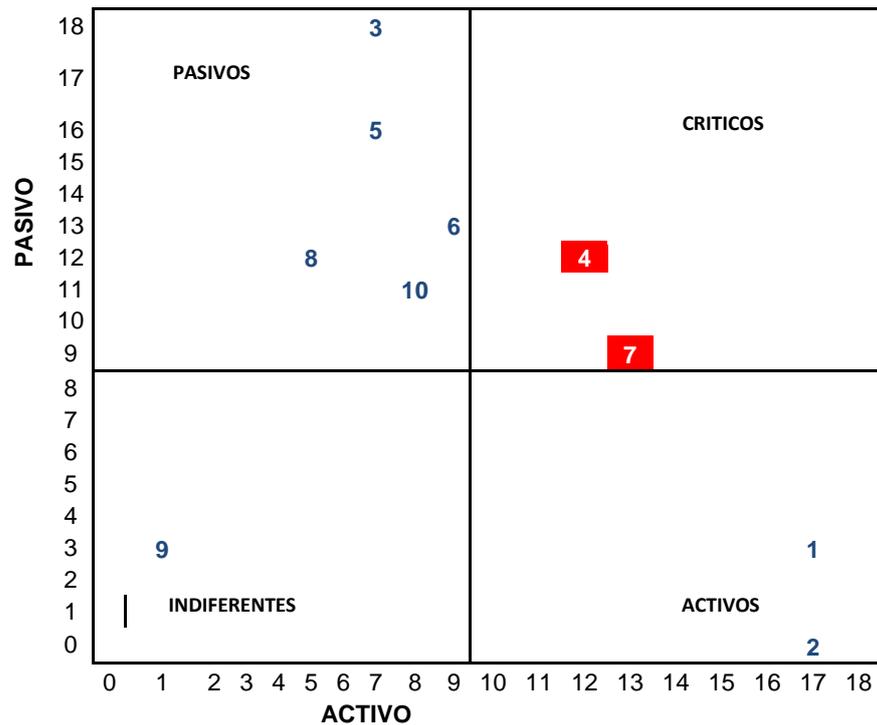


Figura 1. Matriz de Criticidad de Problemas.

Elaboración propia

La matriz nos permite identificar como problemas críticos a “4. No redefinir los servicios” y “7. No definición del mercado objetivo”, en base al resultado obtenido continuamos con el análisis.

En la figura 2 se muestran los dos problemas críticos y observamos que ambos tienen como causalidad común el problema “1. Ausencia de Plan Estratégico” con una calificación 3 que implica que “Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte”, el grado de causalidad se verifica en la tabla 2 Matriz de Vester.



Figura 2. Análisis Vester.

Elaboración propia

La figura 3 muestra la relación de causalidad precedente (“1. Ausencia de Plan Estratégico”) de ambos problemas críticos (“4 No redefinir los Servicios” y “7 No definición del Mercado Objetivo”) y los problemas que estos últimos influyen (“3 No contar con cartera de clientes”, “5 No repotenciar la red de contactos” y “6 No contar con certificaciones especializadas”), que finalmente a nivel de empresa se refleja en un bajo nivel de ventas.

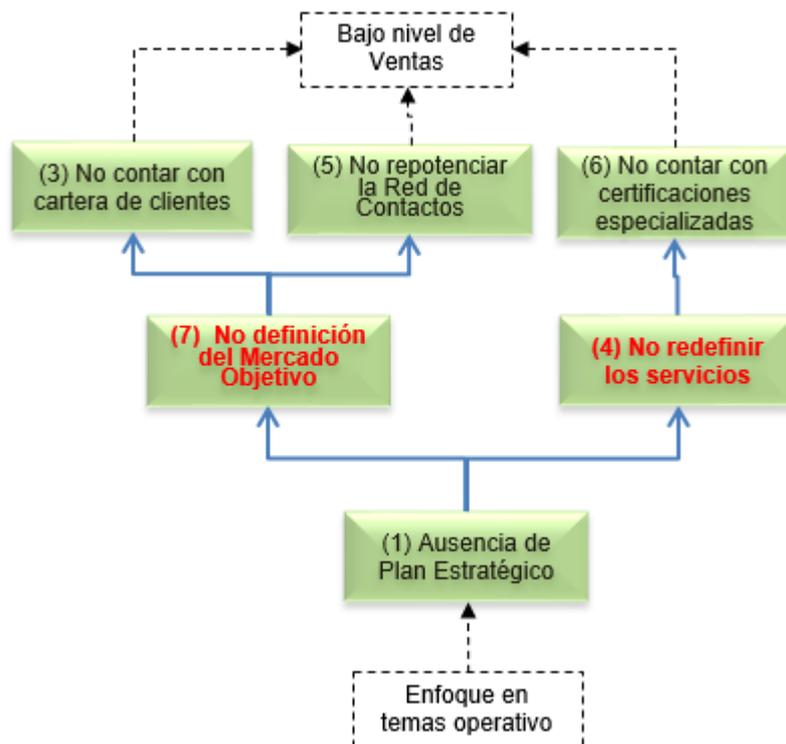


Figura 3. Análisis Vester – Enfoque en Temas Operativos.

Elaboración propia

Como se observa en la figura 3 la relación de causalidad entre los problemas identificados nos permite corroborar que los problemas principales son la ausencia de la definición del mercado objetivo y la no redefinición de los servicios, pero lo más importante es que se identifica claramente la causa que es la ausencia de plan estratégico para la empresa.

Para dar solución a los problemas críticos debemos eliminar la causalidad, para ello basados en un enfoque estratégico se establece la necesidad de establecer el Plan Estratégico para Tendencias Tecnológicas S.A.C. que impactara de forma directa en los problemas críticos 4 y 7 mencionados anteriormente, permitiendo definir el mercado objetivo y redefinir los servicios a ofrecer al mercado y que harían posible su relanzamiento en el mercado orientado a incrementar su participación en el mismo y consecuentemente el incremento en el nivel de ventas. (Ver figura 4)

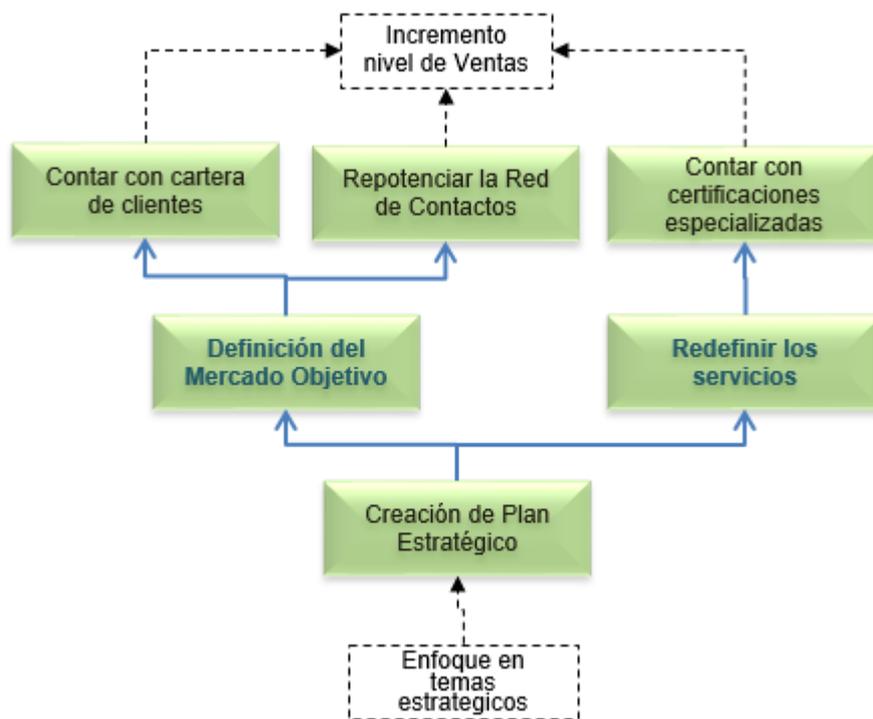


Figura 4. Análisis Vester – Enfoque en Temas Estratégicos.
Elaboración propia

Podemos entonces, considerar que el problema radica en que Tendencias Tecnológicas S.A.C. no cuenta con un Plan Estratégico que le permitiría establecer su mercado objetivo y redefinir los servicios que pretende ofertar, además de no contar con objetivos estratégicos claramente definidos.

1.3. Justificación del Proyecto.

Tendencias Tecnológicas S.A.C. es una empresa que a través del tiempo ha ido decayendo en su presencia en el mercado, para superar esta situación ha estado aplicando acciones aisladas que no han logrado los objetivos propuestos, por ello a través de la aplicación de la administración estratégica se pretende realizar un diagnóstico formal de la empresa, para finalmente formular las estrategias que permitan su relanzamiento en el mercado.

1.4. Objetivos Generales y específicos.

1.4.1. Objetivos general del proyecto.

Elaborar el plan estratégico para el período 2018 – 2020, que permita el óptimo relanzamiento de la empresa en el mercado.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Identificar cambios necesarios en el organigrama para mejorar la administración de la empresa.
- Revisar la visión y misión; y, alinearlas a la situación actual del mercado.
- Realizar análisis externo y de la industria orientado a obtener una visión integral del entorno en el cual se desenvuelven las actividades de la empresa.
- Realizar análisis interno que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa; y, conocer el estado de la empresa respecto a los requerimientos del mercado.
- Plantear los objetivos estratégicos de la empresa.
- Definir las estrategias para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

1.5. Alcances y Limitaciones.

El alcance del presente trabajo se delimita a la empresa Tendencias Tecnológicas S.A.C. y a obtener información de empresas de tamaño similar que aporten valor en la elaboración del Plan Estratégico 2018 – 2020.

En cuanto a las limitaciones enunciamos las siguientes:

- No se tiene acceso a información financiera de empresas de consultoría del nivel en el que Tendencias Tecnológicas S.A.C. desarrolla sus actividades, por lo que se utilizará información secundaria disponible.
- No se cuenta con información de participación de mercado de empresas de consultoría con servicios similares, por lo que se utilizará información secundaria a la que podamos acceder.
- Limitación de tiempo de las personas a las que se dirigirán las guías de preguntas que permita obtener información para las evaluaciones cuantitativas.

Capítulo II. La Empresa

2.1 Antecedentes de la empresa.

Tendencias Tecnológicas S.A.C., es una empresa de servicios de tecnologías de la información, fundada el 03 de junio de 2003, con RUC 20506672431, teniendo como objeto brindar servicios de Consultoría, Asesoría y Gestión de Proyectos de tecnología de la información, así como servicios de Consultoría en Sistemas de Gestión de la Calidad.

Tendencias Tecnológicas S.A.C. inicia sus actividades teniendo como Gerente General al Ing. Willy Peña; teniendo como primer cliente al entonces Banco Wiese Sudameris – hoy Scotiabank – gestionando proyectos de mantenimiento a aplicativos de software, desarrollo de nuevos módulos sobre su plataforma tecnológica, dando soporte a nuevos productos de la entidad, desarrollo de banners publicitarios para envío masivo a través de correos electrónicos y como proveedor de personal técnico para atender sus proyectos a nivel interno. Posteriormente, incorpora el servicio de hosting y venta de dominios a pequeñas empresas e instituciones educativas de provincias y proyectos de desarrollo de páginas web institucionales.

Desde su creación el Ing. Willy Peña se hizo cargo de la administración de la empresa y los otros dos accionistas tuvieron una participación marginal de apoyo a nivel administrativo y legal, no teniendo participación activa en la misma, siendo ello una limitante para el desarrollo y crecimiento. El resultado fue la concentración de la empresa en dos servicios: Gestión de Proyectos y proveer de personal técnico a los clientes que lo solicitan, dejando de lado las consultorías relacionadas a procesos y gestión de la calidad.

En el año 2008 debido a la contracción del mercado, se produce una sustancial disminución en las ventas, al no tener apoyo de los otros accionistas el Gerente General toma la decisión de laborar en forma dependiente en el naciente Banco Ripley, manteniendo aún las consultorías por horas a través de Tendencias Tecnológicas S.A.C.

En abril del 2016, en reunión de accionistas se decide proyectar el crecimiento del negocio realizando evaluaciones formales que le permitan fijar las

estrategias más adecuadas para el relanzamiento de la empresa y lograr su crecimiento, bajo ese contexto se definió como necesidad prioritaria, la elaboración del Plan Estratégico para Tendencias Tecnológicas S.A.C. en el período 2018 - 2020, ya que ello permitiría que la empresa opere en base a objetivos para el corto y mediano plazo con estrategias claramente definidas y con los respectivos controles de gestión.

2.2 Descripción del Negocio.

2.2.1 Líneas de Negocio.

Desde su creación Tendencias Tecnológicas S.A.C., estableció las siguientes líneas de servicios:

SISTEMAS

Ofreciendo a las organizaciones soluciones integrales y a la medida de sus necesidades específicas, desarrollando aplicaciones que dan soporte a los procesos de negocio, ayudando a la inserción de su organización en el mercado global a través del desarrollo de portales Web, con el compromiso de priorizar el uso racional de los recursos.

Para ello estableció los siguientes servicios específicos:

- **Consultoría, Asesoría y Gestión de Proyectos**

Este servicio incluye Diagnóstico Situacional, Consultoría y Asesoría para lograr soluciones integrales, Gestión de Proyectos, Evaluación e Implantación de Sistemas "llave en mano", y; Capacitación.

- **Desarrollo de Aplicaciones a medida**

Se brinda servicios de desarrollo de aplicaciones que dan soporte a los procesos de negocio de la empresa en base a los requerimientos y necesidades específicas del cliente. En adición a

ello también se atendían desarrollos de páginas web para lo cual nos orientamos al desarrollo de portales presenciales o dinámicos.

- **Integración y/o Migración de Sistemas**

Servicio de migración de sistemas hacia nuevos aplicativos o integración de sistemas a las aplicaciones ya existentes, teniendo como principal objetivo la reutilización y el uso racional de los recursos disponibles en la organización.

- **Servicio de "Manpower"**

Nos encargamos de evaluar y seleccionar el personal técnico más idóneo para su incorporación temporal en equipos de trabajo para proyectos específicos que el cliente esté gestionando.

GESTIÓN DE CALIDAD

Asesorando a las organizaciones en la mejora del desempeño, aplicando el concepto de competitividad, identificando la Cadena Valor, mejorando los procesos de negocios y como consecuencia de ello mejorando la calidad de los servicios. En este ámbito se estableció los siguientes servicios específicos:

- **Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad**

Orientada a la mejora del desempeño de la organización, aplicando el concepto de competitividad y sus características. Teniendo como eje fundamental la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, como consecuencia de ello la organización queda en posibilidad de obtener la Certificación ISO 9001 en los procesos que considere críticos para el negocio.

- **Asesoría en Proyectos de Optimización de Procesos**

Enfocado en la mejora de los procesos de la organización, estableciendo caracterizaciones y definiendo indicadores de

gestión a través de los cuales puede controlar y validar la evolución de los mismos.

2.2.2 Propuesta de Valor.

Los servicios que Tendencias Tecnológicas S.A.C., brinda a sus clientes están garantizados por la calidad de los profesionales que lo ejecutan.

Las soluciones que planteamos no están asociadas a marcas o proveedores en particular, ya que el interés nuestro es que el cliente obtenga una solución a su problema o necesidad real.

Los servicios se gestionan como proyectos independientes, estableciendo documentos formales de alcance, tiempo y costo, para que los clientes tengan claridad de “qué van a obtener”, “en cuánto tiempo” y “a qué costo”.

Nuestro compromiso es brindar servicios con uso racional de los recursos, siendo eficientes los costos a nuestros clientes se aminoran.

2.2.3 Segmento de Clientes.

Por la experiencia profesional de nuestro staff, nos orientamos a dos segmentos de mercado:

- Empresas MYPES y PYMES: A este sector nos orientamos con servicios de consultoría de procesos, gestión de la calidad, asesorías en la evaluación y selección de soluciones TI que permitan automatizar los procesos críticos del negocio, ya que muchas de ellas han experimentado un crecimiento significativo y tienen como común denominador el no contar con los procesos y procedimientos definidos, que se refleja en el desorden de sus operaciones y le evidente falta de controles.
- Entidades del sistema financiero nacional: Banca comercial, banca retail o microfinanzas, ya que nuestra experiencia

laboral en empresas de dicho rubro nos ha permitido conocer los principales procesos de negocio. Este segmento lo consideramos por nuestra red de contactos, posiblemente para proyectos menores, pero no se tiene frecuencia de servicios para empresas pequeñas.

2.2.4 Medios de Contacto.

Se refiere a la manera como llegar a contactar a los clientes y ello se hará principalmente a través de la red de contactos de los socios, complementado con el uso intensivo de las redes sociales, tales como; Facebook, Twitter, Pinterest y principalmente a través de la red profesional LinkedIn, además de evaluar nuestra inscripción en la Cámara de Comercio de Lima, para obtener acceso a su base de datos de empresas MYPES y PYMES y publicar avisos publicitarios en su revista institucional que entregan mensualmente a sus asociados.

2.3 Ciclo de vida del producto.

Es conocido por todos que el mercado y el entorno en el cual se desenvuelven las empresas están constante cambio y evolución; y ello impacta directamente en los procesos de comercialización de productos y servicios, por ello se hace necesario considerar el Ciclo de Vida del Producto, que es un concepto propuesto por primera vez, por Theodore Levitt, en el artículo “Exploit the Product Life Cycle” publicado en la revista Harvard Business Review (1965)³. Entonces; los productos o servicios tienen un ciclo de vida que a través del tiempo los ubican en una determinada fase - introducción, crecimiento, madurez y declinación – y; en cada una de ellas es necesario establecer acciones específicas para cada producto o servicio, en la tabla 4 se muestran las características más importantes del ciclo de vida del producto o servicio.

³ Cárdenas Rovira Juan Manuel. (2012, mayo 5). Ciclo de vida del producto. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/ciclo-de-vida-del-producto/>

Tabla 4

Características del Ciclo de Vida del Producto o Servicio

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Variedad de Productos / Servicios	Servicios con enfoque específico	Servicios alineados a necesidades de los clientes	Definición de Servicios base sobre el cual se aplica personalización	Portafolio de servicios base
Ventas	Bajo nivel de ventas	Rápido incremento del nivel de ventas	Lento crecimiento, desarrollo de recurrencia de servicios	Decrecimiento lento
Competencia	Pocos competidores	Incremento de la competencia	Calidad y precio de los servicios	Servicios no actualizados respecto a la demanda
Precio	Al límite de los costos	Incremento en el precio por debajo de la media de competencia	Precio base + costo de personalización	Decrecimiento lento
Gastos de Promoción	Altos	Medios con tendencia a la baja	Bajos	Bajos
Utilidades	Nulas	Crecimiento significativo	Decrecimiento anual lento	Decrecimiento lento
Clientes	Innovadores	Crecimiento por referencias de los primeros clientes	Cartera de clientes sólida y segmentada VIPL	Clientes Leales

Elaboración propia, adaptado de Everet 1991 p. 132. y Stanton 2001 p. 248.

A continuación describimos cada una de las fases y las acciones asociadas a los servicios en ellas.

Fase Introducción: Es la fase inicial de introducción del producto o servicio al mercado y tiene como características relevantes el bajo nivel de ventas, bajo o ningún nivel de utilidades.

En esta fase es necesario identificar los requerimientos y sus características, a partir de ellos se procede a diseñar el servicio base, el cual se alineará a los requerimientos específicos de los clientes; establecer precios competitivos que apoyen el ingreso al mercado; la promoción de los servicios estará focalizada en redes sociales de preferencia profesionales (Ej. LinkedIn), se deberá buscar el crecimiento de la red de contactos a través de la Cámara de Comercio de Lima que luego de la inscripción, proporciona acceso a la base de datos de empresas PYMES y MYPES, además de permitir la publicación

de avisos publicitarios en la revista institucional que es enviada mensualmente a los asociados. En esta fase Tendencias Tecnológicas S.A.C. ubica el servicio de Consultoría para la evaluación de soluciones de negocios, que es un nuevo servicio que se ofertará.

Fase Crecimiento: Si la definición de los servicios fue acertada y responde a una necesidad, es posible que logre aceptación en el mercado, por tanto se genera un rápido crecimiento de las ventas de dichos servicios, que trae como consecuencia la expansión en el mercado, logrando generar beneficios tangibles para la empresa a diferencia de la fase anterior.

En esta fase la estrategia principal debería tener como objetivo que la inversión que se realice debe obtener máximo provecho al crecimiento acelerado, generando importantes retornos económicos, considerando que en esta fase las ventas y las utilidades tienen un alto crecimiento. De otro lado para apoyar la estrategia mencionada es necesario mantener y potenciar la promoción de los servicios en el sector de empresas MYPES y PYMES; realizar la revisión de las características de los servicios e identificar mejoras posibles con bajo nivel de impacto e inversión, esto permitirá reforzar el posicionamiento de los mismos.

En esta fase Tendencias Tecnológicas S.A.C. ubica los servicios que actualmente oferta:

- Consultoría, Asesoría y Gestión de Proyectos

- Asesoría en Proyectos de Optimización de Procesos

Fase Madurez: En esta fase se ubican aquellos servicios cuyo nivel de ventas deja de crecer, pero que aún generan una alta rentabilidad, como resultado de ser servicios conocidos y cuya aceptación no necesita mayor esfuerzo ni inversión para su venta, en ese contexto se hace necesario fijar acciones o identificar componentes que complementen el servicio que permitan extender la permanencia de los servicios en esta fase.

Entonces; es necesario enfocarse en la revisión de los servicios base e identificar que nuevas variantes o componentes pueden complementar las

características del servicio, siempre orientados a proveer valor y cubrir una necesidad; es posible se requiera evaluar y ajustar los precios, reducir la inversión en promoción, entre otros. En esta fase Tendencias Tecnológicas S.A.C. ubica los servicios de Consultoría en Sistemas de Gestión de la Calidad.

Fase Declinación: En esta fase se ubican los servicios cuyo nivel de ventas y generación de utilidades descienden drásticamente, motivados por que ya no cubren una necesidad, por avance tecnológico, por mayores niveles de inversión, entre otros.

Las acciones asociadas a esta fase se orientan a retirar el servicio del portafolio e identificar si se cuenta con otro servicio que lo reemplace y supere las expectativas del anterior. En adición a ello el enfoque está en reforzar la presencia en los clientes de forma que se incentive su fidelidad.

En esta fase Tendencias Tecnológicas S.A.C. ubica los siguientes servicios:

- Desarrollo de aplicaciones a la medida y páginas web
- Alquiler de “hosting” y venta de dominios
- Integración y/o Migración de Sistemas
- “Manpower”.

En la tabla 5 se presenta el resumen de los servicios y su ubicación en el ciclo de vida de servicios.

Tabla 5

Ciclo de Vida – Ubicación de Servicios

Fase Servicio	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Consultoría para la evaluación de soluciones de negocios	X			
Consultoría, Asesoría y Gestión de Proyectos		X		
Asesoría en Proyectos de Optimización de Procesos		X		
Consultoría en Sistemas de Gestión de la Calidad			X	
Desarrollo de aplicaciones a la medida y páginas web				X
Alquiler de “hosting” y venta de dominios				X
Integración y/o Migración de Sistemas				X
“Manpower”				X

Elaboración propia

2.4 Estructura organizacional actual de la empresa.

Tendencias Tecnológicas S.A.C. tiene una estructura organizacional de tipo funcional y está compuesta por tres áreas que tiene funciones específicas diferenciadas entre sí.

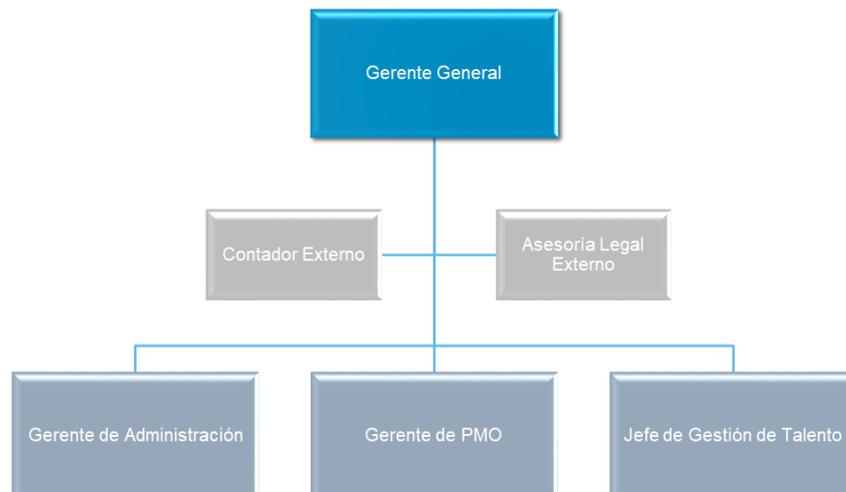


Figura 5. Organigrama de Tendencias Tecnológicas SAC.

Elaboración propia

Gerente de Administración: Se encarga de:

- Elaborar las propuestas técnico-económicas de los servicios.
- Ejecutar seguimiento a las propuestas y cierre de contratos con clientes.
- Búsqueda y contratación de proveedores de servicios que apoyen en los proyectos gestionados por la gerencia de PMO.
- Gestionar los contratos con clientes y proveedores.
- Pagar los servicios: Agua, luz, internet, limpieza.
- Control del mantenimiento preventivo del equipamiento de la empresa.

Gerencia de PMO: Se encarga de:

- La prospección de clientes y de la búsqueda de oportunidades de negocio a través de una óptima gestión de la red de contactos de la empresa y la suya propia.
- Prepara y realiza la presentación de la empresa y los servicios que Tendencias Tecnológicas S.A.C. brinda, resaltando el aporte de valor que la empresa puede obtener luego de ejecutada la consultoría.
- La gestión de los servicios contratados por los clientes, a través de una correcta gestión de proyectos.
- Realiza un diagnóstico inicial a partir del entendimiento del documento funcional de requerimientos que proporciona el cliente, para ello se apoya en el Gerente de PMO.
- Coordina y supervisa la ejecución del Servicio, revisando y asegurando el entendimiento del documento funcional por parte del equipo asignado al servicio.

- Seguimiento al cumplimiento del alcance de los proyectos y vela por la correcta ejecución del presupuesto.
- Coordinaciones con proveedores y seguimiento a las actividades inherentes a cada proyecto.
- La elaboración de los perfiles requeridos para la contratación de personal especializado requerido en algún servicio.
- Apoyo a la Gerencia Comercial en el diagnóstico inicial del requerimiento de los clientes.
- Gestiona y/o elabora el informe final del servicio, el cual es un entregable que permite ejecutar el cierre del servicio.

En la figura 6 se muestra las actividades de la gestión comercial, que ejecuta la Gerencia de PMO.

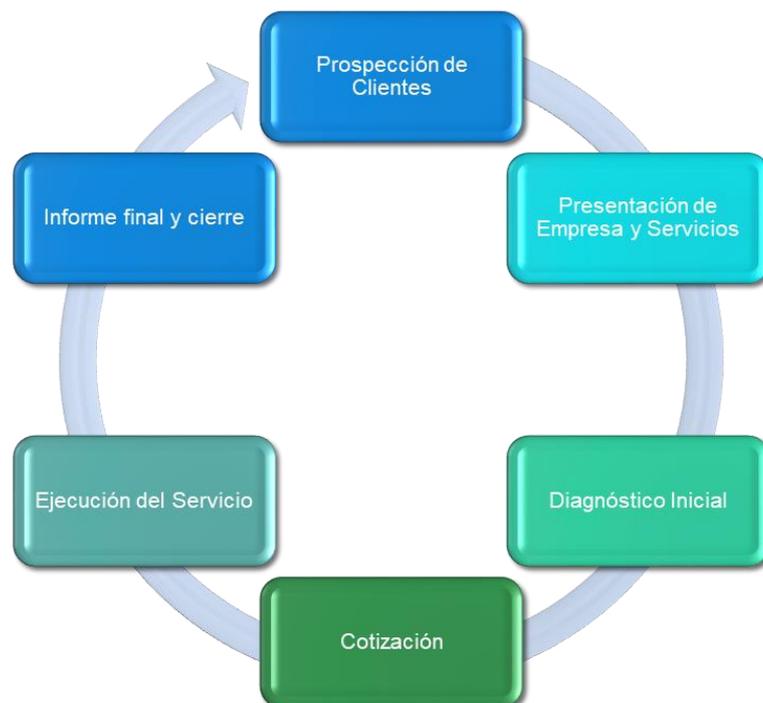


Figura 6. Gestión Comercial de la PMO.

Elaboración propia

Jefe de Gestión de Talento

Se encarga de realizar:

- La búsqueda y captación de personal calificado en base a los perfiles requeridos por la Gerencia de PMO.
- La administración de los contratos del personal.
- Los pagos al personal y el pago de los tributos y/o retenciones asociadas al pago de planillas.
- Elaboración y presentación del PLAME.

2.5 Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria.

Tendencias Tecnológicas S.A.C. es una empresa de servicios de tecnología de la información que abarca desarrollo de soluciones a medida, migración de información, asesorías en diseño, rediseño y mejora continua de procesos, con mayor énfasis en el desarrollo a medida, siendo esta actividad muy exigente en recursos financieros según la envergadura de los proyectos de desarrollo y la cantidad de recurso técnicos especializados que se necesiten. Por ello, el análisis se focaliza en la no disponibilidad de recursos financieros y su impacto en la disminución de oportunidades de negocio.

Como se ha mencionado la empresa tiene preponderancia en el desarrollo de soluciones a medida; y, este tipo de proyectos tienen acuerdos de pago en 3 o 4 partes, lo que implica la necesidad de financiar el proyecto a lo largo de su ejecución, debido a que los clientes no necesariamente cumplen con las fechas de pago establecidas, por múltiples razones y Tendencias Tecnológicas S.A.C. no cuenta con recursos financieros para estas situaciones que alteran su flujo de caja y desestabilizan el pago de sus obligaciones.

Cabe mencionar que la llegada de empresas multinacionales dedicadas a *Software Factory* y que cuentan con recursos que les permite financiar servicios de gran tamaño, agravó aún más la situación ya que éstas absorben los servicios pequeños de desarrollo casi como una utilidad marginal respecto a los servicios principales que presta a los clientes.

Lo anteriormente descrito llevo a la empresa a tener menos oportunidades de negocio, por tanto menos contratos y consecuentemente, la pérdida de su personal técnico, absorbidos por estas grandes empresas que le dan mayor nivel de continuidad laboral por los proyectos que van tomando, ello generó que Tendencias Tecnológicas S.A.C. pierda mercado, situación agravada por la no participación de los otros dos socios, por tener trabajos dependientes y que aún no habían decidido optar por la dedicación exclusiva a la empresa.

Como era de esperarse, los niveles de ventas de la empresa fueron decayendo dramáticamente, al punto que en el 2017 sólo se tuvo proyectos menores que se reflejan en el nivel de ventas y los resultados de este periodo.

En la tabla 6 se presenta el estado de resultados de la empresa en el año 2017.

Tabla 6

Estado de resultados 2017

Expresado en Soles	2017
Ingresos por Ventas	24,000
Costo de Servicios	-10,000
UTILIDAD BRUTA	14,000
	58.33%
Gastos de Administración	-5,380
Gastos de Venta	
UTILIDAD OPERATIVA	8,620
Ingresos Financieros	
Gastos Financieros	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8,620
Impuesto a la renta 29.5%	-2,543
UTILIDAD NETA	6,077
	25.32%

Elaboración propia

Se observa que a pesar de los bajos ingresos el margen bruto obtenido es 58.33%, y la utilidad neta representa el 25.32% respecto a los ingresos por ventas, resultado que aun siendo bajos en valores monetarios, son porcentajes positivos por el que los accionistas deciden evaluar la situación de la empresa y definir cursos de acción.

A continuación se menciona los puntos más importantes detectados de la revisión llevada a cabo:

- Pérdida de mercado y disminución de la cartera de clientes
- Disminución constante del nivel de ventas
- Productos / Servicios que necesitan altos niveles de financiamiento.

Finalmente, ante la situación de la empresa en el mercado los socios deciden hacer un análisis serio de la empresa que desembocó en la elaboración del plan estratégico, acción que se ejecuta en el presente trabajo.

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

Considerando que para toda empresa es importante contar con los enunciados de la visión y misión; y, la declaración de valores o compromisos que asumen frente a sus clientes y a la sociedad en general, en el presente capítulo se realiza el análisis de la visión, misión y los valores actualmente declarados por Tendencias Tecnológicas S.A.C., a partir de ello se definirán los nuevos enunciados alineados al contexto actual.

La importancia de contar con una misión y visión es el punto de partida lógico para la administración estratégica.⁴

3.1 Visión.

“El trabajo del estratega consiste en ver la compañía no como es... sino como aquello en lo que puede convertirse”

John W. Teets, Presidente de Greyhound, Inc.

3.1.1 Visión actual de la empresa.

La visión actual de la empresa es: “Ser aliados tecnológicos de nuestros clientes a través de nuestros servicios de consultoría, asesoría y gestión de proyectos de tecnología y sistemas de información. Ser aliados de negocios de nuestros clientes a través de la consultoría para la implantación de sistemas de gestión de la calidad, priorizando la atención de las empresas Pymes. Ofrecer servicios de calidad con uso intensivo de metodologías y tecnologías”.

3.1.2 Análisis de la visión actual.

En la tabla 7 se observa la descomposición del enunciado de la visión actual que, al ser contrastada con las principales características que debe cubrir la visión de una empresa, según David (2013)⁵, cumple dos (2) de siete (7) de estas características, por lo que se hace

⁴ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 13.

⁵ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 45, 47-48.

necesario identificar los ajustes a realizar para obtener una visión de empresa mucho más sólida respecto a la actual.

Tabla 7

Visión actual

Característica	Situación de la Visión Actual	Cumple / No cumple
Simple		X
Ambiciosa	"Ser aliados tecnológicos de nuestros clientes..." "Ser aliados de negocios de nuestros clientes..."	✓
Temporal		X
Alcance Geográfico	"... priorizando la atención de las empresas Pymes"	✓
Conocida por Todos		X
Sentido de Urgencia		X
Panorama de Futuro		X

Elaboración propia, adaptado de David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013

3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa.

La tabla 8 muestra la descomposición del enunciado de la visión propuesta, permite observar que cumple con cinco (5) de las siete (7) principales características que debe cubrir la visión de una empresa, según David (2013)⁶, por ello consideramos que esta propuesta responde las interrogantes: **¿Qué queremos ser? ¿Cómo queremos que nos vean?**

⁶ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 45, 47-48.

Tabla 8

Visión Propuesta

Característica	Situación de la Visión Propuesta	Cumple / No cumple
Simple		✓
Ambiciosa	"Ser aliados de negocios de nuestros clientes..."	✓
Temporal	"... en 2 años estar consolidada ..."	✓
Alcance Geográfico	"... en el sector PYME"	✓
Conocida por Todos		✗
Sentido de Urgencia		✗
Panorama de Futuro	"... en 2 años estar consolidada en el sector PYME"	✓

Elaboración propia, adaptado de David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013

Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica.⁷

3.1.4 Visión propuesta.

"Ser aliados de negocios de nuestros clientes a través de nuestros servicios de consultoría de procesos y tecnologías de la información, brindando soluciones integrales e innovadoras y en 3 años estar consolidada en el sector PYME".

3.2 Misión.

"El hecho de que rara vez se dé la atención adecuada a la misión empresarial; quizá sea la causa más importante del fracaso de una empresa".

Peter Drucker

⁷ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 10.

3.2.1 Misión actual de la empresa.

“Brindar soluciones integrales relacionadas a la aplicación de sistemas de información, en forma de servicios de Consultoría, Asesoría y/o Gestión de Proyectos de Desarrollo de sistemas a medida o implantación de soluciones "llave en mano. Proporcionar consultoría y asesoría en la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad. (ISO 9000:2000)”.

3.2.2 Análisis de la misión actual.

La tabla 9 muestra la descomposición del enunciado de la misión actual y contrastándola con los principales componentes que debe cubrir la misión de una empresa, según David (2013)⁸, cumple dos (2) de seis (6) por ello es necesario identificar los ajustes a realizar para que la misión que describa efectivamente **“Nuestra razón de ser”**.

Tabla 9

Misión actual

Característica	Situación de la Misión Actual	Cumple / No cumple
Clientes de la empresa		X
Principales Servicios / Productos	"Consultoría, Asesoría y/o Gestión de Proyectos de Desarrollo de sistemas ..." "...consultoría y asesoría en la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad ..."	✓
Mercado		X
Interés en la Supervivencia y Crecimiento		X
Principal Ventaja Competitiva		X
Interés en los Empleados		X

Elaboración propia, adaptado de David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013

⁸ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 51.

3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa.

La tabla 10 muestra el enunciado de la misión propuesta que cumple con las seis (6) principales características que debe cubrir la misión de una empresa, según David (2013)⁹, por ello la propuesta de misión responde con mayor certeza la interrogante: **¿Quiénes somos?**

Tabla 10
Misión Propuesta

Característica	Situación de la Misión Propuesta	Cumple / No cumple
Clientes de la empresa	Sector PYME	
Principales Servicios / Productos	"... soluciones de mejora de procesos y tecnología de la información ..."	
Mercado	Sector PYME	
Interés en la Supervivencia y Crecimiento	"... generando valor para nuestros accionistas"	
Principal Ventaja Competitiva	"... profesionales calificados ..."	
Interés en los Empleados	"... profesionales calificados ..."	

Elaboración propia, adaptado de David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013

*La misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares.*¹⁰

3.2.4 Misión propuesta.

La misión de la empresa que se propone es: "Apoyar al crecimiento de nuestros clientes, brindando soluciones de mejora de procesos y tecnología de la información, integrales e innovadoras, apoyando el desarrollo del sector PYME, contando con profesionales calificados y generando valor para nuestros accionistas".

⁹ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 51.

¹⁰ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 10.

3.3 Valores.

3.3.1 Valores actuales de la empresa.

La empresa no cuenta con una declaración de valores, pero si tiene la declaración de compromiso siguiente:

- Brindar a los clientes, servicios y productos de calidad.
- Establecer con nuestros clientes una relación de larga permanencia basada en el respeto y confianza mutua.
- Proporcionar a nuestros clientes, servicios y productos que aporten valor a su proceso de negocio.
- Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros proveedores que permitan implementar esquemas efectivos de alianzas para brindar soluciones integrales e integradas.

3.3.2 Análisis de los valores actuales.

Tabla 11

Valores

Calidad
Proporcionar a nuestros clientes, servicios y productos de calidad
Confianza Mutua
Establecer con nuestros clientes una relación de larga permanencia basada en el respeto y confianza mutua.
Aporte de Valor
Proporcionar a nuestros clientes, servicios y productos que aporten valor a su proceso de negocio.
Relaciones mutuamente beneficiosas
Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros proveedores que nos permitan implementar esquemas efectivos de alianzas para brindar soluciones integrales e integradas

Elaboración propia

3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Los valores que la empresa plantea para esta nueva etapa son: Innovación, Calidad, Compromiso, Responsabilidad, Integridad y honestidad.

Los valores representan la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.¹¹

Por tanto deben responder a la pregunta: **¿En qué creemos?**

3.3.4 Valores propuestos.

Tabla 12

Valores Propuestos

Innovación
Proporcionando soluciones creativas y novedosas.
Calidad
Servicios, productos y soluciones integrales que apoyen la eficiencia de la empresa y promuevan el uso racional de recursos.
Compromiso y Responsabilidad
Orientados a atender eficientemente los requerimientos del cliente, siendo cuidadosos en la ejecución de los servicios ofrecidos.
Integridad y Honestidad
Ofreciendo servicios y soluciones acordes a lo requerido por la empresa, siendo honestos en nuestro actuar, generando relaciones de confianza y relaciones ganar-ganar con nuestros clientes.

Elaboración propia

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

En la tabla 13 se puede observar que el valor propuesto Innovación se alinea con la visión en la parte del enunciado que indica "... brindando soluciones integrales e innovadoras...", en ambos casos se menciona la innovación como concepto principal.

¹¹ Altair Consultores, ECO3 Colecciones: "La Elaboración del Plan Estratégico"

El valor Calidad se alinea correctamente a los servicios de mejoramiento de procesos y al uso racional de recursos que son parte del enunciado de la visión "... brindando soluciones de mejora de procesos...".

Los valores Compromiso y Responsabilidad implican que los servicios y/o productos permitirán apoyar al crecimiento del cliente.

Los valores Integridad y Honestidad se orientan a asignar personal capacitado y con experiencia en los temas asociados al servicio y/o producto que se ofrece al cliente y cuyo enunciado es parte de la misión "... contando con profesionales calificados...".

Tabla 13
Alineamiento Estratégico Visión, Misión y Valores

VISIÓN	
Ser aliados de negocios de nuestros clientes a través de nuestros servicios de consultoría de procesos y tecnologías de la información, brindando soluciones integrales e innovadoras y en 2 años estar consolidada en el sector PYME.	
MISIÓN	
Apoyar al crecimiento de nuestros clientes, brindando soluciones de mejora de procesos y tecnología de la información integrales e innovadoras, apoyando el desarrollo del sector PYME, contando con profesionales calificados y generando valor para nuestros accionistas.	
VALOR	ALINEAMIENTO
Innovación	"... brindando soluciones integrales e innovadoras..."
Calidad	"... brindando soluciones de mejora de procesos..."
Compromiso y Responsabilidad	"... Apoyar al crecimiento de nuestros clientes..."
Integridad y Honestidad	"... contando con profesionales calificados..."

Elaboración propia

Capítulo IV. Análisis Externo

La ejecución del análisis externo nos permite conocer el entorno en el cual Tendencias Tecnológicas S.A.C. desarrolla sus actividades, las fuerzas externas que se analizan nos permiten identificar que oportunidades y amenazas se presentan en el entorno y en base a ello establecer estrategias que permitan a la empresa obtener máximo provecho de esas oportunidades y estrategias que permitan minimizar el impacto negativo que pudieran significar estas para la empresa.

“Las organizaciones siguen estrategias que cambian el curso normal de los acontecimientos en la industria y forjan nuevas condiciones para desventaja de los competidores”

Ian C. Macmillan

Co-Director of the Wharton Entrepreneurial Center

4.1 Tendencias de las variables del entorno.

4.1.1 Análisis Político-Gubernamental.

En abril del 2016, se llevaron a cabo las elecciones presidenciales, resultando elegido como presidente de la república el Sr. Pedro Pablo Kuczynski (PPK), pero la mayoría parlamentaria absoluta fue ganada por el partido Fuerza Popular de la candidata Keiko Fujimori, esta situación extrema devino en múltiples enfrentamientos entre el poder ejecutivo y el poder legislativo, generando inestabilidad política.

El presidente PPK tiene un perfil técnico con amplia experiencia en temas de gobierno y en gestión en instituciones internacionales, pero no cuenta con un partido político propio, por ello desde que asume la presidencia y ante la abrumadora mayoría parlamentaria del partido fujimorista, intento mantener una actitud de no enfrentamiento ni disputa con ellos, actitud que no dio el resultado esperado muestra de ello es que durante su primer año de gobierno ha perdido cuatro ministros por diferentes causas, en noviembre de 2016, el entonces ministro de Defensa Mariano González, tuvo que renunciar ante denuncias de haber favorecido a su pareja sentimental para lograr un ascenso laboral, posteriormente el congreso apuntó hacia el entonces

ministro de Educación, Jaime Saavedra, ante su negativa a renunciar ya que consideraba que no existía motivo para ello, fue censurado por el congreso, siendo el punto más álgido de la relación entre el ejecutivo y el congreso, la opinión general se orientaba a que el presidente debió hacer cuestión de confianza para evitar la censura y proteger a futuro a los demás ministros, cosa que no ocurrió, ante este error de estrategia política la mayoría fujimorista siguió atacando al ejecutivo, logrando las posteriores renunciaciones de los hasta ese momento ministros de Transportes, Martín Vizcarra, quien renunció para evitar por el proceso de censura y el de Economía, Alfredo Thorne.

La percepción de un sector de los electores respecto al congreso es que no trabaja en favor de la población, por el contrario sienten que sólo toman acciones orientadas a su propio beneficio político partidario, este sector respalda su posición en el hecho de percibir un congreso obstruccionista que no permite la ejecución de obras importantes para el país, además que durante el primer año, el gobierno perdió 4 ministros justamente por acciones iniciadas desde el congreso. En la figura 7 se observa la percepción de la población respecto a la labor del congreso.

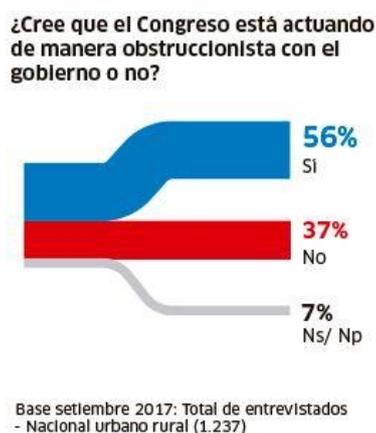


Figura 7. Percepción de la Labor del Congreso¹².

Fuente: Diario La República

En el segundo año tuvo que enfrentar a una extensa huelga de maestros cuya característica principal era tener que negociar con

¹² Diario La República, 24/09/2017, <http://larepublica.pe/politica/1102215-73-votaria-por-nuevos-partidos-si-hay-elecciones-al-congreso>

diferentes grupos sindicales lo cual al parecer dificultaba su accionar en las negociaciones, ello trajo como consecuencia la interpelación de la ministra de educación Marilú Martens, el gobierno ante esta situación avizoró la intención de la mayoría fujimorista de censurarla al igual que lo hecho con su predecesor, por lo que a través del presidente del consejo de ministros planteó la cuestión de confianza, acción que se encuentra contemplada dentro de la constitución política peruana, el resultado fue la censura del gabinete con lo que muchos analistas políticos consideraban que el gobierno tuvo una buena estrategia para tomar el control de la situación política ya que siempre de acuerdo a la constitución, si el congreso censura 2 gabinetes, el presidente tiene la facultad de disolver el congreso y convocar elecciones congresales.

En el tema de seguridad ciudadana, se ejecutaron algunas de las propuestas de su plan de gobierno como lo es la reforma integral de la Policía, reduciendo la cantidad de oficiales de alta jerarquía y poniendo énfasis en el pase a retiro de personal policial que haya tenido cuestionamientos o problemas legales, pero estos cambios no son tan acelerados y su impacto no se percibe rápidamente en la población, ya que a pesar de las directivas del ministerio del interior y del trabajo de la Policía Nacional del Perú que ha logrado desactivar numerosas bandas criminales, aún no permite cambiar la percepción en la población que la inseguridad ciudadana siguen en aumento.

En el último año se hizo público la corrupción generada por las empresas brasileñas Odebrecht y OAS, quienes con el objetivo de ganar la buena pro de obras importantes en el país financiaron campañas políticas y dieron dádivas a funcionarios de alto nivel durante los gobiernos de Alan García, Alejandro Toledo y Ollanta Humala, hechos que se encuentran en fase de investigación por parte del Ministerio Público, que ha generado también enfrentamientos entre los representantes de las agrupaciones políticas involucrados en los gobiernos antes mencionados. Posteriormente, se hizo público que el presidente PPK también habría recibido dinero de parte de la constructora brasileña Odebrecht bajo el concepto de honorarios por la prestación de servicios profesionales de asesoría y estructuración

financiera de inversiones a través de su empresa First Capital, por ello; el congreso planteó la moción de vacancia presidencial por incapacidad moral permanente del presidente por haber mentido en sus declaraciones iniciales, esta acción fue rechazada por parte de la población debido que generaba la percepción que Fuerza Popular haciendo abuso de su mayoría estaba atropellando a la fiscalía de la Nación, al Tribunal Constitucional y a la Presidencia de la República con la finalidad de tomar el control de todas las instituciones, trayendo a recordación los hechos sucedidos en los años 90. Finalmente, tras un debate de más de 10 horas, la moción fue aprobada con 79 a favor, 19 en contra y 21 abstenciones, siendo desestimada por requerirse un mínimo de 83 votos.

Como se puede observar, la situación de constante enfrentamiento ejecutivo – legislativo, la inseguridad ciudadana y el incremento de la percepción del electorado en cuanto a la debilidad del presidente para gobernar, incrementó la inestabilidad política que tiene su impacto directo en la economía.

4.1.2 Análisis Económico.

Uno de los indicadores a analizar es el PBI que es utilizado para medir la “salud” económica de un país, debido a que representa el valor total monetario de los bienes y servicios que se han producido dentro de un determinado periodo, por lo que es expresado como la comparación entre un periodo y otro (generalmente trimestral y anual), bajo ese concepto se puede decir que el PBI refleja el tamaño de la economía de un país.

Al asumir el gobierno, el presidente PPK, la economía se encontraba en un proceso de recuperación según los estimados del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). El economista Armando Mendoza indica que “Resulta clave encarar la diversificación productiva y apostar por sectores que tradicionalmente no fueron considerados, como la agricultura familiar y la micro empresa. No podemos continuar como un país con un PBI impulsado por dos o tres megaproyectos mineros”, a continuación menciona que “la propuesta de exoneraciones

tributarias debe beneficiar a quienes realmente está dirigida, es decir, a las pequeñas empresas, para estimular su competitividad y formalización y no debe convertirse en un beneficio permanente o que se distorsione”.¹³

Como se observa en la figura 8 el PBI para el 2017 es de 2.6% y muestra una caída respecto al 4% del año 2016, pero de acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima “estima que el PBI crecería a 3.9% impulsado por minería y construcción” (Peru21 04/01/2018). En adición a ello el Sr. César Peñaranda, director de la CCL menciona, “Los sectores primarios tendrán un importante desempeño en 2018, donde el de minería e hidrocarburos crecería hasta 6.5%, considerando que este sector operaría en un entorno con mejores términos de intercambio”.

PBI global y por sectores				
Sector	Variación porcentual (%)			
	2015	2016	2017*	2018*
PBI	3.3	4	2.6	3.9
Agropecuario	3	1.8	2.1	4.1
Pesca	15.9	-10.1	32.8	8.3
Minería - hidrocarburos	9.5	16.3	3.9	6.5
Manufactura	-1.7	-1.6	0.9	3.7
Electricidad y agua	6	7.3	1.9	4.3
Construcción	-5.8	-3.1	1.1	7.2
Comercio	4	1.8	1.2	3.1
Servicios	5.1	4.2	3.3	3.4

* Datos estimados por la CCL FUENTE: BCRP, MEF e INEI

Figura 8. PBI Global y por sectores

Fuente: Diario Peru21¹⁴

De otro lado BBVA Research en su informe “Evaluación de la Situación Perú: Primer trimestre 2018”, presenta la proyección del PBI para los años 2018 y 2019, como se observa en la figura 9.

¹³ Redacción La República, Diario La República, Retos en lo político, económico y social, 06/06/2016, <http://larepublica.pe/politica/945229-retos-en-lo-politico-economico-y-social>

¹⁴ Peru21, Carlos Morales, 04/01/2018, <https://peru21.pe/economia/camara-comercio-lima-estima-pbi-creceria-3-9-mineria-construccion-390649>

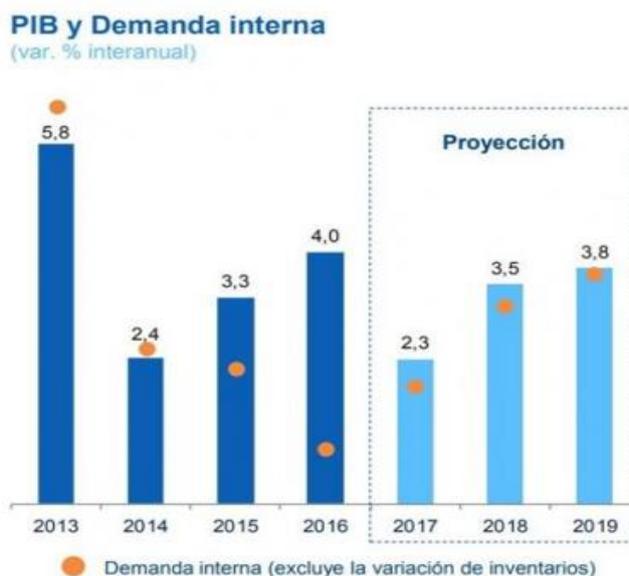


Figura 9. PBI y Demanda Interna

Fuente: BBVA Research¹⁵

La figura 9 muestra que la demanda interna refleja crecimiento en el 2017 pero según los economistas aún no se reflejan en la generación de empleo, para el 2018 y 2019 se mantiene el dinamismo de la demanda, este crecimiento puede estar asociado al incremento de la confianza del consumidor.

La figura 10 muestra una tendencia decreciente de la inflación, luego que el 2016 se tuviera una inflación de 3%, el año 2017 cerró en 2.2%, de acuerdo al BBVA Research “Inflación con tendencia a la baja debido, principalmente, a la evolución de los precios de los alimentos”.

¹⁵ BBVA Research, 19/01/2018, <https://www.bbva.com/content/uploads/2018/01/Situacion-Peru-1T18-1.pdf>, p. 20.

<https://www.bbva.com/content/uploads/2018/01/Situacion-Peru-1T18-1.pdf>

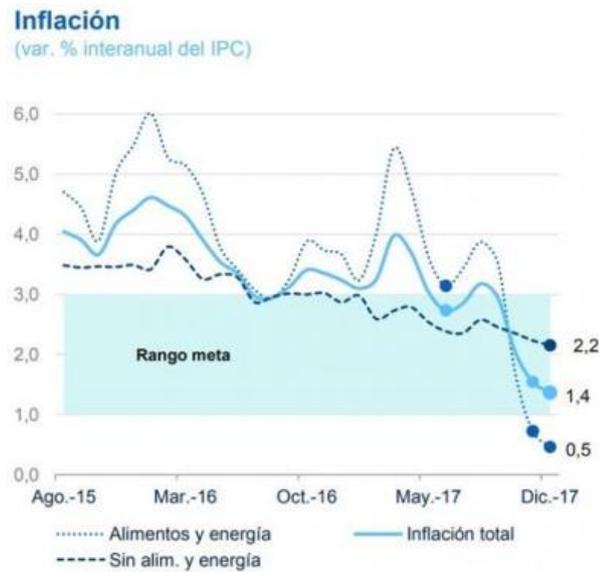


Figura 10. Inflación

Fuente: BBVA Research¹⁶

La inestabilidad política del país ha generado un impacto negativo en la economía, se evidencia que el compromiso del presidente PPK de destrabar la ejecución de los grandes proyectos nacionales no ha podido ser cumplida a cabalidad, por el contrario ha sufrido un duro revés en el proyecto del aeropuerto internacional de Chinchero en el Cusco.

El nivel de gasto público no tiene el ritmo suficiente para generar nuevas fuentes de trabajo y fuentes de ingreso para las regiones dónde ellos se ejecutarán.

A pesar de ello un estudio del semanario Latin Business Chronicle, con sede en Florida – Estados Unidos, considera que Perú posee el mejor ambiente macroeconómico de América Latina e indica que el Perú es el tercer mejor país en América Latina para hacer negocios, precedido por Chile y Panamá¹⁷. Sin embargo, de las tres naciones solo Perú mejoró su puntaje en la evaluación de su clima, señala la agencia Andina. El índice Latin Business Index mide el ambiente de negocios

¹⁶ BBVA Research, 19/01/2018, <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/01/Situacion-Peru-1T18-1.pdf>, p. 28.

¹⁷ Diario Gestión, 10/10/2017, <https://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>

en 19 países latinoamericanos. Evalúa cinco factores principales y 27 subcategorías, entre ellas el ambiente macroeconómico, corporativo y político, la situación de cada país en cuanto a globalización y competitividad y el nivel tecnológico. “Perú sigue en el tercer lugar debido a que tiene el mejor ambiente macroeconómico en América Latina, además de ser el cuarto mejor en ambiente corporativo y nivel tecnológico. Es también uno de solo dos países que mejoró su puntaje comparado con el índice del 2008”, precisó la publicación.

De acuerdo a las proyecciones del Banco Mundial, consideró que para el 2017 el Perú tendría una ligera desaceleración del PBI, ello se sustenta en la estabilización en el sector minero y en la débil inversión privada que fuera impactada por la crisis a nivel global, pero también por la incertidumbre generada por los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años anteriores, que actualmente se encuentran en proceso de investigación y que abarcan varios gobiernos.

Según el Banco Mundial “... la política fiscal sigue siendo prudente, a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes. El mayor déficit proviene de la disminución de los ingresos, consecuencia de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014 y el incremento de los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente bienes y servicios y salarios”¹⁸.

De otro lado el reconocido Economista Javier Zúñiga, en su análisis “Perú Económico en el 2017. Análisis de la Economía Peruana a Marzo de 2017”¹⁹, con respecto al PBI anual menciona que “... La proyección del crecimiento del PBI anual nos muestra un 3.0% de crecimiento de la producción nacional, porcentaje que nos coloca en una posición expectante respecto de países de la región como Chile (2.52%) o Colombia (2.45%)...”, y; en referencia a la proyección de la inflación indica “...La inflación anual del año 2016 fue de 3.25% para

¹⁸ Banco Mundial: Perú panorama general, <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>

¹⁹ Blog de Julio Baltazar Durand Carrión, <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2017/04/11/peru-economico-en-el-2017-analisis-de-la-economia-peruana-a-marzo-del-2017/>

Perú, se estima que para el 2017 terminemos con una inflación de 3.80%”, que difiere con la proyección del Ministerio de Economía, aunque esta diferencia puede presentarse por los desastres naturales provocados por el fenómeno del “Niño Costero”. En lo referido a la variación del tipo de cambio respecto al dólar americano, esta se encuentra en S/ 3.29 y se proyecta que a diciembre 2017 el tipo de cambio cierre en S/ 3.40. De otro lado es importante la evolución positiva del Índice de Confianza del Consumidor, que ve con optimismo el futuro de la economía peruana, este índice empezó su recuperación luego de varios altibajos como se observa en la figura 11.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC)- ULTIMOS 6 MESES

Pensando en el futuro, ¿cómo cree que estará la situación económica de su hogar, país, empleo y ahorro en los próximos 12 meses? (RESPUESTA ASISTIDA)

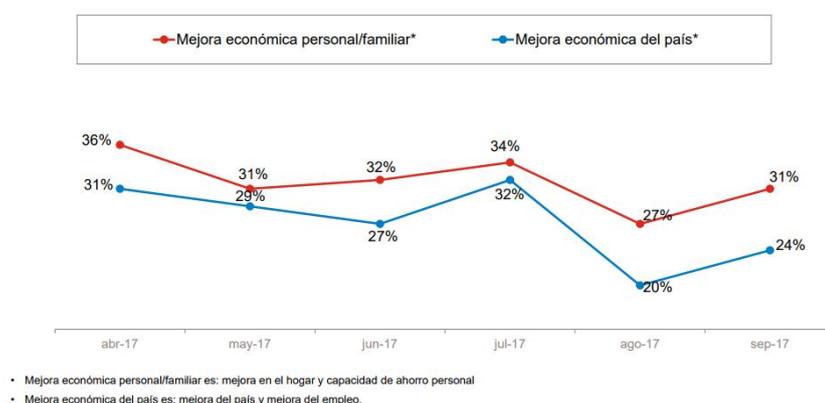


Figura 11. Índice de Confianza del Consumidor

Fuente: GfK²⁰

Es de esperar que el gobierno tome acciones de apoyo a la economía, mientras la producción minera se estabiliza y que se incremente de forma drástica la inversión pública apoyándose en los proyectos que involucra la reconstrucciones de varias regiones del país que fueron afectados por los desastres naturales producidos por el “niño costero”. Del mismo modo el Banco Mundial menciona “... El Gobierno espera eliminar gradualmente los déficits fiscales actuales en el mediano plazo respaldado por las medidas de gastos y planes para mejorar la

²⁰ Septiembre 2017 - Informe sobre las percepciones de la economía en el Perú, http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinion_Septiembre_2017_Economia_3.pdf

recaudación fiscal”²¹, en relación a ello el gobierno apoyó la creación del Régimen MYPE Tributario - RMT del Impuesto a la Renta, según el diario Gestión del 12/06/2017, entre febrero y abril 2017, “la SUNAT ha recaudado un total de S/ 186.7 millones, lo que resulta en un promedio mensual de S/ 62.2 millones. El mes más alto ha sido marzo, con S/ 70.7 millones recaudados, y se registra una ligera caída en abril” (figura 12). El ligero descenso que se observa en abril se explica por los efectos de los desastres naturales provocados por el “niño costero” que impacta en los ingresos de estas empresas.

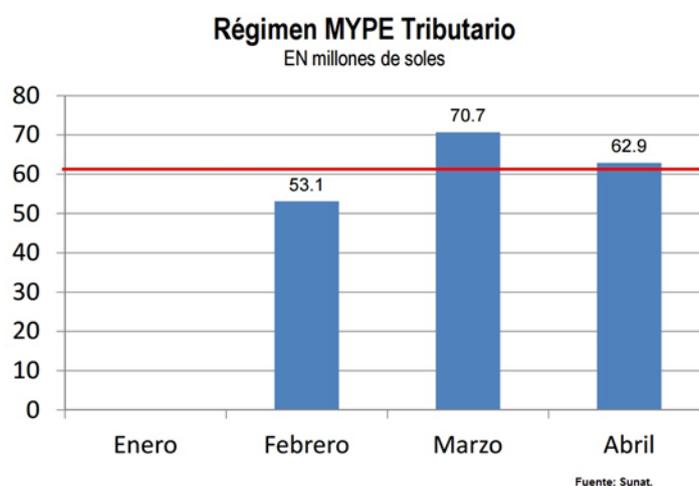


Figura 12. Régimen MYPE Tributario

Fuente: Diario Gestión²²

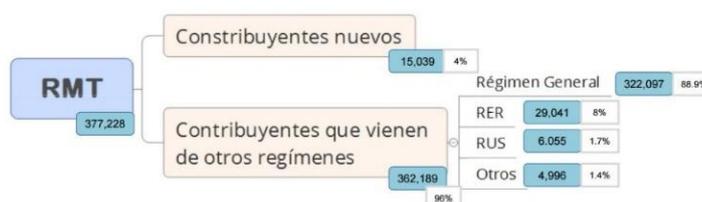
Pero el gobierno no tiene todo a favor ya que el congreso de la república aprobó una ley que brinda exoneraciones tributarias a las aerolíneas que expertos en el tema estiman en US\$ 1.200,000, que se dejarían de percibir. Bajo este contexto se espera que el gobierno dinamice la economía y continúe la aplicación de reformas estructurales y fiscales, que incrementen la productividad y genere la reducción de la informalidad, de forma que genere un impulso en el crecimiento de la economía.

²¹ Banco Mundial: Perú panorama general, <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>

²² SUNAT: Régimen MYPE Tributario atrajo a 15,000 nuevos contribuyentes hasta abril, <https://gestion.pe/economia/sunat-regimen-mype-tributario-atrajo-15000-nuevos-contribuyentes-hasta-abril-2192337>

4.1.3 Análisis Legal.

En este ámbito uno de los principales cambios generados por el poder ejecutivo fue la emisión del decreto legislativo que crea el Régimen MYPE Tributario - RMT del Impuesto a la Renta, este régimen comprende a los contribuyentes micro y pequeños empresarios domiciliados en el Perú y cuyos ingresos netos no superen 1,700 Unidades Impositivas Tributarias – UIT (UIT) en el ejercicio gravable. En junio del 2017, la SUNAT informó que en los primeros cuatro meses del año, este nuevo régimen había logrado captar 15,000 nuevos contribuyentes que representan el 4% dentro del RMT, indicando también que la creación de este régimen ha generado un reordenamiento con las empresas ya existentes, por lo que el RMT estaba compuesto por 377,228 contribuyentes, en la figura 13 se observa que el 88% de los contribuyentes provienen del Régimen general (RG), el 8% del Régimen especial de Renta (RER), 1.7% del Régimen Único Simplificado (RUS) y un 1.4% de otros.



1/ Considera los declarantes de los periodos enero a abril

Fuente: Sunat.

Figura 13. Composición de Régimen MYPE Tributario

Fuente: Diario Gestión²³

Según Reynaldo Torres Ocampo ²⁴, los nuevos contribuyentes captados por el RMT y aquellos que pertenecían al RER, están adquiriendo un mayor nivel de formalidad, por tanto una contabilidad más formal y poder descontar costos, por tanto necesitarán ser más eficientes en sus operaciones, lo cual genera necesidades de mejora de procesos y automatización de la gestión de la empresa.

²³ SUNAT: Régimen MYPE Tributario atrajo a 15,000 nuevos contribuyentes hasta abril, <https://gestion.pe/economia/sunat-regimen-mype-tributario-atrajo-15000-nuevos-contribuyentes-hasta-abril-2192337>

²⁴ Reynaldo Torres Ocampo, Intendente Nacional de Estudios Económicos y Estadística de la SUNAT.

4.1.4 Análisis Cultural.

“Toda compañía debería trabajar duro para hacer que su propia línea de productos quede obsoleta, antes que lo haga la competencia”

Philip Kotler

La informalidad es una característica de la mayoría de empresas PYMES y MYPES, ello se traduce en lo siguiente:

- No contar con un plan estratégico que establezca los objetivos que la empresa desea lograr.
- Falta de profesionalización de la empresa: A pesar que la empresa crece, prefieren mantener personal no preparado para el nuevo nivel de negocios.
- No formalización de los procesos: Tienen procesos no documentados que se aplican desde los inicios de la empresa y de necesitar nuevo personal por lo general las actividades asociadas a los procesos son descritas de forma verbal y de forma incompleta.
- No disponen de planes de mejora continua de procesos, que les permitiría ahorros significativos no evidenciados.
- Uso de software de ofimática pirata.
- El software para gestión de la empresa, generalmente es desarrollado a medida que se presenta o incrementa la necesidad funcional, no cuentan aplicaciones integrales.

En general ello se presenta por desconocimiento y falta de asesoría en dichos temas. Otro punto importante son los temas referidos a la calidad ya que los clientes finales son ahora mucho más exigentes y ponderan la calidad de los servicios que reciben, ello deviene en una mayor exigencia de calidad para las empresas y por tanto la necesidad

de parte de ellas en mejorar sus procesos internos, ser eficientes en sus gastos, revisar sus portafolios de servicios, y; evaluar la aplicación de mejoras en los mismos o generar nuevos, definir procesos de innovación que les permita tener un factor diferenciador respecto de su competencia.

4.1.5 Análisis Tecnológico.

El uso de las nuevas tecnologías y los canales que proveen, son un elemento importante para el desarrollo de las empresas y su llegada al mercado, sabemos que los negocios a través de internet están inmersos en un mercado que nunca se detiene, un mercado con atención continua, por tanto siempre cerca y disponible para el consumidor. Bajo ese contexto las empresas tienen la exigencia de tener presencia en este mercado a través de diferentes alternativas para realizar marketing, presentar promociones, realizar ventas o recabar opiniones de los consumidores respecto a sus productos, servicios e imagen de la empresa.

- **Automatización de la gestión**

Las empresas PYMES y MYPES al entrar a etapas de formalización ya sea por su crecimiento o por temas tributarios, perciben la necesidad de contar con un mejor control del negocio, por lo que se evidencia la urgencia de contar con soluciones de software que les permita automatizar la gestión de la empresa, principalmente la gestión de las compras y ventas, gestión de la logística y de almacén, como principales procesos del negocio, por lo que requieren de asesoría en la búsqueda de soluciones de TI.

- **Inteligencia de Negocios**

Las empresas deben conocer cuál es el comportamiento del mercado en el segmento en el cual están involucrados, y en específico cual es el comportamiento respecto a sus productos, dónde se venden, en que cantidades, en qué periodo (para casos de estacionalidad), entre otras variables de interés para la gestión,

por ello las empresas en general buscan contar con aplicaciones que les permita aplicar conceptos de inteligencia de negocios.

- **Uso de redes sociales**

Es sabido que la tendencia mundial y local del consumidor es realizar compras a través de canales electrónicos, ello ha generado la aparición de gran cantidad de empresas personales que hacen uso de las redes para desarrollar negocios pequeños con relativo éxito. De otro lado las empresas PYMES y MYPES, han iniciado un proceso de explorar el uso de estas herramientas para el desarrollo de sus negocios y establecer una rápida presencia en el mercado, inicialmente aplicando campañas de marketing que presenten sus servicios y alcancen a sectores donde antes no hubiesen podido llegar con la facilidad que hoy brinda Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest y LinkedIn a pesar de que esta última es más una red de contactos profesionales, pero cuyos contenidos han ido variando y hoy en día muestra ofertas de productos y servicios a los afiliados a esta red.

- **Uso de Smartphones**

El uso de los teléfonos inteligentes se ha extendido rápidamente en la población mundial, Perú no es la excepción y según GSMA²⁵ “...durante el primer trimestre de 2017, los usuarios de smartphones alcanzaron los 12,7 millones, lo que representa una penetración del 33% en el mercado peruano...”, esto es resultado del ingreso de nuevos operadores móviles que han ampliado la oferta de este tipo de equipos y con gran variedad de precios asequibles al consumidor final. Del mismo modo GSMA proyecta que para el año 2020, la cantidad de usuarios en Perú crecería hasta alcanzar 24 millones. En este escenario se observa que los proveedores tienen que orientarse a la innovación en servicios o a la generación de nuevas ideas de negocio que permitan ofrecer novedades al mercado.

²⁵ GSMA: Asociación que agrupa a diversos operadores de telefonía móvil en el mundo

- **Concepto de “Garantía Social”**

En el blog “Cátedra del Consumidor”, se publicó un artículo titulado “Redes Sociales, un espacio para compartir y extender el horizonte de los mercados”²⁶, se menciona que “Cada vez, son más jóvenes que se guían por los **likes** en Facebook, para decidir sobre un producto, o los comentarios en las bandejas para prestar un servicio”, sin dejar de lado otras redes sociales como Instagram, Twitter, Pinterest y LinkedIn. Luego indican que “... observamos un progresivo avance en materia de derecho a la información y hasta se podría hablar de una “**garantía social**”, cuando muchos consumidores aprueban o desaprueban un producto.”, y este comentario se sustenta en el análisis del consumidor que accede a información del proveedor de los servicios, pero también a los comentarios de otros consumidores que ya han tenido una experiencia con ellos y emiten un comentario positivo o negativo, a partir del cual se tiene una mejor visión para tomar la decisión de comprar o no.

4.1.6 Análisis Ecológico.

En cuanto al aspecto ecológico, existe una clara tendencia de las empresas a la aplicación de temas de responsabilidad social empresarial, considerando que la población es cada vez más consciente y tiene la preocupación de los efectos de la contaminación en los cambios climáticos que se dan a nivel mundial y en el Perú.

La población peruana es bastante joven y tienen interiorizado los temas de cambio climático y sus efectos negativos en la población, consideran importantes los temas de calidad en los servicios que van a adquirir y si estos al ser producidos tienen algún impacto negativo en el medio ambiente, por lo que las empresas se preocupan por contar con un buen gobierno corporativo y políticas de protección

²⁶ Redes sociales, un espacio para compartir y extender el horizonte de los mercados, <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2017/09/25/redes-sociales-un-espacio-para-compartir-y-extender-el-horizonte-de-los-mercados/>

medioambientales, ya que están informados que son factores que el consumidor evalúa previo a adquirir los productos.

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

En la tabla 14 se presenta el resumen del impacto que las condiciones del entorno generan en los clientes.

Tabla 14
Impacto del entorno en clientes

TENDENCIA	IMPACTO EN CLIENTES
Político - Gubernamental	
Relación ejecutivo - legislativo genera incertidumbre	Inversiones y gasto público lento, al igual que el sector privado cuyos negocios estén relacionados al estado.
Reconstrucción de zonas afectadas por "niño costero"	Generará requerimientos a empresas de todas las áreas de mercado, en particular pedidos a empresas PYMES y MYPES
Económico	
Mejora el Índice de Confianza del Consumidor	La percepción de mejora a nivel familiar y a nivel país, impulsa el movimiento económico, crecimiento de PYMES y MYPES Incremento del consumo, genera necesidad de ser más eficientes
Reformas estructurales y fiscales	Dinamiza la economía, incrementa la formalización de empresas
Legal	
Creación de Régimen MYPE Tributario	Contribuyentes captados por el RMT, están adquiriendo un mayor nivel de formalidad, que les exige ser eficientes en sus procesos.
Cultural	
Informalidad en la gestión de las PYMES	No hacen planeamiento estratégico, no fijan objetivos, no aplican mejora de procesos, no automatizan la gestión de la empresa
Clientes finales con mayores niveles de exigencia de calidad de los productos y/o servicios	Las empresas deben mejorar sus procesos, ser eficientes en sus gastos, definir procesos de innovación que les permita ser competitivos.
Tecnológico	
Uso de redes sociales	PYMES y MYPES, han iniciado un proceso de explorar el uso de estas herramientas para el desarrollo de sus negocios.
Uso de Smartphones	Los proveedores tienen que orientarse a la innovación en productos, generación de nuevas ideas de negocio a ofrecer al mercado
Uso generalizado de internet	Necesidad de recopilar información acerca de su presencia en el mercado, opiniones e imagen de la empresa, productos y/o servicios en internet
Ecológico	
Exigencia de gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social empresarial	Las empresas deben desarrollar políticas medioambientales y aplicar Responsabilidad social empresarial.

Elaboración propia

En la tabla 15 se presenta el resumen del impacto que las condiciones del entorno generan en los proveedores.

Tabla 15
Impacto del entorno en proveedores

TENDENCIA	IMPACTO EN PROVEEDORES
Político - Gubernamental	
Relación ejecutivo - legislativo genera incertidumbre	Disminución en requerimientos de servicios
Reconstrucción de zonas afectadas por "niño costero"	Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría en mejora de procesos.
Económico	
Mejora el Índice de Confianza del Consumidor	Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría general Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría en mejora de procesos.
Reformas estructurales y fiscales	Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría general
Legal	
Creación de Régimen MYPE Tributario	Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría en mejora de procesos.
Cultural	
Informalidad en la gestión de las PYMES	Oportunidad de brindar servicios de consultoría estratégica
Clientes finales con mayores niveles de exigencia de calidad de los productos y/o servicios	Oportunidad de brindar servicios de consultoría en mejora de procesos
Tecnológico	
Uso de redes sociales	Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría TI
Uso de Smartphones	Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría TI
Uso generalizado de internet	Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría TI
Ecológico	
Exigencia de gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social empresarial	Incremento en el requerimiento de servicios de consultoría en mejora de procesos y/o Sistema de Gestión de la Calidad

Elaboración propia

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

En la tabla 16 muestra el impacto generado por el entorno en la empresa, identificando 14 oportunidades y 7 amenazas.

Tabla 16

Impacto del entorno en la empresa

TENDENCIA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Relación ejecutivo - legislativo genera incertidumbre	AMENAZA: Bajo nivel de inversión de las empresas
Mejora el Índice de Confianza del Consumidor	OPORTUNIDAD: PYMES en crecimiento y formalización, necesitan ser eficientes y competitivos. AMENAZA: Competencia agresiva entre empresas de consultoría. AMENAZA: Empresas con mayor experiencia
Reforma tributaria: Impulso de formalización a través de la creación de régimen PYME tributario	OPORTUNIDAD: PYMES en crecimiento y formalización, necesitan ser eficientes y competitivos. AMENAZA: Competencia agresiva entre empresas de consultoría.
Creación de Régimen MYPE Tributario	OPORTUNIDAD: PYMES y MYPES en crecimiento y formalización, necesitan ser eficientes y competitivos, además de automatización de la gestión de la empresa
Informalidad en la gestión de las PYMES: Falta de control de gestión	OPORTUNIDAD: Asesoría en automatizar la gestión de la empresa, previa formalización de procesos operativos a bajo costo. OPORTUNIDAD: Empresas con necesidades de soluciones TI con bajo nivel de inversión. AMENAZA: Consultores independientes que no tributan y tienen costos menores.
Clientes finales con mayores niveles de exigencia de calidad de los productos y/o servicios que reciben	OPORTUNIDAD: Necesitan servicios de planeamiento estratégico, mejora de procesos e innovación de productos y/o servicios. AMENAZA: Competencia cuenta con certificaciones especializadas.
Automatización de la Gestión	OPORTUNIDAD: Necesitan servicios de consultoría TI y de procesos con bajo nivel de inversión. OPORTUNIDAD: Alianza con empresas del exterior con soluciones "llave en mano"
Inteligencia de Negocios	OPORTUNIDAD: Necesitan servicios de consultoría TI y de procesos con bajo nivel de inversión. OPORTUNIDAD: Empresas que necesitan soluciones de inteligencia de negocios
Uso de redes sociales	OPORTUNIDAD: Necesitan servicios de marketing digital, asesoría en la creación de tiendas virtuales a bajo costo.
Uso de Smartphones	OPORTUNIDAD: Necesitan servicios de asesoría en definir productos a ser utilizados en Smartphones. Ej. Gestión empresarial.
Exigencia de gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social empresarial	OPORTUNIDAD: Servicios de implementación de SGC basado en ISO 9000, 14000, 18000. AMENAZA: Competencia con empresas de mayor experiencia y que cuentan con certificaciones.

Elaboración propia

4.4 Oportunidades y Amenazas.

En la tabla 17 se tienen 12 oportunidades y 7 amenazas las cuáles son depuradas, eliminando aquellas que son duplicadas o que son similares, obteniendo 7 oportunidades y 5 amenazas.

4.4.1 Oportunidades.

- PYMES en crecimiento y formalización, necesitan ser eficientes y competitivos.

La creación de régimen PYME tributario impulsa la formalización de empresas, esto implica también la necesidad de formalizar sus procesos, establecer controles en la gestión, de forma que permita reducir costos y descontar aquellos que se registran contablemente, desde el punto de vista de servicios, se puede ofertar inicialmente consultorías de procesos y posteriormente asesorías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9000.

La mejora en el índice de confianza del consumidor, es otra variable que se considera, ya que implica crecimiento en el consumo lo cual impulsaría el crecimiento de las empresas PYME y MYPES, haciendo que sea urgente que estas empresas se preparen a nivel de procesos, estableciendo controles simples que les permita ser eficientes.

- Empresas PYMES con necesidades de servicios de asesoría para automatizar la gestión de la empresa.

De forma similar al punto anterior, la creación de régimen PYME tributario impulsa la formalización de empresas, lo que exige ser eficientes y por ello se hace necesario asesorarlos en identificar, definir los procesos críticos y proponer aquellos que deben ser automatizados, estableciendo controles por ejemplo a las compras, ventas, y la gestión del stock punto crítico en empresas

pequeñas, ya que es allí donde se producen pequeñas pérdidas recurrentes que impactan negativamente en los costos. El aspecto cultural referido a la informalidad también apoya la oportunidad, ya que los propietarios de este tipo de empresas son reticentes a la automatización de la gestión empresarial por temor a perder el control empírico que tienen y porque tienen la percepción que la automatización es costosa, sin considerar los beneficios que pueden obtener en eficiencia y control.

- Empresas con necesidades de soluciones TI con bajo nivel de inversión.

Las PYMES y MYPES tienen como característica ser empresas familiares y son gestionados por los propietarios de forma empírica y como mencionamos en el párrafo anterior existe rechazo al uso de soluciones TI, siendo en este caso la percepción de costos altos, por lo que los servicios de consultoría se enfocan en evaluar los procesos del negocio y asesorarlos en la evaluación y selección de soluciones TI acorde a sus necesidades y que requieran bajos niveles de inversión en infraestructura tecnológica, por ello la orientación sería hacia soluciones de tipo Cloud Computing.

- El crecimiento de las empresas MYPES y PYMES ha generado la necesidad de contar con servicios de planeamiento estratégico, mejora de procesos e innovación de productos y/o servicios.

El aspecto cultural nos permite comprobar la rápida evolución de los clientes, siendo hoy más exigentes en cuanto a la calidad del servicio/producto, el tiempo de entrega, el servicio postventa, además de tener preferencias por productos/servicios novedosos con características diferenciadoras de otros similares en su categoría.

Entonces, las empresas para responder a estos requerimientos del mercado, debe orientarse a la gestión estratégica de la empresa, que decanta en la necesidad de contar con un planeamiento estratégico y objetivos estratégicos claramente definidos, otro

punto a considerar es proveer a sus colaboradores, principalmente a los gerentes de productos de competencias asociadas a la innovación que impacte en los productos / servicios de la empresa, todo lo mencionado es el generador de la oportunidad identificada.

En el aspecto tecnológico identificamos necesidades de automatizar la gestión de la empresa, el uso de inteligencia de negocios y potenciar el uso de redes sociales, que pueden enfocarse en opciones de desarrollo propio o desarrollo de soluciones "a la medida", que puede implicar altos costos y plazos amplios que podrían frustrar su culminación. Bajo ese contexto identificamos las oportunidades siguientes, asociadas al aspecto cultural analizado.

- Alianza con empresas del exterior con soluciones "llave en mano". Que nos permitan alianzas o representación de sus productos a nivel local.
- Empresas PYMES que necesitan soluciones de inteligencia de negocios.

Nos da la oportunidad de proveer estas soluciones especializadas, a través de representación de productos.

- Empresas que necesitan servicios de marketing digital, asesoría en la creación de tiendas virtuales o manejo de redes sociales a bajo costo.

Es una oportunidad que no consideramos prioritaria debido a que se requiere de competencias especializadas y experiencia específica que Tendencias Tecnológicas S.A.C. no cuenta.

4.4.2 Amenazas.

- Bajo nivel de inversión de las empresas

Esta amenaza es generada por la incertidumbre generada por la situación política y el constante enfrentamiento entre los poderes legislativo y ejecutivo.

- Existe una competencia agresiva entre empresas de consultoría.

El incremento de empresas PYMES y MYPES formales hace que sea un mercado interesante al cual muchas empresas de similares características a Tendencias Tecnológicas S.A.C. buscan ingresar, ofreciendo servicios a bajos costos o resaltando el contar con certificaciones tales como ISO 9001, ITIL o PMP, esta competencia agresiva genera dificultades adicionales porque muchas veces no cumplen con todos los compromisos asumidos, lo cual genera desconfianza en este tipo de empresas.

- En el mercado existen empresas con mayor experiencia y trayectoria.
- Se identifica que en el sector MYPES y PYMES existe prestación de servicios de consultores independientes que no tributan y tienen costos menores.

En el aspecto cultural identificamos la informalidad de las empresas y de sus gestión misma, del mismo modo existen consultores independientes que prestan servicios sin emitir comprobantes de pago sea factura o recibo por honorarios, por tanto al no tributar es evidente que sus costo son menores, y, es un aspecto que se deberá gestionar para contrarrestar el impacto que pudiera generar.

- Las empresas competidoras cuentan con certificaciones especializadas.

Muchas de las empresas de la competencia tienen personal certificado en ISO 9001, ITIL, PMP. Es cierto que no todas las empresas solicitan la certificación, si exigen que se tenga las competencias correspondientes, pero en el momento de tomar la

decisión ante cotizaciones similares, prefieren aquellos que cuenten con la certificación.

4.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.

La tabla 17 muestra la matriz EFE y las relación de oportunidades y amenazas identificadas durante el análisis del entorno externo dónde Tendencias Tecnológicas S.A.C. se desenvuelve, a través de esta herramienta los tres accionistas de la empresa definieron el nivel de importancia de cada oportunidad y amenaza, asignando pesos a cada una de ellas; luego se aplicó la calificación correspondiente, obteniendo así, las ponderaciones finales que al ser sumadas nos da un valor que indica cual es la posición competitiva de la empresa.

Tabla 17
Matriz EFE

		Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES - O				
1	O1: PYMES en crecimiento y formalización, necesitan ser eficientes y competitivos	0.11	4.00	0.44
2	O2: PYMES con necesidades de servicios de asesoría para automatizar la gestión de la empresa	0.09	4.00	0.36
3	O3: PYMES con necesidades de asesoría en planeamiento estratégico	0.10	4.00	0.40
4	O4: Posibilidad de establecer alianzas con empresas del exterior	0.08	3.00	0.24
5	O5: Empresas con necesidades de soluciones TI con bajo nivel de inversión	0.11	4.00	0.44
6	O6: Empresas con necesidades de soluciones de inteligencia de negocios.	0.08	3.00	0.24
7	O7: Empresas con necesidades de servicios de marketing digital.	0.02	3.00	0.06
AMENAZAS – A				
1	A1: Competencia agresiva en el sector.	0.10	2.00	0.20
2	A2: Ventaja competitiva de la competencia por contar con certificaciones	0.11	1.00	0.11
3	A3: Empresas de Consultoría con mayor trayectoria	0.09	1.00	0.09
4	A4: Consultores Independientes informales que no tributan	0.09	2.00	0.18
5	A5: Bajo nivel de inversión de las empresas ante la incertidumbre política	0.02	2.00	0.04
		EFE	1.00	2.80

Elaboración propia

El resultado de la ponderación es 2.8 que es superior al promedio de 2.5, indicativo que la empresa tiene una posición competitiva fuerte para afrontar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Es conveniente evaluar en mayor detalle la posibilidad de entablar alianzas con empresas del exterior (0.24) y que proveen de soluciones de inteligencia de negocios (0.24), que son los puntos más bajos en cuanto a aprovechar las oportunidades; y, desechando la oportunidad de servicios de marketing digital ya que está bastante alejada del negocio de la empresa.

Capítulo V. Análisis de la Industria

Uno de los puntos importantes de la gestión empresarial es determinar cuán atractiva es la industria en el segmento específico de consultorías para PYMES en temas de diseño y rediseño de procesos, gestión de la calidad, tecnologías de la información, para luego diseñar las estrategias competitivas que la empresa necesita, para ello; se hace necesario conocer a profundidad la industria, como se desarrollan los negocios, cual es el desempeño de las empresas competidoras y de los clientes, entre otros. Para realizar esta evaluación es que tomamos el enfoque propuesto por Michael E. Porter, quien plantea la existencia de cinco fuerzas que influyen de forma directa en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento en particular.

“La estrategia competitiva consiste en ser diferentes. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas, para entregar una mezcla única de valor”

Michael E. Porter

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

5.1.1 Descripción del Mercado – Demanda.

Para identificar la demanda es necesario conocer la composición del mercado de nuestro interés, por ello en la tabla 18 se observa de qué manera está estructurado éste.

Tabla 18
Estructura Empresarial

Segmento empresarial	Total de empresas	Porcentaje	Densidad empresarial (Empresa / mil hab.)
Total	2 042 992	100,0	65,6
Micro empresa	1 933 525	94,6	62,1
Pequeña empresa	89 993	4,4	2,9
Gran y mediana empresa	12 494	0,6	0,4
Administración pública	6 980	0,4	0,2

Fuente: INEI – Perú: Estructura Empresarial, 2015

Vemos que el 98% del mercado está compuesto por empresas del sector MYPES y PYMES, que es nuestro mercado objetivo, de acuerdo a MAXIMIZE TIC existe en el mercado peruano una mayor disposición del empresario peruano a invertir en TIC, las empresas familiares se están profesionalizando ²⁷, siendo éstas últimas empresas en su mayoría del sector PYME y MYPE. En la figura 14 se observa el comparativo de la composición del mercado en millones de dólares entre el año 2010 y el 2016.

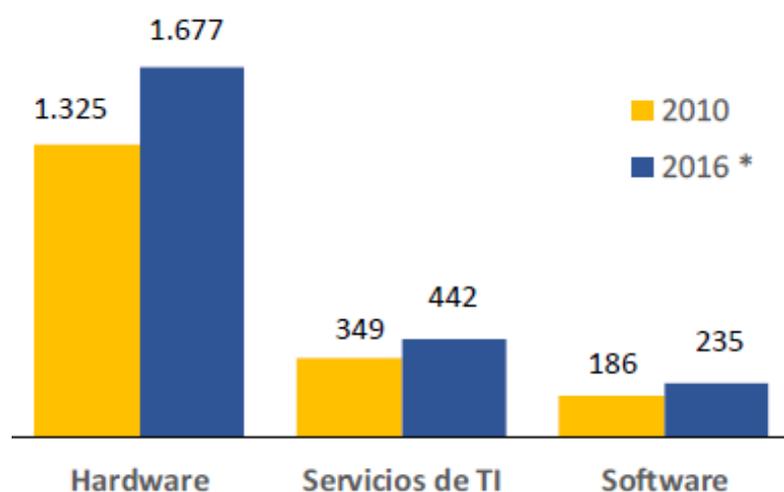


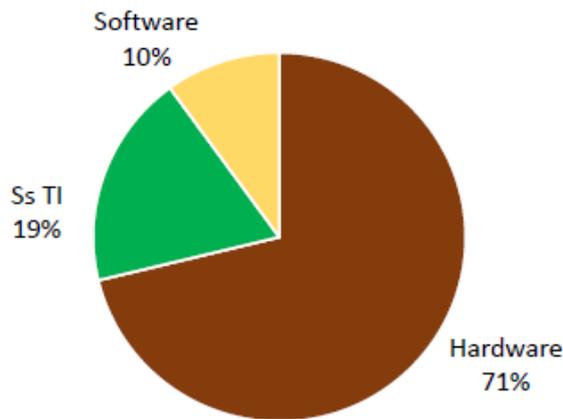
Figura 14. Perú: Mercado TIC's 2010 – 2016 (Mill.US\$)

Fuente: MAXIMIZE – Mercado TIC 2016

En todos los servicios se observa crecimiento en la demanda, en particular los servicios de TI se tiene un 30% en ese periodo.

En la figura 15 se observa como está estructurado el mercado porcentualmente.

²⁷ MAXIMIZE TIC, BARRAGÁN, Luis, Mercado TIC Perú 2016, <https://es.slideshare.net/lbarragan/mercado-de-la-tecnologa-de-la-informacin-en-per-2016>



Total = US\$ 2.354 mill

Figura 15. Perú: Mercado TIC's 2016 (Estructura %)

Fuente: MAXIMIZE – Mercado TIC 2016

El 19% está referido a servicios de TI, estos no se dan de forma excluyente, sino que generan requerimientos de reordenamiento de la empresa, que aunada a la formalización misma, genera requerimientos de definición y estandarización de procesos y procedimientos, asesorías para la selección de soluciones de TI que permitan la automatización de los procesos críticos, asesorías en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000 orientado a lograr eficiencia a través de la mejora continua de procesos y a contar con la certificación correspondiente que les permite en muchos casos cumplir con este requisito para participar en licitaciones o adjudicaciones directas, por lo que se considera un factor diferenciador respecto a la competencia.

Las perspectivas del mercado según MAXIMIZE son:²⁸

- Mayor disponibilidad de liquidez del empresario peruano.
- Aproximadamente el 50% de las empresas grandes y medianas invertirán hasta un 25% de su presupuesto en soluciones cloud (en la nube).

²⁸ MAXIMIZE TIC, BARRAGÁN, Luis, Mercado TIC Perú 2016, <https://es.slideshare.net/lbarragan/mercado-de-la-tecnologa-de-la-informacin-en-per-2016>

De otro lado en el diario El Comercio del 23/05/2017, mencionan que de acuerdo a un estudio de la empresa Deloitte, las empresas peruanas todavía no le sacan provecho al cambio tecnológico²⁹; allí mencionan que Alejandra D'Agostino³⁰, comentó que en la práctica hoy tenemos muchas empresas que adquieren herramientas tecnológicas pero no saben aún aprovecharlas para incrementar la productividad del negocio, además indica que "Los trabajadores, dijo, reciben muchos correos, pertenecen a diversos grupos en Whatsapp, revisan constantemente su twitter u otras redes sociales y además usan Apps corporativas para acceder o proporcionar datos." Y complementa diciendo "Toda esta hiperconectividad agrega complejidad al trabajo y no se consigue la productividad que se requiere: estamos en la tasa que se registraba en los años 70". Esto es favorable para las empresas de servicios de consultoría ya que pronostica un crecimiento constante en la demanda de servicios de consultoría que cubran la necesidad de ordenar, definir y/o redefinir los procesos y procedimientos, que involucra analizar y proveer soluciones que mejoren la interacción de los procesos de negocio, complementado con una posible automatización de los procesos críticos, y; toda esa demanda pertenece al ámbito de acción definido para el relanzamiento de Tendencias Tecnológicas S.A.C. siendo un ambiente favorable para este proceso.

5.1.2 Descripción de la Industria – Oferta.

De acuerdo al Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), las empresas de servicios de consultoría en Perú se pueden clasificar en tres categorías diferentes según el servicio³¹ que ofrecen:

Servicio Integral: Orientado a servicios que abarcan áreas de alto nivel como las de ingeniería o gestión empresarial (Tecnologías de la información, Finanzas, Planeamiento, Operaciones/producción,

²⁹ Diario El Comercio: Empresas peruanas todavía no le sacan provecho al cambio tecnológico, <http://elcomercio.pe/economia/negocios/empresas-peruanas-todavia-sacan-provecho-cambio-tecnologico-425410>

³⁰ Socia para capital humano de Deloitte Perú

³¹ Estudio de Mercado de la Consultoría en el Perú, 2009, ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior

Comercial, Recursos Humanos), que debido a los niveles de inversión requeridos, envergadura del servicio, tamaño de los equipos de trabajo, son proporcionados por empresas consultoras multinacionales o empresas líderes.

Servicio Total: Abarcan todo tipo de servicios de consultoría, aunque las empresas no cuenten con él conocimiento de cada una de las áreas; el servicio es brindado a través de la subcontratación.

Especializadas: Son aquellos servicios requeridos en áreas específicas de la gestión empresarial, tales como:

- Sistemas de Gestión bajo el enfoque ISO: De la Calidad ISO 9000, medio ambiental ISO 14000, seguridad, salud en el trabajo y medioambiente ISO 18000 (OHSAS)
- Formalización de procesos y procedimientos orientados a la eficiencia.
- Responsabilidad social empresarial.
- Asesoría en automatización de procesos y evaluación y selección de soluciones de software
- Tecnologías de la Información (hardware, software)
- Marketing: Área de Mercadeo y Ventas

Consultores Independientes: Proporcionan servicios especializados en áreas de gestión y organización, seguida de consultorías para las áreas de finanzas y contabilidad, asesoría legal y consultorías de estructuras empresariales.

El ámbito de acción definido para Tendencias Tecnológicas S.A.C. se ubica en las consultorías especializadas, cubriendo todos los temas a excepción de marketing, y; en el caso de las consultorías

independientes consideramos brindar el servicio de Gestión de Proyectos bajo el enfoque PMI y el de Servicios bajo ITIL.

En la tabla 19 se observa el resultado del análisis de la densidad empresarial por actividad económica al año 2015³², según el INEI.

Tabla 19

Perú – Densidad Empresarial según Actividad Económica, 2015

Actividad económica	Total de empresas	Porcentaje	Densidad empresarial (Empresa / mil hab.)
Total	2 042 992	100,0	65,6
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	36 570	1,7	1,2
Explotación de minas y canteras	11 894	0,6	0,4
Industrias manufactureras	167 647	8,2	5,4
Electricidad, gas y agua	4 253	0,2	0,1
Construcción	53 364	2,6	1,7
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	929 231	45,5	29,8
Transporte y almacenamiento	97 795	4,8	3,1
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	169 195	8,3	5,4
Información y comunicaciones	54 651	2,7	1,8
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	220 001	10,8	7,1
Otros servicios 1/	298 391	14,6	9,6

1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Fuente: INEI – Perú: Estructura Empresarial, 2015

En la tabla 19 se observa que a nivel nacional existen 220,001 empresas dedicadas a Servicios Profesionales, técnicos y de apoyo empresarial, que representa el 10.8% de las empresas, en el figura 16 se observa la distribución porcentual de empresas por habitante.



1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Figura 16. Perú – Densidad Empresarial según Actividad Económica, 2015

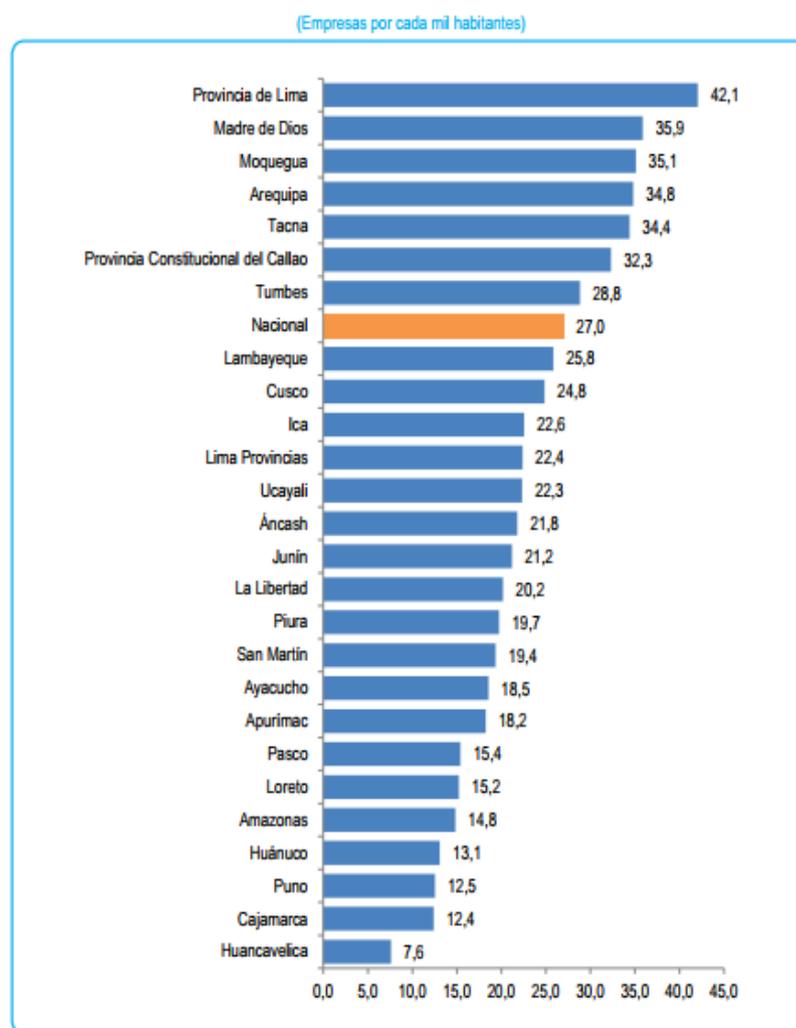
Fuente: INEI – Perú: Estructura Empresarial, 2015

³² INEI – Perú: Estructura Empresarial, 2015, Página 135

La información relevante de la figura 16 es que la actividad Servicios Profesionales, técnicos y de apoyo empresarial, nos muestra que existen 9.6 empresas por cada 1,000 habitantes.

En la figura 17 se observa el resultado del análisis de la densidad empresarial de las empresas de servicios según región.

La información de esta figura nos permite evaluar por región la disponibilidad de empresas en la actividad Servicios Profesionales, técnicos y de apoyo empresarial e identificamos que en Lima existen 22.4 por cada 1,000 habitantes.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Figura 17. Perú – Densidad Empresarial de las Empresas de Servicios, según región, 2015

Fuente: INEI – Perú: Estructura Empresarial, 2015

No se pudo identificar información desgregada de la actividad Servicios Profesionales, técnicos y de apoyo empresarial, de forma que podamos identificar cual es nivel de participación de las empresas de servicios de consultoría TI, Procesos, Calidad y Planeamiento, por lo que la información anterior se complementa en la figura 18.



Figura 9. Distribución del mercado de consultoría y auditoría en el Perú, año 2011. Tomado de *El mercado de la consultoría en Perú* (p. 21), por J. Romeo, 2012, Lima, Perú: ICEX.

Figura 18. Distribución del Mercado de la Consultoría y Auditoría en el Perú, 2011

Fuente: Tesis, Calidad en las empresas del Sector Consultoría y Auditoría en el Perú³³

Es necesario mencionar que contamos con el mismo estudio de mercado del ICEX “El Mercado de la Consultoría en Perú”, dónde se tiene la misma figura pero con información al año 2009, por ello se presenta la figura de la fuente indicada debido a que la información que muestra es al 2011, siendo esta lo más reciente que se ubicó.

En la figura anterior se puede observar que la distribución de empresas de consultoría tiene un 31% enfocadas en la Consultoría Integral y 25% en Consultorías TIC, siendo estos dos rubros dónde Tendencias Tecnológicas busca reposicionarse.

Consideremos que en abril del 2017 se proyectó que el sector TIC, podría alcanzar y cerrar el año 2017 con una facturación de US\$ 4,700

³³ NEYRA, S., RETO, J., SOTO, W., VALERA, D., Tesis, Calidad en las empresas del Sector Consultoría y Auditoría en el Perú, PUCP, 2017

millones³⁴, lo que permite tener un buen horizonte para el año 2018, ya que las inversiones tecnología (hardware y software) genera requerimientos de ordenamiento y formalización de la gestión empresarial lo que implica la necesidad de una mayor oferta de servicios para la mejora de procesos o automatización de los procesos críticos del negocio entre otros.

En la figura 19 se observa la evolución del mercado de consultoría en los últimos años.

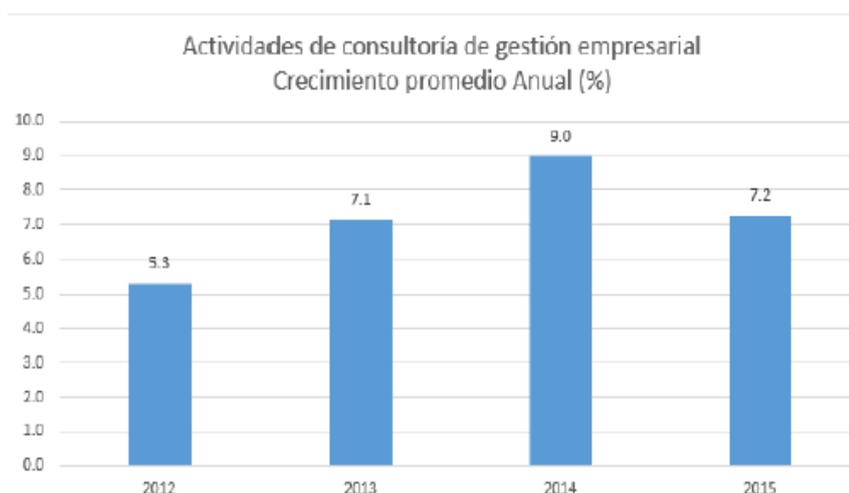


Figura 19. Actividades de Consultoría de Gestión Empresarial
Fuente: INEI - Encuesta mensual del sector servicios (agosto 2015)

El sector de servicios de consultoría de gestión empresarial, está creciendo a un ritmo de 7.17%, siendo el año 2014 dónde tuvo un crecimiento pico de 9%. Como se puede observar, el crecimiento de las actividades de consultoría del mercado y la formalización de empresas PYMES y MYPES, está generando opciones que aún no tiene límites para nuevas empresas consultoras en ese sector ya que la demanda aún no está siendo cubierta por la oferta actual, ello sin mencionar que estamos inicialmente centrados en la ciudad de Lima, pero hay un mercado significativo en provincias, dónde es evidente la escasez de servicios de consultoría especializado a bajos costos.

³⁴ Sector tecnológico en Perú facturará más de US\$ 4,700 millones en 2017, <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx>

5.2 Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.

Para realizar el análisis de la industria e identificar el grado de competitividad que se tiene en ella, se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, que según su enfoque influyen de forma directa en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o en nuestro caso el segmento de las consultorías mencionadas en 5.1.

5.2.1 Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos.

Se refiere a la existencia y facilidad de acceso a servicios sustitutos y el impacto que esto genera sobre la rentabilidad de la industria, por tanto consideramos la evaluación de los potenciales sustitutos siguientes:

Consultores independientes: Están especializados en temas específicos, por ejemplo; en ISO 9000. La ventaja es que tienen bajos costos generalmente pagados a través de recibos por honorarios, la desventaja es que no ofrecen una solución con visión integral que permita llevar los procesos críticos del negocio a una automatización parcial o total.

Empresas consultoras grandes y medianas: Tienen un staff de consultores con diferentes niveles de especialización que les otorga una ventaja respecto a la competencia, la desventaja se presenta en los costos que se perciben como altos en empresas MYPES y PYMES.

Empresas comercializadoras de soluciones de software: Empresas que tienen consultores con conocimiento de los procesos que pueden ser automatizados por la solución que ofrecen, por lo que al comercializarlos ofrecen realizar un diagnóstico de los principales procesos, pero siempre orientados a que estén alineados con su solución de software, por ello estas empresas pueden cubrir algunos temas propios de un servicio de consultoría integral. El nivel de costos es su ventaja diferencial, y su desventaja de no cubrir todos los ámbitos de la empresa no es crítico ya que las PYMES y MYPES

están comenzando a invertir en temas específicos y no de manera integral.

Personal propio de las empresas: Las MYPES y PYMES tienen una estructura organizacional ajustada en cuanto a personal, en muchos casos son multifuncionales y cómo es lógico las actividades del “día a día” no les permite enfocarse en proyectos internos adicionales.

Tendencias Tecnológicas S.A.C. es una empresa de consultoría pequeña, que cuenta con especialistas en tecnologías de la información, en procesos, en gestión de la calidad y en elaboración de planes de negocio para empresas PYMES y MYPES, cubriendo de esta forma las necesidades más críticas de este tipo de empresas.

5.2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores.

Es sabido que si se identifica una industria o un segmento de ella, proporciona beneficios superiores a la media en la industria o segmento, atraerá mayor número de inversionistas, incrementando la competencia. En esta fuerza lo importante es evaluar las barreras de entrada que pueden enfrentar los nuevos competidores.

Nivel de Inversión: El nivel de inversión requerido para realizar consultorías es bajo, no se requiere de compras de equipos y/o maquinarias ni la contratación de gran cantidad de personal, por lo que los nuevos competidores no tendrían dificultad en este aspecto.

Curva de Experiencia: Es necesario tener conocimiento y experiencia en los procesos de negocio de empresas MYPE y PYMES, cuya dinámica de negocio es mucho más ágil y flexible, por ello; el conocimiento debe considerar aspectos tales como la gestión empresarial, gestión con enfoque a procesos, tecnologías o soluciones disponibles, entre otros. Se da por descontado que los nuevos competidores tendrán estas capacidades, y; de no tenerlo lo cubren con la contratación de personal con competencias específicas, tampoco sería una barrera infranqueable.

Certificaciones: Esta sería una barrera de ingreso de bajo nivel, sólo si se presenta una exigencia de una certificación muy especializada, en general los consultores cuentan con las certificaciones más solicitadas: Gestión de Servicios – ITIL, Gestión de Proyectos – PMP, Gestión de la Calidad – ISO 9001, entre otras.

Costos del Servicio: Esta podría ser una barrera para empresas de consultoría grandes y medianas, pero no para empresa de consultoría pequeñas o consultores independientes, las empresas MYPE y PYMES, no asignan muchos fondos a este tipo de servicios por múltiples razones, entre ellas el desconocimiento de los beneficios que pueden obtener con este tipo de servicios.

Confianza: En el caso de las empresas MYPE y PYME, se observa que cuando deciden solicitar servicios de consultoría, prefieren hacerlo a través de referencias personales y/o profesionales. Este tipo de empresas en su mayoría son unipersonales o familiares, por lo que prefieren una recomendación que les brinde la confianza de tomar los servicios. Es una barrera de nivel bajo.

Finalmente, en esta industria el segmento que corresponde a los servicios de consultoría está creciendo y aún se tiene un amplio espacio para penetrar en el mercado, en particular las empresas MYPE y PYME.

5.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.

En el segmento de los servicios de consultoría, el poder de negociación de los clientes surge de alguno de los siguientes aspectos a evaluar.

Concentración de clientes: En el segmento de la industria que evaluamos, el número de clientes existentes es elevado y continúa en crecimiento, lo cual afecta negativamente las posibilidades de negociación ya que no pueden exigir más.

Información acerca del proveedor: Si el cliente obtiene información sobre los servicios, calidad y precios, con los cuáles realizar comparativos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca: En la industria existen empresas de reconocido prestigio pero cuyos servicios son costosos y no se ajustan a los niveles de inversión de las empresas MYPES y PYMES, por lo que esta variable no influencia en su poder de negociación.

Decisión de Hacer o Comprar: El cliente es quien decide si toma los servicios de consultoría o genera un proyecto interno a ser ejecutado por su personal, este concepto no es gravitante ya que en poco tiempo las actividades del “día a día” resta importancia al proyecto y el personal a cargo reorienta sus esfuerzos a sus actividades.

Disponibilidad de Sustitutos: Existe en la industria gran cantidad de empresas de servicios de consultoría, por lo que el comprador tiene la posibilidad de negociar alcance, plazos y precios de los servicios, aunque mucho depende de la urgencia de cubrir sus requerimientos, si esta es de carácter estratégico, este concepto tendrá una influencia de nivel medio. Pero si busca cubrir un requerimiento coyuntural (Ej. Facturación electrónica) la influencia será de nivel bajo.

5.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

En esta fuerza se evalúa la capacidad de negociación que tienen los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado. Entonces, si para la prestación de servicios de consultoría, se necesita personal calificado y en algunos casos con certificaciones especializadas; mientras existan una menor cantidad de proveedores con esas características, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Evaluemos entonces las siguientes variables:

Disponibilidad de Profesionales: Es cierto que se requiere de profesionales que disponen de maestrías, posgrados de especialización, certificaciones, pero el mercado actual tiene una gran oferta de estos con las características requeridas, lo que permite cubrir posiciones rápidamente.

Servicios de Apoyo: Los servicios de consultoría tienen necesidad de hacer investigación y análisis de información que en el pasado era difícil de conseguir, con el avance de las tecnologías de la información se tiene a través de internet muchas fuentes dónde realizar búsquedas o acceder a información ya estructurada recurriendo a proveedores especializados, Ej. Perú Top, Ipsos, Arellano Marketing, entre otros, y; cuyos costos no son elevados.

Conocimientos y Experiencia: Son elementos críticos al prestar servicios, conocer los procesos de negocio, como se desarrolla la dinámica del mismo, tener el “know how” y la experiencia de haber afrontado cambios evolutivos o radicales enriquecen a los profesionales. Actualmente las empresas están enfocadas en renovar sus cuadros, invitando al retiro a profesionales mayores a 50 años de edad que tienen esas características, generando que el mercado tenga una gran oferta de profesionales con las características antes mencionadas. Por ello en esta industria se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5.2.5 Rivalidad entre Competidores.

“La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común”³⁵.

³⁵ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 77.

Cantidad de competidores: En el segmento de la industria se observa crecimiento de las empresas proveedoras de servicios de consultoría, que son en su mayoría empresas pequeñas o consultores independientes, pero se considera que aún es poca la oferta para la gran cantidad de empresas MYPES y PYMES, por lo que la rivalidad es baja.

Tamaño y capacidad de competidores: Las empresas competidoras tienen características similares en cuanto al tamaño, pero difieren en cuanto a capacidad por la especialización de las consultorías que brindan. Rivalidad baja.

Reducción de la demanda de servicios: La aparición de más emprendimientos de negocios, el incremento lento pero continuo de la formalización de empresas y la necesidad de ser más competitivas, genera que se incremente la demanda de servicios de consultoría. Rivalidad es baja.

Condiciones de los costos: No es un elemento gravitante ya que el nivel de inversión para ejecutar consultorías es bajo, y el mayor costo estará en el traslado a las instalaciones del cliente para el levantamiento de información y las consultas que se requieran. Rivalidad baja.

Diferenciación del servicio: Actualmente no hay un factor diferenciador entre los servicios, pero si hay una orientación a considerar soluciones con visión integral y aplicación de innovación en los procesos. Rivalidad baja.

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

Para la ejecución del análisis de las cinco fuerzas y la elaboración de las matrices resultantes, se tuvo como referencia los resultados de la aplicación de la guía de preguntas³⁶ al Sr. Jorge Gonzáles - gerente general de

³⁶ Anexo 02: Cuestionario N° 1

Informática Delta -; y al Sr. Jaime García Pehovaz - gerente general de Target Consulting -; quienes accedieron a colaborar en este tema.

5.3.1 Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos.

El análisis de esta fuerza nos permite obtener el resultado de su evaluación, cuya matriz se muestra en la tabla 20.

Tabla 20
Atractividad de Servicios Sustitutos

Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos	Atractividad					Comentario
	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de Servicios Sustitutos			3			Existen pero el mercado aún tiene demanda no atendida
La calidad del servicio sustituto es similar o mejor que los servicios existentes				4		Es similar, por ello sería beneficios ofertar servicios diferenciados
Precio de Servicios del Sustituto			3			Precios de los servicios son similares
Promedio	3.3		Neutral			

Elaboración propia

La industria dispone de servicios sustitutos proveídos por empresas de consultoría pequeñas y medianas, y; consultores independientes, pero aún se tiene demanda no atendida.

La calidad de los servicios es un punto considerado importante, ya que podría ser un factor diferenciador respecto a la competencia que podría generar mayores beneficios.

Los precios de los servicios son similares, pero se consideró importante esta variable, toda vez que una oferta competitiva de precios podría ser un factor preponderante en la decisión de tomar uno u otro servicio.

5.3.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores.

La tabla 21 muestra la matriz resultante de la evaluación.

Tabla 21

Atractividad de Nuevos Competidores

Entrada Potencial de Nuevos Competidores	Atractividad					Comentario
	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Nivel de Inversión					5	No se requiere un nivel de inversión alto
Curva de Experiencia			3			No demanda mucha experiencia, el negocio de MYPES y PYMES no es complejo
Certificaciones			3			Muy pocas lo solicitan, pero sería una ventaja competitiva
Costo del Servicio					5	Costos aceptables, el beneficio está en captar más clientes
Confianza				4		MYPES y PYMES inicialmente priorizan la experiencia
Promedio		4.0		Atractiva		

Elaboración propia

El nivel de inversión para ingresar a esta industria es bajo ya que no requiere de compras de equipamiento costoso.

El segmento de empresas MYPES y PYMES recién está tomando conciencia de la necesidad de tomar este tipo de servicios de consultoría, los procesos de negocio en su mayoría no son complejos por lo que el nivel de experiencia requerido no es muy alto, por lo que a mayor experiencia es probable que la percepción sea de mayor nivel de confianza.

De otro lado se puede complementar los servicios con la asesoría en soluciones de TI que permita la gestión integral de la empresa, además; de la presentación de certificaciones específicas del personal que presta los servicios, generaría sin lugar a duda factores diferenciadores respecto al mercado actual, que otorgarían una clara ventaja competitiva. Todo lo anterior se alinea con el resultado que la industria es atractiva.

5.3.3 Poder de Negociación de los Clientes.

En base a análisis de esta fuerza, se llevó a cabo la evaluación de la atractividad cuya matriz se muestra en la tabla 22.

Tabla 22

Atractividad Negociación de Clientes

Poder de Negociación de los Clientes	Atractividad					Comentario
	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Concentración de Clientes			3			Existe gran cantidad de empresas MYPES y PYMES en crecimiento
Información acerca del Proveedor				4		No debido a poco uso de servicios de consultoría
Identificación de la Marca			3			Se guían por referencias directas
Decisión de Hacer o Comprar				4		Prefieren "hacer", pero estan evolucionando
Disponibilidad de Sustitutos					5	Existe gran cantidad de empresas pequeñas y consultores independientes
Promedio		3.8		Neutral		

Elaboración propia

Existe gran cantidad de empresas MYPES y PYMES en crecimiento, que en general no toman servicios de consultoría por consideraciones de costo y desconocimiento de los beneficios que

pueden obtener de estos servicios, muestra de ello es que en “decisión de hacer o comprar”, se inclinan a la opción de hacer, pero de igual forma existe gran cantidad de competidores que les permite una amplia posibilidad de elección y negociación.

5.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

En base a análisis de esta fuerza, se llevó a cabo la evaluación de la atraktividad cuya matriz se muestra en la tabla 23.

Tabla 23

Atraktividad Negociación de Proveedores

Poder de Negociación de los Proveedores	Atraktividad					Comentario
	Muy poco Atraktividad	Poco Atraktividad	Neutral	Atraktividad	Muy Atraktividad	
Cantidad de Proveedores					5	Existe gran cantidad de profesionales con experiencia
Disponibilidad de servicios sustitutos			3			Si existe disponibilidad de consultores por proyectos
Servicios de Apoyo				4		Disponibilidad de proveedores de información secundaria
Conocimientos y Experiencia				4		Existe gran cantidad de profesionales con experiencia
Promedio		4.0		Atraktividad		

Elaboración propia

Existe gran cantidad de profesionales con experiencia dedicados a consultorías independientes, por lo que el alcance de sus servicios es restringido en cuanto a alcance del mismo, por ello contratar estos profesionales para servicios de mayor alcance y complejidad no es difícil por lo que su poder de negociación es bajo.

5.3.5 Rivalidad entre Competidores.

En base a análisis de esta fuerza, se llevó a cabo la evaluación de la atraktividad cuya matriz se muestra en la tabla 24.

Tabla 24

Atraktividad de Rivalidad entre Competidores

Rivalidad entre Competidores	Atraktividad					Comentario
	Muy poco Atraktividad	Poco Atraktividad	Neutral	Atraktividad	Muy Atraktividad	
Cantidad de Competidores				4		La demanda aún no está completamente atendida
Tamaño y Capacidad de Competidores					5	La oferta es menor que la demanda
Reducción de la Demanda de Servicios					5	La demanda se está incrementando
Condiciones de los costos			3			Costos similares, no impacta
Diferenciación de los Servicios			3			No existe, por lo que servicios diferenciados serían de gran beneficio
Promedio	4.0		Atraktividad			

Elaboración propia

En esta industria la demanda aún no está completamente atendida, en adición de ello hay un proceso de formalización de empresas MYPES y PYMES que genera la necesidad de definir y optimizar sus procesos para ser más eficientes, ello genera que la demanda continúe incrementándose. De otro lado debido a que los costos de estos servicios son similares, una ventaja competitiva será brindar servicios diferenciados que dan la oportunidad de una mayor rentabilidad.

5.4 Análisis del Grado de atraktividad de la industria.

Realizado el análisis de las 5 fuerzas propuesto por Porter se obtiene que la industria es atraktividad en 3 de los factores evaluados:

- Entrada Potencial de Nuevos Competidores; que se sustenta en el bajo nivel de las barreras de entrada.
- Poder de Negociación de los Proveedores; que se explica en la disponibilidad de proveedores que pueden ser contratados para realizar consultorías de mayor complejidad y amplitud de alcance.
- Rivalidad entre Competidores; Debido a que la demanda es mayor que la oferta y este factor al tener un nivel bajo, hace que el atractivo en la industria sea mayor.

En la figura 20, se observa el nivel de intensidad de cada una de las fuerzas analizadas.

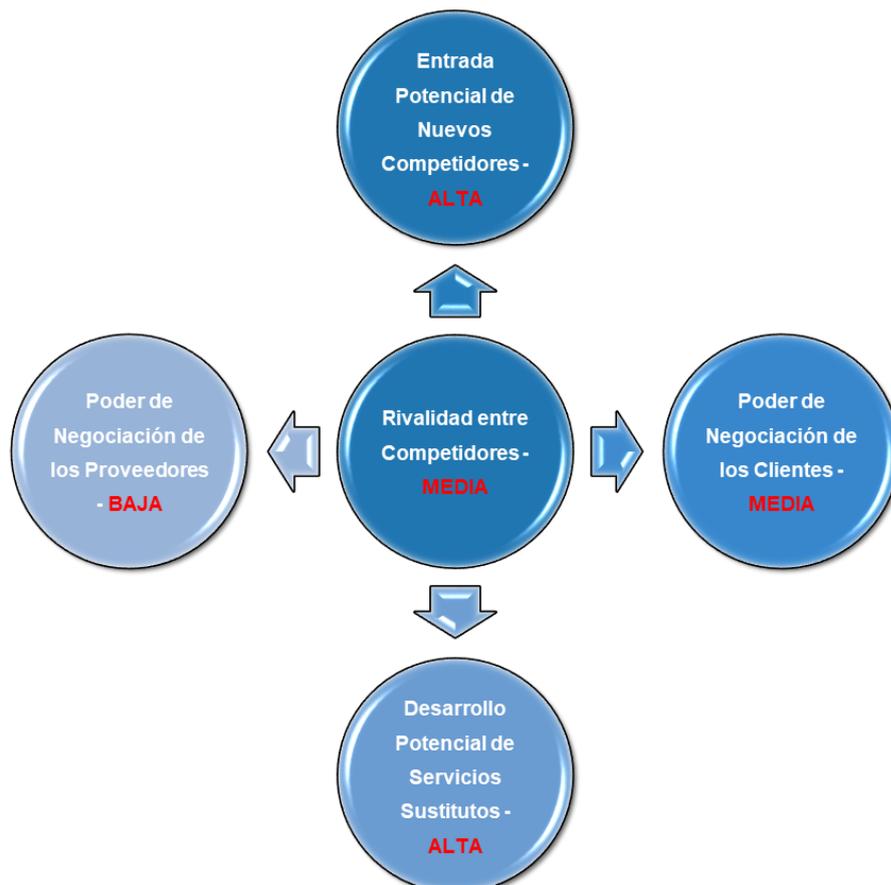


Figura 20. Intensidad de las 5 Fuerzas de Porter.

Adaptado de Porter, M. (1997)

En la tabla 25 se puede observar la matriz de atractividad de la industria y el resultado obtenido.

Tabla 25
Atractividad de Rivalidad en la Industria

Fuerzas	Grado de Atractividad de la Industria				
	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos			3.3		
Nuevos Competidores - Barreras de Entrada				4.0	
Poder de Negociación de los Clientes			3.8		
Poder de Negociación de los Proveedores				4.0	
Rivalidad entre Competidores				4.0	
Promedio		3.8		Neutral	

Elaboración propia

El resultado obtenido es similar al recogido a través de las entrevistas en profundidad realizadas a los gerentes generales de las empresas Target Consulting e Informática Delta, a quienes se les aplicó la Guía de Preguntas n°1 y cuyos resultados individuales pueden revisarse en el Anexo n°2.

5.5 Matriz de Perfil Competitivo MPC.

A través de esta herramienta MPC, identificamos a los principales competidores de Tendencias Tecnológicas S.A.C. y nos permite evaluar de forma comparativa las fortalezas y debilidades relacionadas a los factores críticos para el éxito, para ello se aplicó la Guía de Preguntas n° 2 (ver anexo n°3) a los gerentes generales de las empresas Target Consulting e Informática Delta contempladas para este análisis, obteniendo resultados similares en varios de los factores críticos considerados para la evaluación, por ello se aplicó el promedio de los pesos de las tres empresas obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 26.

Tabla 26
Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Peso						
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Portafolio de Productos y Servicios	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26
Participación en el mercado	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Innovación	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09
Posición financiera	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22
Competitividad en Precios	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Margen de Utilidad	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Calidad de producto / servicio	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
Experiencia del Personal	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Certificaciones	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36
Total	1.00		2.11		2.70		2.25

Elaboración propia

En la tabla 26 se observa que el competidor Informática Delta S.A.C. es el de mayor fortaleza y obtiene un ponderado de 2.70, seguido de Target Consulting E.I.R.L. con un ponderado de 2.25 y para Tendencias Tecnológicas S.A.C. un ponderado de 2.11, resultado esperado ya que no ha tenido continuidad en el mercado, además de no reformular su portafolio de productos, de otro lado su atención a la línea de desarrollo de software implicaba un mayor nivel de inversión en tiempo y costos, principalmente de personal, no contando con la fortaleza financiera para ese servicio.

En base a los resultados Tendencias Tecnológicas S.A.C. debe definir cuál es su nuevo portafolio de productos y que servicios serán dejados de lado, Ej. Desarrollo de software. Potenciar al personal comenzando por los accionistas que deben obtener certificaciones de gerencia de proyectos (PMP), gestión de servicios (ITIL), actualizar la versión de ISO 9000 a la nueva versión 2015, entre las más requeridas.

Capítulo VI. Análisis Interno

El análisis interno permite evaluar la situación actual de la empresa revisando e identificando las fortalezas y debilidades de la empresa, cuál es la magnitud e importancia de cada una de ellas en el aspecto competitivo de la misma, a partir de ello establecer estrategias que permitan a la empresa obtener máximo provecho de sus fortalezas y otras que permitan eliminar o minimizar las debilidades y el posible impacto negativo en el negocio. Este análisis no puede estar exento de una revisión y análisis a detalle de la cadena de valor, que nos permite conocer la dinámica del negocio y cómo interactúan los procesos internos de la empresa.

“Una empresa que sigue empleando una estrategia que fue exitosa en el pasado al final e inevitablemente caerá víctima de la competencia”

William Cohen
Fundador de Cohen Group

6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.

La cadena de valor permite observar los procesos críticos, sus actividades, funciones y cómo al interrelacionarse crean valor. De acuerdo con Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una *Cadena de Valor*³⁷ y Gustavo Alonso³⁸ menciona que Michael Porter propone la Cadena de Valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, básicamente, facilitando la identificación de ventajas competitivas en el seno de la organización. (Porter M., *Competitive Advantage*, 1985). En la figura 21 se presenta la cadena de valor de Tendencias Tecnológicas S.A.C. bajo el enfoque de una empresa prestadora de servicios de consultoría.

³⁷ David Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, 2013, p. 119.

³⁸ Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. Fundador y Director General de Time to Market

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Innovación

Actividades enfocadas a la búsqueda de nuevas características que aporten valor a los servicios o que permitan el desarrollo de nuevos servicios que propicien una ventaja competitiva de la empresa. La innovación involucra identificar nuevas tecnologías cuya aplicabilidad sea de bajo costo y no impacten de negativamente los costos de los servicios ofrecidos. Cabe mencionar que esta actividad no se desarrolla en la empresa y se está incorporando como parte de las funciones de la gerencia comercial, que no sólo hace labor comercial, sino, que también hace desarrollo de productos por su cercanía al mercado y los requerimientos que identifica directamente en el.

Se considera que para la ejecución de las actividades asociadas a innovación pueden ser soportadas por la amplia experiencia de los accionistas en proyectos de envergadura con alcance en la identificación de procesos, mejora o rediseño de los mismos para adecuarlos a nuevas plataformas tecnológicas, Ej. Evaluación, selección e implementación de soluciones denominadas “*CORE*” bancarios; que, impactaron en todas las áreas de la entidad por la nueva herramienta a utilizar y por el cambio aplicado a los procesos antes de su automatización. Entonces, podemos traducir en fortalezas para la empresa, la experiencia en empresas grandes (banca comercial, retail, microfinanzas), la experiencia en la evaluación y selección de soluciones de TI, que la denominamos orientación a la búsqueda de nuevas tecnologías, la experiencia en mejora de procesos y experiencia en la gestión de proyectos.

Gestión Comercial

Su principal actividad es la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en los clientes actuales o en aquellos identificados como resultado de la prospección del mercado, debe analizar el negocio del cliente enfocándose en los procesos críticos del mismo, para luego elaborar la mejor propuesta económica de servicios, haciendo un seguimiento continuo de la oportunidad teniendo como objetivo el cierre del contrato por los servicios ofrecidos.

Las actividades asociadas a la gestión comercial tienen buen soporte por la experiencia de años que tienen los accionistas en la evaluación de propuestas económicas, evaluación de proveedores y búsqueda de soluciones innovadoras que aporten valor a los procesos de negocio; ello aporta como fortalezas el conocimiento del mercado, y la constante búsqueda de soluciones integrales a través de propuestas innovadoras; pero también se identifican como puntos vulnerables o débiles al no contar con portafolio de servicios / soluciones y mercado objetivo definido, por el escaso apoyo de los accionistas a las actividades de la empresa. De otro lado se hace necesario la incorporación de profesionales que cuenten con certificaciones base o considerar la certificación de los accionistas que serán los consultores principales, siendo esto último una posibilidad que reduciría la dependencia de terceros.

Gestión del Servicio

Las actividades se orientan a ejecutar el servicio contratado por el cliente cumpliendo con el alcance del mismo y con los requisitos de calidad exigidos por el cliente, para ello es necesario una correcta identificación de los interesados que puedan ser impactados de forma positiva y negativa, definiendo un plan de gestión de interesados que permita una óptima interrelación al interior del cliente y con ello la ejecución del servicio podrá ser gestionada sin contratiempos hasta su culminación, obteniendo la conformidad del servicio, luego de preparar la documentación y haber impartido la capacitación al personal involucrado y procediendo al cierre del servicio y facturación correspondiente.

La ejecución de las actividades relacionadas a la gestión del servicio, se realiza a través de una óptima gestión de proyecto, que consideramos una fortaleza porque contamos con la experiencia necesaria para tal fin.

Marketing

Son actividades importantes que permiten hacer presentaciones de la empresa, así como la promoción de los servicios que Tendencias Tecnológicas S.A.C. ofrece, esta promoción se hace a nuevos clientes o a través de la red de contactos.

Las actividades de marketing pueden ser apoyadas por las fortalezas cómo el conocimiento del mercado y la experiencia en temas de procesos y TI, pero se identifica como una debilidad principal el no contar con una red de contacto activa, por lo que deberá ser el primer tema en ser atendido, además de tener una débil situación financiera que no permite hacer grandes gastos en publicidad, por ejemplo en revistas especializadas.

Servicio Post Venta

Actividades que hacen tangible el enfoque al cliente que tiene la empresa, definiendo un servicio de seguimiento y apoyo posterior a la culminación del servicio, esta actividad es de suma importancia, por ejemplo; si el servicio prestado era el diseño o rediseño de procesos, luego de implantados y de haber capacitado al personal, es evidente que en el “día a día” surgirán dudas que son necesarias absolver para el correcto desempeño del colaborador y asegurar que los procesos tengan la eficiencia esperada. De otro lado, es importante conocer el nivel de satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado y personal asignado.

El servicio de Post Venta, depende mucho de la calidad del servicio entregado y del personal que ejecuta el servicio, por lo que se aplican encuestas de satisfacción del cliente durante la fase de monitoreo como parte de la gestión del servicio, sustentada en la experiencia en gestión de proyectos que es una de nuestras fortalezas.

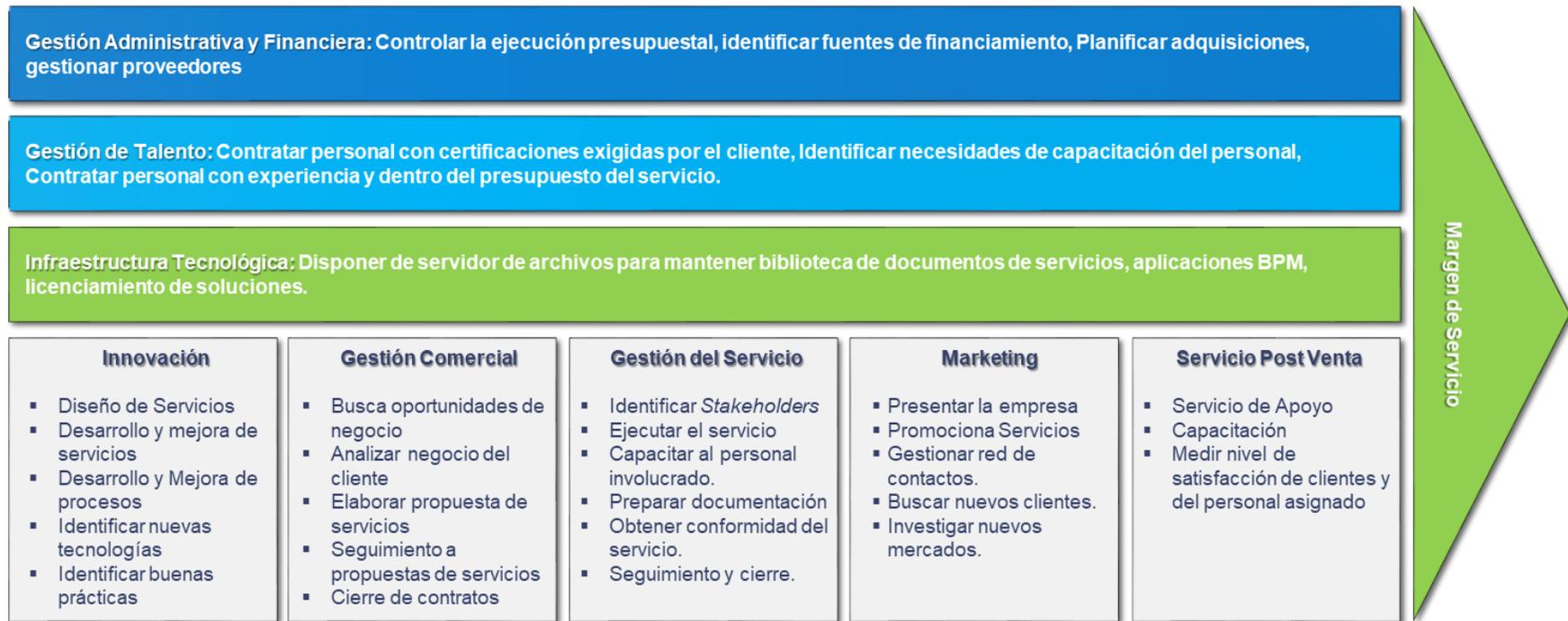


Figura 21. Cadena de Valor.

Adaptado de Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

ACTIVIDADES DE APOYO

Gestión Administrativa y Financiera

Considera las actividades de Administración, planificación, control de la ejecución presupuestal, e identificar fuentes de financiamiento, sin las cuáles Tendencias Tecnológicas S.A.C. no podría funcionar, no se podrían articular las actividades primarias y por tanto; no se podría alcanzar las rentabilidades esperadas.

El apoyo en temas legales, es un elemento crítico ya que nos permite establecer contratos saludables con la seguridad que los compromisos contractuales protegen a la empresa en todo el ámbito del servicio.

Finalmente, Planificar las adquisiciones para la empresa o para la prestación de un servicio en particular, nos permite contar con lo necesario para la ejecución del mismo, y; la gestión de proveedores que tiene el alcance de establecer alianzas estratégicas con empresas que cuenten soluciones TI “llave en mano” y cuya representación no permite diversificar la carteras de productos / servicios.

Gestión de Talento

Actividades críticas relacionadas a la gestión del capital humano, que involucra contratar personal idóneo, con experiencia y según el caso con certificaciones exigidas por el cliente, considerando el presupuesto establecido en el servicio.

En adición a ello debe planificar la capacitación del personal y establecer planes de motivación de equipos de trabajo con el objetivo de asegurar que cada actividad principal sea ejecutada de forma óptima y cumpliendo con los requisitos de calidad comprometidos.

Infraestructura Tecnológica

Actividades que proveen de infraestructura para una correcta gestión de la información y documentación de los servicios brindados, de las lecciones

aprendidas y de toda aquella información obtenida producto de investigaciones internas.

Disponer de un servidor de archivos para mantener una biblioteca de documentos de servicios, aplicaciones BPM, licenciamiento de soluciones, entre otros relacionados al desempeño de las actividades de la empresa.

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

En la tabla 27 se presentan los indicadores definidos para las actividades de apoyo de la cadena de valor. Ello permite controlar el desempeño de estos procesos, pudiendo a través de las mediciones identificar oportunidades de mejora que nos permitan una mejor gestión con uso racional de los recursos.

Tabla 27

Indicadores de Actividades de Apoyo

Proceso	Indicador	Objetivo	Meta	Frecuencia de medición
Gestión Administrativa y Financiera	Porcentaje de cumplimiento de Ejecución Presupuestal	Controlar la ejecución de los gastos vs la planificación	mínimo 80%	Mensual
	Nro. de Fuentes de Financiamiento	Medir la obtención de fuentes de financiamiento con TCEA favorables	1 fuente	Trimestral
Gestión del Talento	Porcentaje de Personal con Certificaciones	Medir el porcentaje de personal certificado contratados vs el total de personal	50%	Por servicio
	Nro. de Actividades de Integración del Personal	Medir el cumplimiento de las actividades de integración definidas	1 actividad	Anual
Infraestructura Tecnológica	Nro. de Mantenimientos Preventivos Ejecutados	Medir el cumplimiento del Plan de Mantenimientos Preventivos de Servidor	2 Mant. Preventivos al año	Semestral

Elaboración Propia

En la tabla 28 se presentan los indicadores definidos para las actividades primarias de la cadena de valor, que nos permiten realizar mediciones de eficiencia y eficacia en los procesos críticos de negocio.

Tabla 28

Indicadores de Actividades Primarias

Proceso	Indicador	Objetivo	Meta	Frecuencia de medición
Innovación	Nro. de Investigaciones Realizadas	Medir el cumplimiento del número de investigaciones realizadas (tecnologías y buenas prácticas)	2 Investigaciones al año	Semestral
	Nro. de Nuevos Servicios Generados	Medir la cantidad de nuevos servicios generados	1 servicio al año	Anual
	Nro. de Servicios Mejorados	Medir la cantidad de servicios mejorados	1 servicio al año	Semestral
Gestión Comercial	Nro. De Oportunidades de Negocio	Medir la cantidad de oportunidades de negocio identificadas	24 al año	Mensual
	Nro. de Propuestas Generadas	Medir la cantidad de propuestas generadas respecto a las oportunidades de negocio identificadas	18 al año	Mensual
	Nro. de Contratos Logrados	Medir el cumplimiento de la cantidad de contratos logrados (cuota)	15 al año	Mensual
Gestión del Servicio	Nro. de Servicios Ejecutados	Medir la cantidad de servicios ejecutados	15 al año	Mensual
	Nro. De Servicios Cerrados en Fecha	Medir el cumplimiento de plazos de los servicios	15 al año	Mensual
	Nro. De Servicios Cerrados en Costo	Medir el cumplimiento de los costos del servicio	15 al año	Mensual
Marketing	Nro. De Nuevos Contactos	Medir la captación de nuevos contactos	8 al año	Trimestral
	Nro. De Clientes Recuperados	Medir la cantidad de clientes recuperados	1 cliente	Trimestral
Servicio Post Venta	Nivel de Satisfacción del Cliente	Medir el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio brindado	90%	Por Servicio
	Nivel de Satisfacción del Cliente con el Equipo Asignado	Medir el nivel de satisfacción del cliente respecto al equipo de consultoría asignado	85%	Por Servicio

Elaboración propia

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

En la tabla 29 se presenta un comparativo de indicadores de la cadena de valor de Tendencias Tecnológicas S.A.C. y dos competidores.

Tabla 29

Comparativo de Indicadores de Cadena de Valor

	Proceso	Indicador	Tendencias Tecnológicas	F/D	Target Consulting	F/D	Informática Delta	F/D
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Innovación	Nro. de Investigaciones Realizadas	2 Investigac. al año	F	1 al año	D	3 al año	F
		Nro. de Nuevos Servicios Generados	1 servicio al año	F	1 al año	D	1 al año	D
		Nro. de Servicios Mejorados	1 servicio al año	F	0	D	0	D
	Gestión Comercial	Nro. De Oportunidades de Negocio	24 al año	D	4 en semestre	F	25 al año	F
		Nro. de Propuestas Generadas	18 al año	D	4 en semestre	F	21 al año	F
		Nro. de Contratos Logrados	15 al año	D	2 en semestre	F	16 al año	F
	Gestión del Servicio	Nro. de Servicios Ejecutados	15 al año	F	2 en semestre	F	16 al año	F
		Nro. De Servicios Cerrados en Fecha	15 al año	F	2	F	14 al año	F
		Nro. De Servicios Cerrados en Costo	15 al año	F	2	F	16 al año	F
	Marketing	Nro. De Nuevos Contactos	8 al año	D	2 mensual	F	12 al año	F
		Nro. De Clientes Recuperados	1 cliente	F	0	D	0	D
	Servicio Post Venta	Nivel de Satisfacción del Cliente	90%	F	90%	F	90%	F
		Nivel de Satisfacción del Cliente con el Equipo Asignado	85%	F	80%	F	85%	F
	ACTIVIDADES DE APOYO	Gestión Administrativa y Financiera	Porcentaje de cumplimiento de Ejecución Presupuestal	80%	F	80%	F	85%
Nro. de Fuentes de Financiamiento			1	F	1	F	1	F
Gestión del Talento		Porcentaje de Personal con Certificaciones	50%	F	50%	F	20%	D
		Nro. de Actividades de Integración del Personal	1 al año	F	0	D	4 al año	F
Infraestructura Tecnológica		Nro. de Mantenimientos Preventivos Ejecutados	2 al año	F	0	D	3 al año	F

Elaboración propia

Para la elaboración de la tabla 29, se aplicó la Encuesta n°1 (ver anexo n° 3), a los gerentes generales de las empresas Informática Delta y Target Consulting, empresas competidoras elegidas por su similitud en el mercado en el cual desarrollan sus actividades y porque Informática Delta es mucho más grande que nuestra empresa y Target Consulting que tiene características muy similares a Tendencias Tecnológicas.

En base a los resultados y haciendo el comparativo de los conceptos registrados y evaluados, se hace evidente que Tendencias Tecnológicas S.A.C. es una empresa con fortalezas importantes que le permitirán afrontar los retos que el mercado y la competencia exijan.

Es necesario reforzar el proceso de Innovación que permita incrementar la cantidad de nuevos servicios diferenciados; se espera resultados positivos de la gestión comercial, que a este momento es considerada una debilidad, ya que para el relanzamiento y reinserción de la empresa en el mercado se hace necesario mayor eficacia en los resultados.

6.4 Determinar las competencias de la empresa.

Durante las reuniones de coordinación de los accionistas se evaluó la situación de la empresa y las competencias de los accionistas y su compromiso con ella, resultado de ello fue la decisión de realizar el relanzamiento en el mercado de Tendencias Tecnológicas S.A.C. ya que sus accionistas cuentan con las competencias y experiencia en los temas que hoy tienen demanda en las empresas MYPES y PYMES.

La tabla 30 muestra las competencias identificadas para la empresa.

Tabla 30

Competencias de la Empresa

Tecnología	
Competencias	Experiencia
Desarrollo e Implementación de aplicaciones	Automatización de entidades financieras
Implementación de soluciones "llave en mano"	Implementación de ERP en empresa manufacturera

Procesos	
Competencias	Experiencia
Mejora de Procesos	Diseño y rediseño de procesos de negocios
	Reestructuración de áreas de logística: Compras, almacén y distribución
Gestión de la Calidad	Implementación de SGC bajo enfoque ISO 9000
	Supervisión de SGC y homologaciones de proveedores

Gestión de Proyectos	
Competencias	Experiencia
Gestión de Proyectos	Implementación de soluciones
	Servicio de Infraestructura Tecnológica
	Diseño y rediseño de Procesos
	Gestión de PMO
	Implementación de metodología de gestión de Proyectos

Planeamiento	
Competencias	Experiencia
Estratégico	Miembros de equipo de planeamiento estratégico
Operacionales	De Tecnologías de la Información
	Plan de Seguridad de la Información
	Plan de uso de recursos informáticos
Ocupacionales	Plan de Seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente
Otros	Manual de Organización y Funciones
	Evaluación de perfiles de puestos

Elaboración propia

Las competencias listadas en el cuadro anterior nos permiten considerar dentro del portafolio de productos, consultorías en gestión de procesos y calidad, apoyar la evaluación y selección de soluciones de negocio, complementar la mejora de procesos con asesoría en la automatización de los mismos y servicios relacionados a la gestión de proyectos o implementación de oficinas de proyectos (PMO).

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

Desde su creación y durante el periodo de mayor actividad de Tendencias Tecnológicas S.A.C. ejecutó buena cantidad de servicios que obtuvieron buen nivel de calificación en el servicio prestado, en reunión de accionistas se hizo el análisis interno de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa. La tabla 31 presenta la lista de recursos y capacidades identificadas y que se considera, apoyan el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 31
Identificación de Recursos y Capacidades

RECURSOS			
Financieros	Materiales	Humanos	Organización
Autofinanciación	Material de Oficina	Experiencia	Gestión de Relaciones
	Equipos de última generación	Innovación	Eficiencia
		Calidad de Servicio	Estructura Organizacional

Elaboración propia

En la tabla 32 se observa la matriz VRIO³⁹ (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado) y el resultado de la evaluación de los recursos y la implicancia estratégica que representa para la empresa.

³⁹ Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>

Tabla 32
Matriz VRIO

	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Estratégica
Experiencia	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Gestión de Relaciones	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Calidad del Servicio	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Eficiencia	SI	SI	NO	SI	Posible Ventaja competitiva sostenible o aún por explotar
Innovación	SI	SI	NO	SI	Posible Ventaja competitiva sostenible o aún por explotar

Elaboración propia

Las ventajas mencionadas se sustentan en lo siguiente:

Experiencia: Los socios de la empresa cuentan con amplia experiencia promedio de 25 años en el rubro de TI y procesos, a ello le asociamos la formación de cada uno de ellos, siendo dos de ellos Ingenieros de Sistemas y un Ingeniero Industrial, todos ellos cuentan con MBA y especializaciones adicionales, ello permite proveer soluciones con visión integral.

Gestión de Relaciones: Los servicios brindados a clientes de la empresa siempre recibieron buena calificación y generó una relación de confianza y respeto, manteniendo intacta la red de contactos pero en estado de inactiva.

Calidad del Servicio: Los accionistas de la empresa tienen experiencia en entidades financieras de primer nivel, dónde la calidad es un elemento crucial en la prestación de los servicios internos, esta cultura se ha trasladado a los servicios de la empresa, comprometidos en cumplir con el alcance del servicio y cubriendo la necesidad de los procesos de negocio.

Eficiencia: Orientamos nuestros servicios al uso racional de los recursos proponiendo soluciones para los procesos de negocio que cubran los aspectos críticos y considerando un nivel de crecimiento de sus necesidades,

evitando de este modo generar en los clientes gastos insulsos que pudieran incrementar innecesariamente los niveles de inversión.

Innovación: Nuestra experiencia en empresas de gran envergadura nos ha llevado a promover soluciones con una visión integral del negocio, por ello nuestra cultura de estar atentos a las nuevas tendencias del mercado en cuanto a soluciones de negocio es para los accionistas un estado natural.

Cómo se puede observar en la tabla 32 las ventajas competitivas están bajo el control de la empresa lo que genera seguridad para la prestación de los servicios a ofertar al mercado y en particular a empresas PYMES.

6.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.

En la tabla 33 se presenta la relación de fortalezas y debilidades identificadas durante el análisis interno efectuado a Tendencias Tecnológicas S.A.C., las ponderaciones fueron aplicadas por el gerente general y los otros dos socios de la empresa.

Tabla 33

Matriz EFI

	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS - F			
1 F1: Conocimiento del mercado	0.08	4.00	0.32
2 F2: Amplia experiencia en banca comercial, retail y microfinanzas	0.07	4.00	0.28
3 F3: Personal orientado a la Innovación	0.09	3.00	0.27
4 F4: Experiencia en Mejora de Procesos	0.10	4.00	0.40
5 F5: Experiencia en Gerencia de Proyectos	0.11	4.00	0.44
6 F6: Orientado la búsqueda de nuevas tecnologías	0.07	3.00	0.21
DEBILIDADES - D			
1 D1: Falta de apoyo de otros accionistas	0.08	2.00	0.16
2 D2: Débil situación financiera	0.04	2.00	0.08
3 D3: Red de Contactos inactiva	0.08	1.00	0.08
4 D4: No contar con portafolio de servicios / soluciones	0.10	1.00	0.10
5 D5: Falta redefinir el mercado objetivo	0.09	1.00	0.09
6 D6: No contar con certificaciones específicas	0.09	1.00	0.09
EFI	1.00		2.52

Elaboración propia

El resultado de la ponderación es 2.52 que apenas supera al promedio de 2.5, que; si bien es un indicativo que la empresa tiene una posición interna competitiva, también denota la necesidad de evaluar los procesos actuales para identificar oportunidades de mejora interna que permitan atender de manera óptima las necesidades del mercado.

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

De acuerdo al modelo analítico para la formulación de estrategias, en los capítulos anteriores se ha ejecutado la etapa 1 denominada “Etapa de los Insumos” resultado de ello se obtuvieron las matrices EFE, EFI y MPC, que contienen información básica que sirven de insumo para la etapa 2 denominada “Etapa de Adecuación”, que es dónde se inicia la formulación de estrategias.

Según David, R. “Cualquier organización, ya sea militar, orientada a los productos o a los servicios, gubernamental e incluso deportiva, debe desarrollar y ejecutar buenas estrategias para triunfar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, suele terminar en derrota.”⁴⁰, en ese contexto es que iniciamos con la declaración del alcance para el proyecto de elaboración del plan estratégico y a continuación, la definición de los objetivos estratégicos que Tendencias Tecnológicas S.A.C. espera lograr.

“La estrategia no es algo que se pueda formular en un dos por tres en una sala de juntas”

Terry Haller

Author of Secrets Of The Master Business Strategists

7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.

El alcance del proyecto de elaboración del Plan Estratégico para la empresa Tendencias Tecnológicas S.A.C. es definir las estrategias óptimas que permita su relanzamiento en el mercado y que a través de ello la empresa inicie su proceso de reinserción, crecimiento y por ende un incremento significativo en sus ingresos.

7.1.1 Objetivos Estratégicos.

- Obtener rentabilidad de 25% como mínimo por cada servicio antes de finalizar el 2018 y 40%, antes del final del 2020.

⁴⁰ David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013, p. 175.

- Incrementar las ventas mensuales en un 25% respecto al periodo anterior antes de finalizar el 2018 y 35% antes del final del 2020.
- Incrementar en 50% la cartera de clientes antes de finalizar el 2018.
- Establecer alianzas con empresas del exterior.

7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.

- **Obtener rentabilidad de 25% como mínimo por cada servicio antes de finalizar el 2018 y 40%, antes del final del 2020:** Este objetivo se relaciona de forma directa con el objetivo anterior, siendo el condicionante para el logro de este objetivo, ser eficientes en cuanto al gasto a través del uso racional de recursos, siendo posible la obtención de la rentabilidad, aprovechando el incremento en el nivel de ventas.
- **Incrementar las ventas mensuales en un 25% respecto al periodo anterior antes de finalizar el 2018 y 35% antes del final del 2020:** Ello como resultante del relanzamiento de la empresa y todas las actividades requeridas para la reinserción de la misma en el mercado, que incluyen redefinir el portafolio de Servicios / Productos, adicionalmente; como se mencionó en el punto anterior, el mercado en lo relacionado a empresas MYPES y PYMES tiene niveles altos de demanda no atendida, lo cual haría factible el logro de este objetivo.
- **Incrementar en 50% la cartera de clientes antes de finalizar el 2018:** Retomar relaciones con antiguos clientes y definir acciones y canales a través de los cuáles se pueda ampliar el directorio de contactos y clientes.
- **Establecer alianzas con empresas del exterior:** Para este objetivo es necesario considerar proveedores con soluciones de software novedosas, de bajo costo y que no impliquen un gran nivel de inversión en equipamiento e infraestructura tecnológica,

por lo que se prioriza soluciones alineados al concepto “cloud computing”.

Para finalizar el análisis de los objetivos estratégicos antes mencionados, se utiliza el método SMART⁴¹ de sus iniciales en inglés (**S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic, **T**ime-Bound), la tabla 34 muestra el resultado de la evaluación de cada uno de ellos.

Tabla 34
Evaluación de objetivos estratégicos con Método SMART

Objetivo Estratégico	S	M	A	R	T
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporizado
Relanzamiento de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI
Obtener rentabilidad de 25% como mínimo por cada servicio antes de finalizar el 2018 y 40%, antes del final del 2020.	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar las ventas mensuales en un 25% respecto al periodo anterior antes de finalizar el 2018 y 35% antes del final del 2020.	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar en 50% la cartera de clientes antes de finalizar el 2018	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas con empresas del exterior	SI	SI	SI	SI	SI

Elaboración propia

7.2 Diseño y formulación de estrategias.

7.2.1 Modelo Océano Azul.

Chan Kim y Renée Mauborgne, en su libro “La Estrategia del Océano Azul”⁴², establecen “... un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: Los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules

⁴¹ Drucker, P., La Gerencia de Empresas, 1954

⁴² Chan Kim W.; Mauborgne, R.; La Estrategia del Océano Azul, cómo desarrollar un nuevo mercado dónde la competencia no tiene ninguna importancia, 2005, Ed. Norma

representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.”.

Tabla 35

Características de los océanos rojos y azules

Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
<ul style="list-style-type: none"> • Competir en el espacio existente en el mercado • Vencer a la Competencia • Explotar la demanda existente en el mercado • Elegir entre la disyuntiva de valor o costo • Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un espacio sin competencia en el mercado • Hacer que la competencia pierda toda importancia • Crear y capturar nueva demanda • Romper la disyuntiva de valor o costo • Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: La estrategia del océano azul, 2005, p. 25.

En la tabla 35 se observan las consideraciones de ambos océanos establecidas por los autores. La característica fundamental de este modelo, es tener como propósito estratégico la identificación en el mercado, nuevos espacios que permiten el desarrollo de la empresa, y dónde la demanda en estos nuevos espacios aún no es atendida.

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

En esta etapa era necesario identificar las variables claves del servicio de consultoría. En la tabla 36 se observa el análisis realizado a los principales competidores de los servicios de consultoría que Tendencias Tecnológicas S.A.C. ofrece.

Tabla 36

Análisis de los competidores

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES A TU SERVICIO	
1. ¿Qué competidores existen y quiénes son?	Informática Delta S.A.C. y Target Consulting E.I.R.L.
2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora más fuerte y su aspecto más valorado?	Informática Delta S.A.C. es de tamaño mediano y su aspecto más valorado es el personal con experiencia y certificado, además del cumplimiento de sus compromisos
3. ¿Cuál es la venta de los competidores?	Informática Delta S.A.C. Brindar servicios de calidad, cumpliendo plazos y alcances acordados. Target Consulting E.I.R.L. Servicio con atención personalizada
4. ¿Cómo es la calidad del producto o servicio?	Informática Delta S.A.C. Muy bueno, no llega a excelente debido que en proyectos de desarrollo de Sw, casi siempre se generan retrasos causados por el cliente y algunas por el equipo mismo. Target Consulting E.I.R.L. Bueno, su principal limitación es que su servicio es individual y ante servicios mayores debe contratar personal externo de calidad que no siempre está disponible.
5. ¿Quién es mi competencia directa?	Informática Delta S.A.C. y Target Consulting E.I.R.L.
6. ¿Qué servicios ofrece la competencia?	Informática Delta S.A.C. Desarrollo de Sw a medida, Consultoría TI, Gerencia de Proyectos PMO, Selección de personal técnico TI. Target Consulting E.I.R.L. Consultoría TI, Mejora de Procesos, Gerencia de Proyectos, Capacitación
7. ¿Qué tipos de promociones y acciones de marketing se realizan?	Ambos referenciados por clientes y sus propuestas económicas tienen un precio promedio en relación al mercado.
8. Otra información relevante relacionada con la competencia	Informática Delta S.A.C. Antigüedad en el mercado, cartera de clientes y desarrollo de nuevos servicios. Target Consulting E.I.R.L. Recientemente ha incorporado capacitación para certificación internacional.

Elaboración propia, adaptado de "Cómo elaborar una estrategia de océano azul"⁴³

En la tabla 37 muestran las variables clave identificadas, las cuáles valoramos en una escala de 1 a 10, donde; 1 es la valoración mínima y 10 la valoración máxima. Ver tabla 36.

⁴³ Junta de Andalucía: Como formular la estrategia de un océano azul, <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/>

Tabla 37

Valoración Tendencias Tecnológicas - Variables Clave

	Precio	Cumplir con los plazos y alcance	Personal con Experiencia / Certificado	Confidencialidad de Información	Servicio basado en Diagnóstico Inicial	Simplicidad de la Solución	Resultados con Aporte de Valor / Competitividad
Tendencias Tecnológicas	4	6	5	9	5	4	6

Elaboración propia, adaptado de “Cómo elaborar una estrategia de océano azul”⁴⁴

Precio: Las propuestas consideran el precio promedio del mercado, esta variable es crítica en empresas MYPES y PYMES que tienen una fuerte restricción presupuestal.

Cumplir con los plazos y alcance: La desconfianza en las empresas MYPES y PYMES para tomar servicios de consultoría, hace importante la ejecución de servicios responsable, cumpliendo lo acordado. Valoración de 6.

Personal con experiencia y certificado: Se dispone de profesionales con experiencia, pero no se cuenta con las certificaciones más solicitadas por los clientes, Gestión de Proyectos (PMP), Gestión de Servicios (ITIL), Calidad (ISO 9001), entre otras. Por ello se asigna una valoración de 5.

Confidencialidad de la información: Esta variable es crítica debido a que las empresas PYMES y MYPES tienen desconfianza de brindar su información para realizar la consultoría, por ello se tiene especial cuidado al respecto, por lo que al personal asignado al equipo de trabajo se les solicita suscribir el compromiso deontológico que los compromete a guardar la debida confidencialidad de la información a la que tienen acceso por las necesidades propias del servicio. Por ello la valoración asignada es 9.

⁴⁴ Junta de Andalucía: Como formular la estrategia de un océano azul, <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/>

Servicio basado en Diagnóstico Inicial: Muchas empresas cometen el error de cotizar e incluso iniciar el servicio basado en el documento de requerimientos elaborado por el cliente, nuestra empresa realiza una revisión rápida y un diagnóstico inicial que complementa o aclara los requerimientos del cliente para evitar los “supuestos” y tener claro el alcance del servicio. Valoración asignada es 5.

Simplicidad de la Solución: Nos orientamos a proveer soluciones simples de implementar y usar, que generen eficiencia en las operaciones del cliente. Valoración 4.

Resultados con Aporte de Valor / Competitividad: El servicio se orienta a proveer soluciones que aporten valor a la empresa y sean un elemento de impacto positivo en la competitividad de la empresa. Valoración asignada 6.

La figura 22 muestra el lienzo de la estrategia actual de Tendencias Tecnológicas S.A.C.

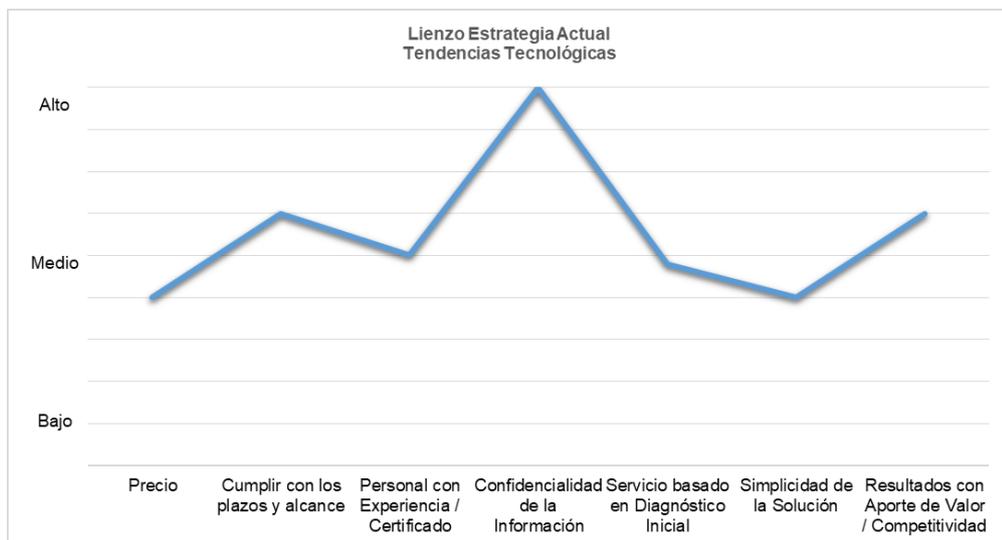


Figura 22. Lienzo de la estrategia actual.

Adaptado de “La estrategia de Océano Azul”⁴⁵

7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria.

Para la elaboración del lienzo de la estrategia de la industria se tomaron las mismas variables clave y se le aplicó la valoración correspondiente. Ver tabla 38.

Tabla 38

Valoración de la Industria

	Precio	Cumplir con los plazos y alcance	Personal con Experiencia / Certificado	Confidencialidad de la Información	Servicio basado en Diagnóstico o Inicial	Simplicidad de la Solución	Resultados con Aporte de Valor / Competitividad
Tendencias Tecnológicas	4	6	5	9	5	4	6
Informática Delta	6	7	8	9	5	6	5

Elaboración propia, adaptado de “Cómo elaborar una estrategia de océano azul”⁴⁶

Precio: El precio promedio que considera el mercado es alto para las empresas PYMES y MYPES que tienen restricciones presupuestales. Valoración 6.

Cumplir con los plazos y alcance: Las empresas no generan confianza debido a que no siempre cumplen con lo acordado, sean motivados por ellos mismos o por el cliente, en este último caso se puede decir que mejorar con una buena gestión del cambio. Se da una valoración de 5 que está en el promedio de la escala.

Personal con experiencia y certificado: Si se dispone de profesionales con experiencia, y muchas de las empresas

⁴⁵ Chan Kim W.; Mauborgne, R.; La Estrategia del Océano Azul, cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, 2005, Ed. Norma

⁴⁶ Junta de Andalucía: Como formular la estrategia de un océano azul, <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/>

de la industria cuentan con profesionales que cuentan con las principales certificaciones. Valoración asignada 7.

Confidencialidad de la información: Esta variable es de criticidad alta por la desconfianza que tienen los representantes de las empresas PYMES y MYPES a proporcionar la información requerida para realizar la consultoría. Valoración asignada 9.

Servicio basado en Diagnóstico Inicial: En general se comete el error de cotizar e incluso iniciar el servicio basado en el documento de requerimientos elaborado por el cliente, ello genera problemas posteriores ya en ejecución al no tener claro el alcance debido a los “supuestos” que tiene el documento inicial. Valoración asignada es 4.

Simplicidad de la Solución: Dicen que “lo perfecto es enemigo de lo bueno” y en ocasiones la incorrecta gestión del servicio y de la gestión del cambio hace que se generen soluciones con complejidad innecesaria, debido a un mal diagnóstico o por aceptar cambios solicitados por el cliente sin una correcta evaluación del impacto en la solución final. Valoramos este aspecto con 6, si bien va por encima del promedio no es una buena calificación.

Resultados con Aporte de Valor / Competitividad: El servicio debe proveer soluciones que aporten valor pero en ocasiones el servicio se ejecuta con el objetivo de terminar a la brevedad posible, en el entendido que a menor tiempo en la consultoría los costos serían menores y la utilidad mayor, por ello no se orientan en dar un valor más allá de las expectativas del cliente. Valoración asignada 6.

La figura 23 muestra el lienzo de la estrategia de la industria e incluye también el lienzo actual de la empresa.

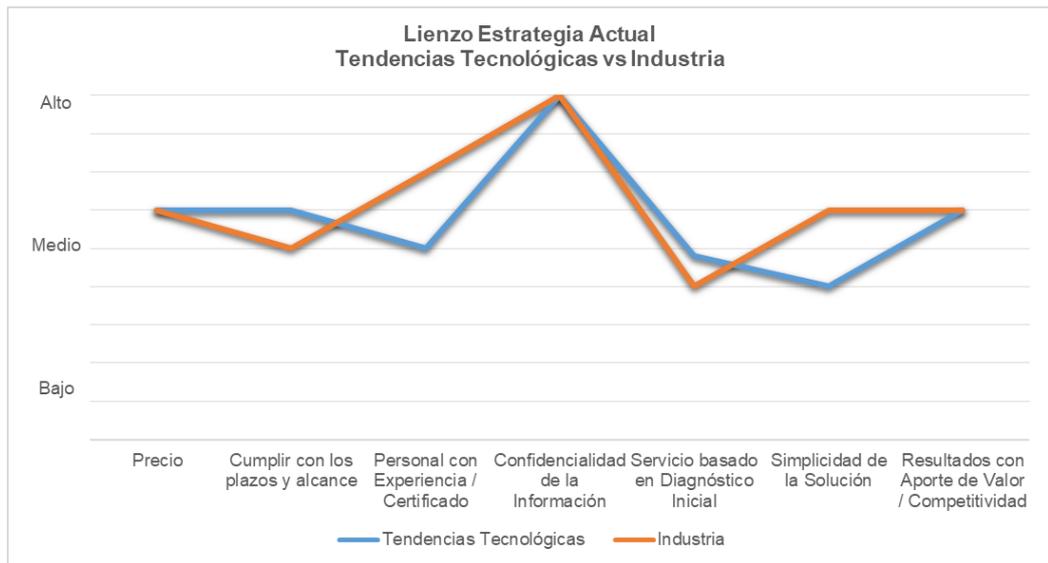


Figura 23. Lienzo de la estrategia de la Industria.

Adaptado de "La estrategia de Océano Azul"

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

La figura 24 muestra la matriz y el esquema de 4 acciones.

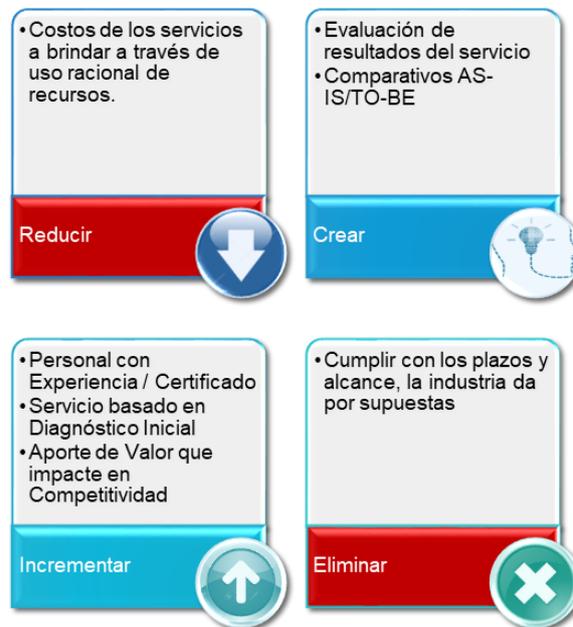


Figura 24. Esquema de las cuatro acciones.

Adaptado de "La estrategia de Océano Azul"⁴⁷, p. 42.

⁴⁷ Chan Kim W.; Mauborgne, R.; La Estrategia del Océano Azul, cómo desarrollar un nuevo mercado dónde la competencia no tiene ninguna importancia, 2005, Ed. Norma

Para su elaboración hacemos uso de otra herramienta propuesta en la página web de la Junta de Andalucía⁴⁸, que propone hacer una evaluación de seis vías. La tabla 39 muestra las seis vías y las interrogantes que fueron contestadas por los accionistas de la empresa, y; que nos ayuda a responder el esquema de las cuatro acciones.

Tabla 39
Evaluación de 6 vías

Primera Vía	Explora industrias alternativas
	¿Cuáles son las alternativas a tu producto que ofrece otras empresas del sector? Empresas de Infraestructura Tecnológica que ofrecen automatizar procesos críticos, pero no tienen el enfoque a procesos y no aplican mejora.
	¿Qué necesidades quiere cubrir el cliente al comprar el producto o servicio? Formalizar sus procesos críticos y automatizar que realmente aporten eficacia y eficiencia a la empresa, se restringe por nivel de inversión.
	¿Cuál es el aspecto decisivo de compra? En empresas PYMES y MYPES, el aspecto decisivo es el precio y si se cuenta con alguna referencia directa de un cliente, cuidan mucho el poco dinero a invertir en la consultoría.
Segunda Vía	Explora los grupos estratégicos dentro de cada sector
	¿Cuántos grupos estratégicos identificas en tu sector? Empresas multinacionales de servicios, ej. Accenture, Indra, TecnoCom Empresas locales grandes, ej. Maximize, SAPIA Empresas Pequeñas y medianas, ej. Informática Delta, Synapsis
	¿Qué variables define a cada grupo? Las empresas multinacionales de servicios y las locales grandes: Clientes grandes, corporativos, consultorías de alto nivel, precios altos. Empresas Pequeñas y medianas: Clientes PYMES y MYPES. Precio medio.
	¿Cuánto de diferentes son ambos grupos? Son muy disímiles comenzando el tipo de clientes y el nivel de inversión requerido para brindar el servicio de consultoría
	¿En qué se diferencian los clientes de un grupo respecto a otro? El tamaño de las empresas y el nivel de inversión que están dispuestos a realizar.
	¿Existe una necesidad común entre los clientes de cada grupo? Sí, pero se diferencia en el alcance que se le da por limitaciones de fondos.
	¿Por qué los clientes optan por un grupo estratégico u otro? El factor principal es el precio del servicio y las grandes consultoras tienen tarifas elevadas para este tipo de servicios.
Tercera Vía	Explora la cadena de compradores
	¿Quién es el beneficiario del servicio o producto? Empresas MYPES y PYMES

⁴⁸ Junta de Andalucía: Como formular la estrategia de un océano azul, <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/>

	¿Quién es el que compra el producto o servicio? Propietario
	¿En qué grupo de compradores se centra los grupos estratégicos identificados? Las empresas multinacionales de servicios y las locales grandes: Clientes grandes, corporativos, consultorías de alto nivel, precios altos. Empresas Pequeñas y medianas: Clientes PYMES y MYPES. Precio medio.
	¿A quién debe ofrecer de forma más directa su producto o servicio a los usuarios, compradores o líderes de opinión? A los usuarios, compradores (propietarios)
	Si cambiara de grupo de compradores, ¿cómo podría generar nuevo valor? No aplica porque en MYPES y PYMES el decisor es el propietario.

Cuarta Vía	Explora las ofertas complementarias de los productos y servicios
	¿En qué contexto se utiliza el producto o servicio? Cuando la empresa entra a etapas de formalización.
	Para el uso o disfrute del producto o servicio, ¿Qué otros aspectos o condiciones tienen que darse? Por crecimiento del negocio que obliga a ser eficientes, por acciones de la competencia que obliga a ser más competitivos.
	¿Puede combinarse la funcionalidad de tu producto o servicio con la funcionalidad de otro producto o servicio? Si se puede complementar con la automatización de los procesos críticos del negocio, por lo que se necesitaría soluciones de negocio para la gestión empresarial.
	¿Qué aspectos negativos o molestos pueden darse al utilizarse el producto o servicio? El servicio es ventajoso, la molestia se daría por incumplimiento en los compromisos acordados: Plazo, alcance, calidad

Quinta Vía	Explora el atractivo funcional o emocional para los compradores
	¿Qué orientación tiene tu producto o servicio? Mejora de la gestión empresarial
	¿Qué orientación tiene tu competencia? Similar pero no tienen el enfoque de visión integral.
	¿Cómo podrías combinar el atractivo funcional y emocional en tu producto o servicio? Emocional: mayor facilidad o simpleza en las actividades, funcional: procesos y procedimientos claramente definidos que involucra roles y responsabilidades.

Sexta Vía	Explora la dimensión del tiempo
	¿Tu producto o servicio está relacionado con la tecnología, contexto o normativa social-legal? Con la tecnología porque permite automatizar procesos críticos del negocio, en lo social-legal apoya a la formalización de las MYPES y PYMES.
	¿Es tu producto o servicio versátil a los cambios tecnológicos, económicos y sociales? Los servicios de consultoría son versátiles y estamos en la obligación de estar actualizados en temas de gestión y tecnologías innovadoras y de bajo costo.
	¿Permite tu producto o servicio evolución o cambios importantes? Formaliza la estructura organizacional de la empresa a través de procesos operativos definidos y apoyados en procedimientos.
	¿Es tu producto o servicio resultado de otro producto o servicio ya existente? Si, se desprende a consultorías integrales aplicadas a grandes empresa y corporaciones, adecuadas a empresas tipo MYPE y PYMES.

La tabla 39 muestra que se debe eliminar la variable “cumplir con los plazos y alcance”, ya que para la industria se da por descontado que debe ser así y no debe considerarse una variable clave. De igual forma se identifica que se deben crear nuevas variables clave y que serán incluidas en el nuevo lienzo o curva de valor. Cabe mencionar que un elemento común identificado en las respuestas obtenidas en la tabla 38 es el factor precio, de allí se desprende la acción definida en el cuadrante Reducir “Costos de los servicios a brindar a través de uso racional de recursos”, considerando que ello impactará directamente en el factor precio.

7.2.1.4 Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Para la elaboración de este lienzo, consideramos las variables claves originales y añadimos una nueva identificada del análisis de las cuatro acciones, y; mantenemos una que fue identificada como eliminar debido a que la industria lo da como supuesto, pero lo incluimos en la gráfica ya que nos permite un vistazo total de las variable evaluadas. Ver tabla 40.

Tabla 40

Valoración final de Tendencias Tecnológicas - Variables Clave

	Precio	Cumplir con los plazos y alcance	Personal con Experiencia / Certificado	Confidencialidad de la Información	Servicio basado en Diagnóstico Inicial	Simplicidad de la Solución	Resultado con Aporte de Valor / Competitividad	Evaluación AS-IS /TO-BE
Tendencias Tecnológicas	8	8	7.5	9	6	9	9	7
Industria	6	5	7	9	4	6	6	

⁴⁹ Junta de Andalucía: Como formular la estrategia de un océano azul, <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/>

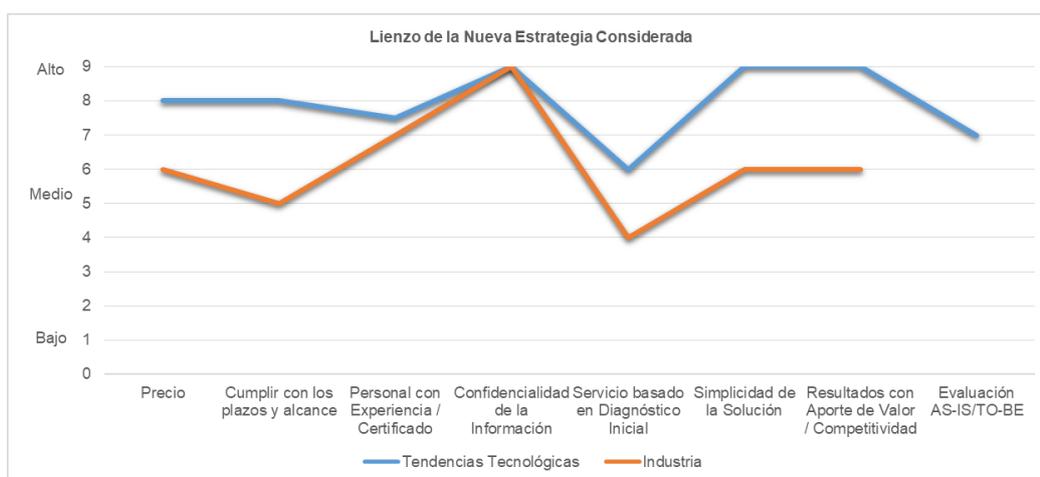
Del resultado de la valoración deducimos que las variables clave que debemos reforzar con mayor énfasis son:

Precio: Se debe ajustar el precio al promedio del mercado de las empresas PYMES y MYPES y no de toda la industria.

Simplicidad de la Solución: Es necesario reforzar las competencias de innovación y design thinking para plantear soluciones con bajo nivel de complejidad.

Resultados con Aporte de Valor / Competitividad: Mayor enfoque en la planificación y rigurosidad en el análisis del negocio para que la solución a brindar aporten valor más allá de las expectativas del cliente, ello complementado con el uso racional de recursos

Evaluación AS-IS / TO-BE: Es una herramienta conocida pero por la laboriosidad que exige no es utilizada para evaluar el resultado de los cambios implementados en la empresa, por ello se pondrá énfasis en esta variable clave, que surgió del análisis de las cuatro actividades.



⁵⁰ Junta de Andalucía: Como formular la estrategia de un océano azul, <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/>

Figura 25. Lienzo de la nueva estrategia.

Adaptado de “La estrategia de Océano Azul”⁵¹

En la figura 25 se observa que el lienzo de la nueva estrategia, nos ubica con valoraciones por encima de la industria, siendo la estrategia asociada Desarrollo de Producto, lo que nos permite afrontar con mayor expectativa el relanzamiento de Tendencias Tecnológicas S.A.C.

7.2.2 Matrices de formulación de estrategias.

7.2.2.1 Matriz FODA.

Esta herramienta se construye teniendo como insumos principales los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE respectivamente, la consolidación y posterior evaluación de los factores clave, nos permite definir estrategias en los cuadrantes FO, DO, FA, DA. Ver tabla 41.

⁵¹ Chan Kim W.; Mauborgne, R.; La Estrategia del Océano Azul, cómo desarrollar un nuevo mercado dónde la competencia no tiene ninguna importancia, 2005, Ed. Norma

Tabla 41

Matriz FODA



		FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1	F1: Conocimiento del mercado	1 D1: Falta de apoyo de otros accionistas
	2	F2: Amplia experiencia en banca comercial, retail y microfinanzas	2 D2: Débil situación financiera
	3	F3: Personal orientado a la Innovación	3 D3: Red de Contactos inactiva
	4	F4: Experiencia en Mejora de Procesos	4 D4: No contar con portafolio de servicios / soluciones
	5	F5: Experiencia en Gerencia de Proyectos	5 D5: Falta redefinir el mercado objetivo
	6	F6: Orientado la búsqueda de nuevas tecnologías	6 D6: No contar con certificaciones específicas (PMP, ITIL, ISO)
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO - FO		ESTRATEGIAS DE REFUERZO - DO
1 O1: PYMES en crecimiento y formalización, necesitan ser eficientes y competitivos	F1, F4, F5, F6, O1	Desarrollo de Portafolio de Productos	D3, D4, O1 Reactivar la Red de Contactos
2 O2: PYMES con necesidades de servicios de asesoría para automatizar la gestión de la empresa	F1, F2, F5, O2	Definir Servicios de Consultoría TI	D3, O2 Reactivar la Red de Contactos
3 O3: PYMES con necesidades de asesoría en planeamiento estratégico	F1, F2, F3, F4, O3	Definir Servicios de Consultoría en Procesos	D4, O3 Desarrollo de Portafolio de Productos
4 O4: Posibilidad de establecer alianzas con empresas del exterior	F1, F6, O4	Integración con proveedores a través de alianzas estratégicas que diversifiquen cartera de productos.	D2, D4, O4 Integración con proveedores a través de alianzas estratégicas que diversifiquen cartera de productos.
5 O5: Empresas con necesidades de soluciones TI con bajo nivel de inversión	F1, F3, F6, O5	Integración con proveedores a través de alianzas estratégicas que diversifiquen cartera de productos.	
6 O6: Empresas con necesidades de soluciones de inteligencia de negocios.	F1, F3, F6, O6	Integración con proveedores a través de alianzas estratégicas que diversifiquen cartera de productos.	
7 O7: Empresas con necesidades de servicios de marketing digital.			
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS DE DEFENSA - FA		ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - DA
1 A1: Competencia agresiva en el sector.	F1, F3, A1	Reforzar la gestión comercial	
2 A2: Ventaja competitiva de la competencia por contar con certificaciones	F2, F4, F5, A2	Complementar la experiencia profesional con la obtención de certificaciones base (PMP, ITIL, ISO)	D6, A2 Complementar la experiencia profesional con la obtención de certificaciones base (PMP, ITIL, ISO)
3 A3: Empresas de Consultoría con mayor trayectoria	F1, F3, A3	Reforzar la gestión comercial	
4 A4: Consultores Independientes informales que no tributan			
5 A5: Bajo nivel de inversión de las empresas ante la incertidumbre política			D6, A5 Reactivar la Red de Contactos

Elaboración propia

La tabla 41 presenta la matriz FODA de cuyo análisis se obtuvieron las siguientes estrategias:

Penetración de Mercado

Integración con proveedores a través de alianzas estratégicas que diversifiquen cartera de productos, que permita brindar soluciones “llave en mano” de bajo costo.

Desarrollo de Producto / Servicio

Definir Servicios de Consultoría TI y Definir Servicios de Consultoría en Procesos, que permita a la empresa atender los requerimientos de asesorías en empresas PYMES y MYPES.

Desarrollo de un portafolio de productos que permita cubrir las necesidades de las empresas PYMES y MYPES que están en proceso de crecimiento y formalización,

Desarrollo de Mercado

Complementar la experiencia profesional con la obtención de certificaciones base (PMP, ITIL, ISO), que permita cubrir las exigencias de clientes respecto a la aplicación de estas normas o buenas prácticas.

Reforzar la gestión comercial, a través del cual se obtengan nuevos clientes o se recuperen clientes antiguos que dejaron nuestros servicios.

Reactivar la Red de Contactos, para tener un punto de inicio para la gestión comercial.

Esta herramienta nos permitió identificar las estrategias siguientes: Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto / Servicio, Desarrollo de Mercado.

7.2.2.2 *Matriz PEYEA.*

Esta matriz denominada así por las iniciales de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, es una herramienta que nos permite identificar las estrategias más adecuadas para la empresa.

El análisis se basa en los 4 factores determinantes en la posición global de la empresa, teniendo como dimensiones internas la Fuerza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) con calificaciones que van desde +1 Peor a +6 Mejor, y; como dimensiones externas la Estabilidad del Ambiente (EA) y la Fuerza de la Industria (FI) con calificaciones que van desde -1 Peor a -6 Mejor.

Para obtener la percepción que tiene el mercado respecto a estos factores se aplicó el Guía de Preguntas n° 2 (ver anexo n°3) a los gerentes generales de las empresas contempladas para este análisis, obteniendo calificaciones similares en varios de los aspectos que consideran cada factor, por ello se aplicó el promedio de los pesos de las tres empresas para elaborar y se comparó con las calificaciones que Tendencias Tecnológicas S.A.C. aplicó, observando similitud en éstas. (Ver anexo n°3)

En la Tabla 42, se observa la evaluación de los factores y las calificaciones asignadas a cada una de ellas.

Tabla 42
Matriz PEYEA

Eje "x"			
FI		VC	
(fuerza industria)		(ventaja competitiva)	
Potencial de crecimiento	5.0	Liderazgo en el mercado	-4.0
Estabilidad económico-financiero	3.0	Calidad del producto	-1.0
Utilización de Nuevas tecnologías	5.0	Lealtad de Clientes	-3.0
Potencial de Utilidades	3.0	Conocimientos del mercado	-2.0
Facilidad para ingresar al mercado	6.0	Conocimientos Tecnológicos	-1.0
		Uso Racional de Recursos	-1.0
Promedio		Promedio	-2.0
		Eje "y"	
FF		EA	
(fuerza financiera)		(estabilidad del ambiente)	
Rendimiento sobre la inversión	4.0	Cambios tecnológicos	-3.0
Bajo nivel de Cuentas por Pagar	4.0	Crecimiento de la demanda	-2.0
Capital de trabajo	3.0	Barreras para entrar al mercado	-2.0
Liquidez	1.0	Presión competitiva	-6.0
Flujo de Efectivo	1.0	Cambios en la estructura tributaria	-3.0
Facilidad para salir del mercado	5.0		
Promedio		Promedio	-3.2

Elaboración propia

La evaluación de las dimensiones internas y de las variables con las calificaciones más altas se explica a continuación:

Fuerza Financiera (FF): En este factor las variables con mayor calificación son el Rendimiento sobre la Inversión, considerando que el nivel de inversión requerido es mínimo y los costos del servicio no debieran ser altos en un segmento en crecimiento, lo que posibilita captar varios clientes. En cuanto a la Facilidad para salir del Mercado, es claro que no se hacen grandes inversiones ni compras de equipamiento, por lo que las barreras de salida son casi inexistentes.

Ventaja Competitiva (VC): En este factor las variables Conocimientos Tecnológicos, Uso Racional de Recursos, Calidad del producto obtienen calificación -1 y se sustenta en la experiencia y desempeño profesional de los dueños y accionistas de la empresa, lo que permite brindar a los clientes soluciones con visión integral del negocio que puede considerar desde la mejora de procesos, pasando por establecer Sistemas de Gestión de la Calidad y la automatización de los procesos más críticos, aprovechando al máximo los pocos recursos que las empresas MYPE y PYMES destinan a este tipo de servicios.

De forma similar la evaluación de las dimensiones internas y de las variables con las calificaciones más altas son explicadas a continuación:

Fuerza de la Industria (FI): En este factor se consideró el potencial de crecimiento con una puntuación de 5 debido a que el segmento está en crecimiento y por ende la demanda de servicios de consultoría para empresas MYPE y PYMES, que si son brindadas con seriedad y profesionalismo, pueden generar utilidades importantes para cualquier empresa de consultoría.

Estabilidad Ambiental (EA): La variable Barreras para entrar al Mercado recibe calificación -2 debido a que es sabido que las barreras de entrada son bajas, y; un ejemplo de ello es el nivel de inversión requerido que es bajo; la variable Crecimiento de la demanda recibe la calificación -2 y se explica en el crecimiento del segmento de la industria como consecuencia del crecimiento de las empresas MYPE y PYMES actuales y de su paso a la formalización de muchas de ellas, lo que genera necesidades de formalizar sus procesos y de mejorar la gestión empresarial.

Los resultados obtenidos en cada factor son promediados para hallar los valores “x” e “y”, utilizados para elaborar la

figura 26, que nos muestra las dimensiones dispuestas en un eje cartesiano que establece 4 cuadrantes a través de los cuáles se determinan las estrategias Agresiva, Conservadora, Defensiva y Competitiva. Las coordenadas que se hallaron son:

	<u>X</u>	<u>Y</u>
Coordenada:	2.4	-0.2

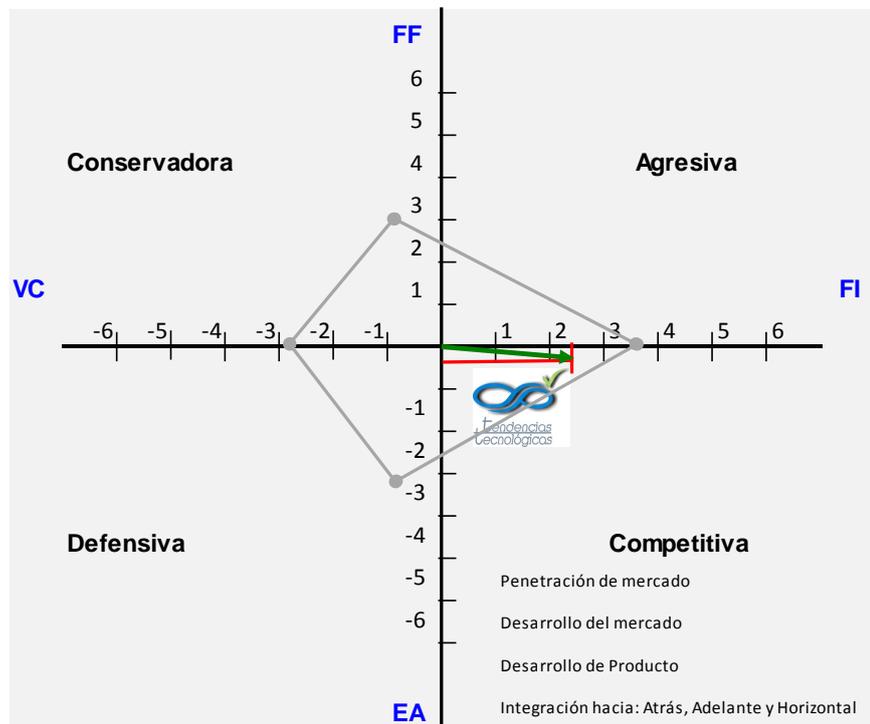


Figura 26. Gráfico PEYEA

Elaboración propia

En la figura 26, se observa que el resultado de la evaluación posiciona a Tendencias Tecnológicas S.A.C. en el cuadrante de perfiles competitivos que nos indica que es una empresa con ventajas competitivas importantes en una industria en alto crecimiento, este cuadrante nos indica la aplicación de estrategias competitivas tales como: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto/servicio.

7.2.2.3 Matriz Interna Externa.

Esta matriz es una herramienta que también nos permite identificar las estrategias más adecuadas para la empresa, para lo cual se establece un mapa de 9 celdas que dependen de los ponderados obtenidos en las evaluaciones de las matrices EFI (eje “x”) y EFE (eje “y”) respectivamente.

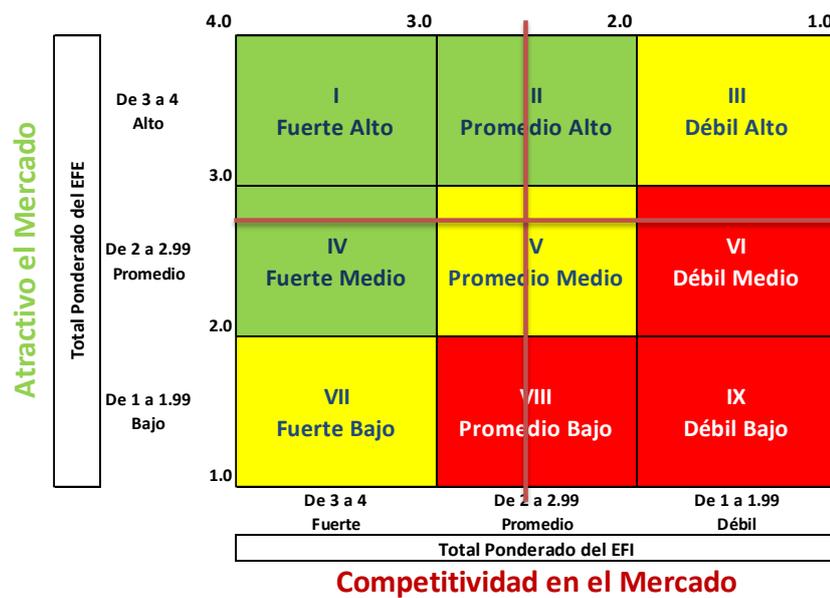


Figura 27. Matriz IE

En la figura 27, se observa que el resultado de la evaluación posiciona a Tendencias Tecnológicas S.A.C. en el cuadrante V denominado Promedio Medio y que tiene asociadas las estrategias: Mantener penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo del mercado, las cuáles concuerdan con lo obtenido en la Matriz PEYEA.

7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group.

Esta herramienta nos permite identificar la situación de la empresa en relación a la industria, para ello considera dos ejes que representan la tasa de crecimiento de las ventas y la participación de mercado ambas en relación a la industria.

En este tema no se cuenta con información para la aplicación cabal de esta herramienta. Se debe mencionar que Tendencias Tecnológicas S.A.C. decidió dejar de lado las líneas de negocio de desarrollo de software, páginas web, alquiler de hosting y venta de dominios, las cuáles las ubicaríamos en el cuadrante “Perro”, y; ha considerado en su relanzamiento como líneas de negocio los servicios de consultoría en procesos, calidad y TI; que se ubicarían en el cuadrante “Interrogante”, esta reorientación en los servicios de la empresa coinciden con las estrategias hasta ahora identificadas como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos/servicios.

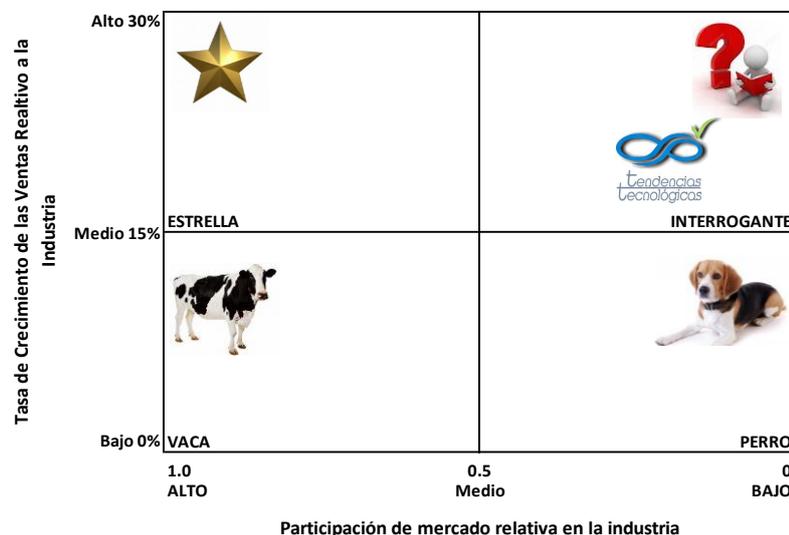


Figura 28. Matriz BCG

7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia.

En esta matriz evaluamos 2 dimensiones: La posición competitiva y el crecimiento del mercado, para lo cual disponemos de 4 cuadrantes estratégicos que nos permitirá identificar la ubicación de Tendencias Tecnológicas S.A.C. en uno de ellos y por tanto identificar las estrategias adecuadas para la empresa.

Tomando como referencia las matrices EFI, EFE, se observa que en todas ellas el resultado común es que Tendencias Tecnológicas S.A.C. tiene una posición competitiva fuerte; revisando la matriz PEYEA, el resultado nos indica que la empresa cuenta con ventajas competitivas importantes en una industria en alto crecimiento, finalmente; la matriz I-E ubica la empresa en el cuadrante “V Promedio – Medio”, que coincide con una competitividad en el mercado superior al promedio, por ello; a pesar de ser resultados optimistas, tomamos como referencia el resultado de la matriz I-E y asumimos una actitud conservadora en el resultado de la evaluación y ello se refleja en la ubicación de la empresa cercana a los ejes, reflejando la cautela en el análisis.



Figura 29. Matriz de la Gran Estrategia - GE

En la figura 29 se observa que Tendencias Tecnológicas S.A.C. se ubica en el Cuadrante I asociado a una empresa con buena posición competitiva en un mercado en rápido crecimiento, se muestra también las estrategias asociadas a dicho cuadrante que serán consideradas en el resumen estrategias.

7.3 Resumen de las Estrategias Formuladas.

En la “Etapa I: De los insumos”, como resultado del análisis interno y externo elaboramos las matrices EFE y EFI y en base a ellas, en la “Etapa II: De la adecuación elaboramos la matriz FODA teniendo como resultado las primeras estrategias; luego, continuamos con la elaboración de las matrices PEYEA, Interna-Externa (IE) y Gran Estrategia (GE), consideradas herramientas de comprobación, y, a través de las que también obtuvimos estrategias que coinciden entre ellas. En la tabla 42 Matriz de Decisión se observa el resumen de las estrategias obtenidas.

Tabla 43

Matriz de Decisión

	Estrategias Destacadas	Océano Azul	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Penetración de Mercado		X	X		X	X	4
2	Desarrollo de Mercado		X	X		X	X	4
3	Desarrollo de Producto	X	X	X		X	X	5
4	Integración hacia atrás			X			X	2
5	Integración hacia adelante			X			X	2
6	Integración horizontal			X			X	2
7	Diversificación Concéntrica						X	1

Elaboración propia

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

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia

Tendencias Tecnológicas S.A.C. tiene por objetivo su relanzamiento en el mercado, ganar participación en él, incrementar el nivel de ventas y generar una mayor rentabilidad para los accionistas; bajo ese contexto es que se evaluará y seleccionarán las estrategias a aplicar en el periodo 2018 – 2020, que permitan lograr los objetivos trazados.

“El secreto del éxito en los negocios está en detectar hacia dónde va el mundo y llegar allí primero”

Bill Gates

Empresario, filántropo y fundador de Microsoft

8.1 Método Factores Estratégicos Claves.

8.1.1 Criterios de selección.

Para la correcta selección de las estrategias, consideramos adecuado el uso de la matriz de Rumelt; esta herramienta establece criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad; cuyas características son evaluadas para cada estrategia. Ver figura 30.



Figura 30. Criterios de Selección – Matriz Rumelt

8.1.2 Matriz de selección.

Establecidos los criterios, es momento de evaluar las estrategias identificadas a través de todo el proceso llevado en capítulos anteriores, verificando cuales de estas estrategias cumplen con las

características inherentes a cada criterio de la matriz de Rumelt, descartando aquellas que no las cumplan. La tabla 44 muestra que las tres estrategias evaluadas cumplen con los criterios, sustentando que estas estrategias pueden ser seleccionadas y aceptadas.

Tabla 44
Matriz RUMELT

ESTRATEGIAS		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1	Penetración de Mercado	SI	SI	SI	SI	SI
2	Desarrollo de Mercado	SI	SI	SI	SI	SI
3	Desarrollo de Producto	SI	SI	SI	SI	SI

Elaboración propia

Los resultados se obtienen de evaluar cada estrategia con los criterios establecidos y si están alineados para cubrir los factores clave resultantes del análisis externo. (Ver tabla 45).

La matriz Rumelt, indica que para ser consistente, “las estrategias no presentan objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes”, consideramos que las estrategias evaluadas están alineadas por ejemplo, aprovechando el incremento de la demanda generado por la mejora del índice de confianza del consumidor y a la necesidad de las empresas PYMES y MYPES de ser competitivas; para que tengan consonancia las estrategias “representan una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurren”, estando adaptadas a los cambios en el régimen tributario y su impacto en las empresas del sector; para que generen ventaja, las estrategias “permitan crear y/o mantener ventajas competitivas”, que se cumple por la orientación a servicios con personal que cuente certificaciones base, que proveen un importante factor diferenciador; para que sean factibles, las estrategias “no debe generar sobrecostos, ni provoque algún subproblema sin solución”, que está

cubierto ya que los servicios definidos están orientados a brindar soluciones integrales e innovadoras con uso racional de recursos.

Finalmente, los resultados obtenidos indican que las estrategias evaluadas cumplen con los criterios aplicados, y; están alineados con los objetivos de relanzamiento de Tendencias Tecnológicas S.A.C. que implica penetración y desarrollo de mercado a través de un nuevo portafolio de productos; por tanto pueden ser seleccionadas y aceptadas

8.2 Método de Escenarios.

Esta es una herramienta prospectiva que nos permite describir acontecimientos y condiciones que se espera ocurran en el futuro en un entorno inestable. Este método nos permite identificar situaciones que pueden suceder y plantear hipótesis para que la empresa pueda anticiparse a ellas.

8.2.1 Descripción de escenarios considerados.

En esta parte del proceso de planeación se identifican los posibles escenarios a los que se puede enfrentar Tendencias Tecnológicas S.A.C. considerando los escenarios: Más probable y menos probable, cabe mencionar los siguientes considerandos:

Horizonte temporal : 2018 – 2020

Grupos de interés : Empresas MYPES y PYMES

Factores clave : Ver tabla 45

Escenarios propuestos : Ver tabla 46

Tabla 45

Factores Clave del Entorno

Aspecto	Factores Clave
Político - Gubernamental	Relación ejecutivo - legislativo genera incertidumbre
Económico	Mejora el Índice de Confianza del Consumidor Reformas estructurales y fiscales
Legal	Creación de Régimen MYPE Tributario
Tecnológico	Uso generalizado de internet, Smartphones, Redes Sociales
Ecológico	Exigencia de gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social empresarial

Elaboración propia

Tabla 46

Escenarios Propuestos

Aspecto	Factores Clave	Más probable	Menos probable
Político - Gubernamental	Relación ejecutivo - legislativo genera incertidumbre	Impacto medio en nivel de inversión	Bajo nivel de inversión
Económico	Mejora el Índice de Confianza del Consumidor Reformas estructurales y fiscales	Incremento de la demanda MYPES y PYMES necesitan ser eficientes y competitivos	No impacta en el nivel de la demanda Porcentaje alto de MYPES y PYMES se mantienen en la informalidad
Legal	Creación de Régimen MYPE Tributario	Necesidad de mayor eficiencia en las operaciones. Necesidades de mejora de procesos y automatización de la gestión de la empresa	Mantienen sus procesos, no minimizan sus ineficiencias Necesidades de mejora de procesos, la gestión de la empresa es manual
Tecnológico	Uso generalizado de internet, Smartphones, Redes Sociales	Transformación digital a bajo costo	Orientación al uso masivo de redes sociales
Ecológico	Exigencia de gobierno corporativo y políticas de responsabilidad social empresarial	Necesidad de servicios bajo enfoque ISO 9000, 14000, 18000	Necesidad de servicios bajo enfoque ISO 9000, para mejorar sus procesos

Elaboración propia

En la tabla 46 se observa la evaluación de impacto de los factores clave del entorno que consideramos más importantes y cuál sería su impacto en cada uno de los escenarios considerados.

Escenario – Más Probable

El punto negativo en este escenario es la posible reducción del nivel de inversión provocado por la incertidumbre que genera los enfrentamientos entre el poder ejecutivo y legislativo. Los otros factores muestran impactos favorables para estrategias de penetración de mercado, desarrollo de servicio/producto y desarrollo de mercado, siendo este último un elemento importante, por lo mencionado en capítulos anteriores respecto a la poca orientación de las empresas MYPES y PYMES para la contratación de servicios de consultoría, ello implica aplicar acciones que permitan ofertar servicios de bajo costo y capturar esa demanda no atendida.

Escenario – Menos Probable

El punto más negativo en este escenario es la posible reducción del nivel de inversión al mínimo provocado por el factor político-gubernamental. Los otros factores con impactos desfavorables están referidos a que la demanda no crecería y que un gran porcentaje de empresa PYMES y MYPES se mantengan en la informalidad a pesar de las reformas tributarias; en ambos casos el impacto para Tendencias Tecnológicas no sería significativo, debido a que en el análisis de la demanda presentado en el capítulo 5, se identificó demanda aún no atendida; un último factor desfavorable es que no se hagan inversiones en la automatización de la gestión de la empresa, esto afectaría en menor medida a los servicios de consultoría TI.

En el Anexo 4, se puede ver el análisis de sensibilidad de ambos escenarios.

8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios.

La tabla 47 muestra la comparación entre los escenarios propuestos y las estrategias que se han identificado en el proceso de planeación, se observa que la estrategia desarrollo de producto resulta “poco favorable” para el escenario menos probable, lo cual es entendible debido a que en ese escenario se identificó un impacto negativo en el nivel de inversión.

Tabla 47

Comparativo de Estrategias con Escenarios Propuestos

Estrategias	Más probable	Menos probable
Desarrollo de Producto	Favorable	Poco favorable
Desarrollo de Mercado	Muy favorable	Favorable
Penetración de Mercado	Favorable	Favorable

Elaboración propia

Como resultado de esta evaluación, se observa que la segunda estrategia desarrollo de mercado resulta “muy favorable” para el escenario más probable y “favorable” para el escenario menos probable, ofreciendo un resultado más que aceptable para ambos escenarios.

8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.

En esta etapa de decisión, se elabora esta matriz utilizando el análisis de los insumos y los resultados obtenidos en la etapa 1 De los insumos y en la etapa 2 De la adecuación, respectivamente. En la tabla 48 se hace la evaluación de los factores clave identificados vs las estrategias alternativas resultantes.

Tabla 48
Matriz Cuantitativa MPEC



Matriz EFI		OPCIONES ESTRATEGICAS PROPUESTAS						
		Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto		Desarrollo de Mercado		
	Peso	Calif.	P x C	Calif.	P x C	Calif.	P x C	
FORTALEZAS								
1 F1: Conocimiento del mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
2 F2: Amplia experiencia en banca comercial, retail y microfinanzas	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
3 F3: Personal orientado a la Innovación	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	
4 F4: Experiencia en Mejora de Procesos	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	
5 F5: Experiencia en Gerencia de Proyectos	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	
6 F6: Orientado la búsqueda de nuevas tecnologías	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	
DEBILIDADES								
1 D1: Falta de apoyo de otros accionistas	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
2 D2: Débil situación financiera	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	
3 D3: Red de Contactos inactiva	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	
4 D4: No contar con portafolio de servicios / soluciones	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	
5 D5: Falta redefinir el mercado objetivo	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	
6 D6: No contar con certificaciones específicas (PMP, ITIL, ISO)	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	
SUMATORIA DE F Y D:		1.00	2.73	3.50	2.65			
Matriz EFE		Peso	Calif.	P x C	Calif.	P x C	Calif.	P x C
OPORTUNIDADES								
1 O1: PYMES en crecimiento y formalización, necesitan ser eficientes y competitivos	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	
2 O2: PYMES con necesidades de servicios de asesoría para automatizar la gestión de la empresa	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
3 O3: PYMES con necesidades de asesoría en planeamiento estratégico	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	
4 O4: Posibilidad de establecer alianzas con empresas del exterior	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
5 O5: Empresas con necesidades de soluciones TI con bajo nivel de inversión	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	
6 O6: Empresas con necesidades de soluciones de inteligencia de negocios.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	
7 O7: Empresas con necesidades de servicios de marketing digital.	0.02	3	0.06	4	0.08	3	0.06	
AMENAZAS								
1 A1: Competencia agresiva en el sector.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	
2 A2: Ventaja competitiva de la competencia por contar con certificaciones	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	
3 A3: Empresas de Consultoría con mayor trayectoria	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
4 A4: Consultores Independientes informales que no tributan	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	
5 A5: Bajo nivel de inversión de las empresas ante la incertidumbre política	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	
SUMATORIA DE O Y A:		1.00	2.37	2.98	2.69			
TOTALES			5.10	6.48	5.34			

Elaboración propia

El resultado de la evaluación nos indica que la estrategia Desarrollo de Producto obtiene la puntuación 6.48 siendo la más alta en comparación con las otras estrategias. La estrategia Desarrollo de Mercado obtiene 5.32 siendo la segunda en puntuación; siendo ambas estrategias coincidentes con el objetivo de relanzamiento de Tendencias Tecnológicas S.A.C.

8.4 Descripción de estrategia seleccionada.

La estrategia Desarrollo de Producto, significa que es necesario la definición y desarrollo de productos acorde a los requerimientos de los clientes, en nuestro caso empresas PYMES y MYPES, las primeras acciones que se alinean a esta estrategia son: Definir Servicios de Consultoría TI, Servicios de Consultoría en Procesos, Consultoría en Calidad bajo enfoque ISO 9001, Servicios de Tercerización de la Gestión de Proyectos, y; otros a partir de los cuáles llevar a cabo el desarrollo de un portafolio de servicios / productos, aporte de positivamente al objetivo de relanzamiento de Tendencias Tecnológicas S.A.C.

8.5 Descripción de estrategia contingente.

La estrategia de Desarrollo de Mercado, implica contar con las competencias y exigencias del mercado, para ello, dentro de las acciones que se alinean a esta estrategia, consideramos: Complementar la experiencia profesional con la obtención de certificaciones base (PMP, ITIL, ISO), cubriendo de esta forma las exigencias de clientes respecto a esas normas o buenas prácticas; acción de refuerzo a la gestión comercial, orientado a la obtención o recuperación de clientes, y; la reactivación de la Red de Contactos, que sería el punto de partida para la gestión comercial.

Esta estrategia se alinea al objetivo de relanzamiento de Tendencias Tecnológicas S.A.C. a través de un sólido portafolio de servicios.

La estrategia Penetración de Mercado que ocupó el tercer lugar en la calificación, implica definir acciones que nos permitan ingresar al mercado aprovechando algunos requerimientos específicos del mismo, por ello una de las acciones que se han considerado para tal fin sería: Integración con proveedores a través de alianzas estratégicas que diversifiquen cartera de productos, que permita brindar soluciones “llave en mano” de bajo costo; esta acción nos permite ampliar el portafolio de servicios / productos, a través de la representación comercial de soluciones de software “llave en mano”.

Capítulo IX. Implantación de la Estrategia

Para la planificación de la implantación de la estrategia seleccionada, se aplicará la herramienta *Balanced Scorecard*, desarrollada por Robert S. Kaplan y David Norton (1993), y; permite la evaluación de la empresa desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

“El BSC traduce la estrategia y misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”

Robert S. Kaplan, David P. Norton
The Balanced Scorecard

9.1 Mapa de la Estrategia.

El mapa de la estrategia, es un diagrama que permite integrar todos los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas, describe y clarifica la estrategia del negocio y su generación de valor, mostrando como se conectan los objetivos mediante las relaciones causa-efecto⁵².

Perspectiva Financiera: Se ha considerado los objetivos estratégicos: Incrementar las ventas mensuales en un 25% respecto al periodo anterior antes de finalizar el 2018 y 35% antes del final del 2020 y obtener rentabilidad de 25% como mínimo por cada servicio antes de finalizar el 2018 y 40%, antes del final del 2020.

Perspectiva del Cliente: Se ha considerado los objetivos estratégicos: Captación de nuevos clientes y la reactivación de la red de contactos, el logro de ellos nos permite el logro de los objetivos planteados en la perspectiva financiera.

Perspectiva de Procesos Internos: Busca mejorar la prestación del servicio, innovar y desarrollar nuevos servicios que por su carácter diferenciado apoyen en la captación de nuevos clientes.

⁵² Rene Delgado; Siete Pasos para la Implementación del Balanced Scorecard, <http://sandovalgroup.blogspot.pe/2016/07/siete-pasos-para-la-implementacion-del.html>

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Busca capacitar y proveer al personal de las certificaciones más solicitadas por el mercado, además de mejorar las capacidades de innovación del personal.

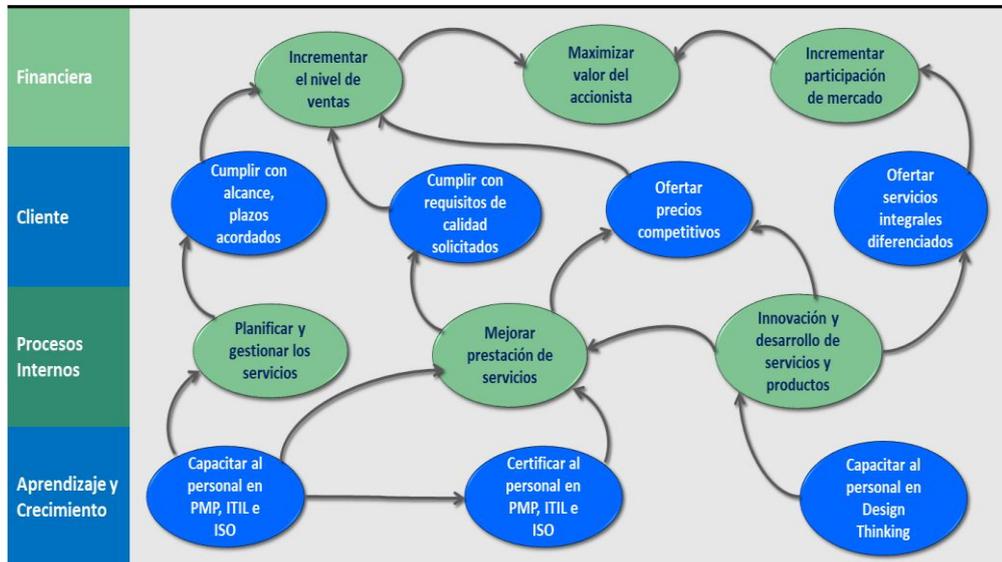


Figura 31. Mapa de la Estrategia

9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.

De acuerdo a lo establecido en el mapa de la estrategia, la tabla 49 muestra los objetivos específicos a considerar en cada perspectiva.

Tabla 49

Objetivos específicos

	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico
Financiero	Maximizar valor del accionista	Obtener rentabilidad de 25% como mínimo por cada servicio antes de finalizar el 2018
	Incrementar el nivel de ventas	Incrementar las ventas mensuales en un 25% respecto al periodo anterior antes de finalizar el 2018
	Incrementar participación de mercado	Incrementar en 50% la cartera de clientes antes de finalizar el 2018
Cliente	Cumplir con alcance, plazos acordados	Los servicios deben ser entregados de acuerdo a lo planificado
	Cumplir con requisitos de calidad solicitados	Establecer procesos de aseguramiento de la calidad de los servicios
	Ofertar precios competitivos	Establecer precios por debajo de la media actual del mercado
	Ofertar servicios integrales diferenciados	Proporcionar servicios con características innovadoras
Procesos Internos	Planificar y gestionar los servicios	Planificar los servicios bajo enfoque de proyectos
	Mejorar prestación de servicios	Elaborar plan de mejora de procesos de los servicios ofertados
	Innovación y desarrollo de servicios y productos	Generar propuestas de innovación en los servicios ofertados
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal en PMP, ITIL e ISO	Contar con personal que aplique las buenas prácticas reconocidas en el mercado
	Certificar al personal en PMP, ITIL e ISO	Contar con personal de experiencia y que cuente con las certificaciones requeridas en el mercado
	Capacitar al personal en Design Thinking	Proporcionar al personal conceptos de innovación

Elaboración propia

9.3 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.

En este punto se hace necesario establecer los indicadores que se asocian a cada objetivo específico, los cuáles deben ser medidos y controlados. En la tabla 50 se muestra los objetivos específicos y sus respectivos indicadores.

Tabla 50

Indicadores asociados a objetivos específicos

	Objetivo Específico	Indicador
Financiero	Obtener rentabilidad de 25% como mínimo por cada servicio antes de finalizar el 2018	Variación de la rentabilidad acumulada de los servicios
	Incrementar las ventas mensuales en un 25% respecto al periodo anterior antes de finalizar el 2018	Ventas anuales acumuladas
	Incrementar en 50% la cartera de clientes antes de finalizar el 2018	Número de clientes nuevos y activos en la cartera de clientes
Cliente	Los servicios deben ser entregados de acuerdo a lo planificado	Número de servicios entregados dentro de lo planificado por trimestre
	Establecer procesos de aseguramiento de la calidad de los servicios	Número de no conformidades en servicios reportadas por trimestre
	Establecer precios por debajo de la media actual del mercado	Porcentaje diferencial de precios de servicios vs precio promedio de mercado por trimestre
	Proporcionar servicios con características innovadoras	Número de servicios nuevos y mejorados por semestre
Procesos Internos	Planificar los servicios bajo enfoque de proyectos	Porcentaje de proyectos planificados vs número de servicios por trimestre
	Elaborar plan de mejora de procesos de los servicios ofertados	Numero de oportunidades de mejora ejecutadas por trimestre
	Generar propuestas de innovación en los servicios ofertados	Número de propuestas de innovación generadas por semestre
Aprendizaje y	Contar con personal que aplique las buenas prácticas reconocidas en el mercado	Cantidad de capacitaciones en buenas prácticas ejecutadas por semestre
	Contar con personal de experiencia y que cuente con las certificaciones requeridas en el mercado	Porcentaje de Personal con Certificaciones
	Proporcionar al personal conceptos de innovación	Cantidad de talleres de innovación ejecutados en el semestre

Elaboración propia

9.4 Metas para cada uno de los objetivos específicos.

En la tabla 51 se establecen las metas asignadas a cada objetivo específico y que son medidas y controladas a través de los indicadores definidos en el acápite anterior.

Tabla 51

Metas de Objetivos Específicos

	Objetivo Específico	Indicador	Metas		
			2018	2019	2020
Financiero	Obtener rentabilidad de 25% como mínimo por cada servicio antes de finalizar el 2018	Variación de la rentabilidad acumulada de los servicios	25%	27%	30%
	Incrementar las ventas mensuales en un 25% respecto al periodo anterior antes de finalizar el 2018	Ventas anuales acumuladas	S/ 230,000	S/ 287,500	S/ 359,375
	Incrementar en 50% la cartera de clientes antes de finalizar el 2018	Número de clientes nuevos y activos en la cartera de clientes	15	23	34
Cliente	Los servicios deben ser entregados de acuerdo a lo planificado	Número de servicios entregados dentro de lo planificado por trimestre	>= 80%	>= 90	>= 95%
	Establecer procesos de aseguramiento de la calidad de los servicios	Número de no conformidades en servicios reportadas por trimestre	< 2	< 2	< 2
	Establecer precios por debajo de la media actual del mercado	Porcentaje diferencial de precios de servicios vs precio promedio de mercado por trimestre	<= 15%	<= 8%	<= 5%
	Proporcionar servicios con características innovadoras	Número de servicios nuevos y mejorados por semestre	1	1	2
Procesos Internos	Planificar los servicios bajo enfoque de proyectos	Porcentaje de proyectos planificados vs número de servicios por trimestre	100%	100%	100%
	Elaborar plan de mejora de procesos de los servicios ofertados	Numero de oportunidades de mejora ejecutadas por trimestre	1	2	2
	Generar propuestas de innovación en los servicios ofertados	Número de propuestas de innovación generadas por semestre	1	1	1
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con personal que aplique las buenas prácticas reconocidas en el mercado	Cantidad de capacitaciones en buenas prácticas ejecutadas por semestre	1	1	1
	Contar con personal de experiencia y que cuente con las certificaciones requeridas en el mercado	Porcentaje de Personal con Certificaciones	50%	-	-
	Proporcionar al personal conceptos de innovación	Cantidad de talleres de innovación ejecutados en el semestre	1	1	1

Elaboración propia

9.5 Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.

En la tabla 52 se han definido seis iniciativas, considerando que una iniciativa puede impactar en más de un objetivo, se analizan una a una con cada objetivo específico y si está ayuda al logro del objetivo, se marca la casilla correspondiente a la intersección de la iniciativa vs objetivo estratégico. Finalmente, se determina la cantidad de casillas marcadas que tiene cada iniciativa y aquellas que tienen la mayor cantidad serán priorizadas respecto a las otras.

Tabla 52
Iniciativas para Objetivos Específicos



		Objetivo Específico	Reducir gastos en actividades que no aportan valor	Buscar oportunidades de negocio en MYPES y PYMES	Capilar nuevos clientes y reactivar clientes antiguos	Planificar de forma integral los servicios	Elaborar plan de I&D para nuevos servicios	Elaborar plan de capacitación
Financiero	Obtener rentabilidad de 25% como mínimo por cada servicio antes de finalizar el 2018		X	X	X			
	Incrementar las ventas mensuales en un 25% respecto al periodo anterior antes de finalizar el 2018			X	X			
	Incrementar en 50% la cartera de clientes antes de finalizar el 2018			X	X		X	
Cliente	Los servicios deben ser entregados de acuerdo a lo planificado		X			X		
	Establecer procesos de aseguramiento de la calidad de los servicios		X			X		
	Establecer precios por debajo de la media actual del mercado		X	X	X			
	Proporcionar servicios con características innovadoras			X	X		X	
Procesos Internos	Planificar los servicios bajo enfoque de proyectos					X		
	Elaborar plan de mejora de procesos de los servicios ofertados		X				X	
	Generar propuestas de innovación en los servicios ofertados			X			X	X
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con personal que aplique las buenas prácticas reconocidas en el mercado		X			X	X	X
	Contar con personal de experiencia y que cuente con las certificaciones requeridas en el mercado					X		X
	Proporcionar al personal conceptos de innovación		X				X	X
			7	6	5	5	6	4

Elaboración propia

9.6 Responsable de cada una de las iniciativas.

En la tabla 53 se muestra la relación de iniciativas definidas, ordenadas por nivel de importancia y con la asignación de los responsables para cada una de ellas.

Tabla 53
Responsables de Iniciativas

Iniciativa	Responsable
Reducir gastos en actividades que no aportan valor	Gerente General
Buscar oportunidades de negocio en MYPES y PYMES	Gerente Comercial
Elaborar plan de I&D para nuevos servicios	Gerente de PMO
Captar nuevos clientes y reactivar clientes antiguos	Gerente Comercial
Planificar de forma integral los servicios	Gerente de PMO
Elaborar plan de capacitación	Gerente Adm. y Gestión de Talento

Elaboración propia

9.7 Presupuesto de cada una de las iniciativas.

En la tabla 54 se muestra el presupuesto proyectado para las iniciativas definidas.

Tabla 54
Presupuesto para Iniciativas

Iniciativa	Responsable	Presupuesto		
		2008	2009	2010
Reducir gastos en actividades que no aportan valor	Gerente General	S/ 3,000.00	S/ 3,300.00	S/ 3,630.00
Buscar oportunidades de negocio en MYPES y PYMES	Gerente Comercial	S/ 20,000.00	S/ 22,000.00	S/ 24,200.00
Elaborar plan de I&D para nuevos servicios	Gerente de PMO	S/ 3,000.00	S/ 3,300.00	S/ 3,630.00
Captar nuevos clientes y reactivar clientes antiguos	Gerente Comercial	S/ 25,000.00	S/ 27,500.00	S/ 30,250.00
Planificar de forma integral los servicios	Gerente de PMO	S/ 4,000.00	S/ 4,400.00	S/ 4,840.00
Elaborar plan de capacitación	Gerente Adm. y Gestión de Talento	S/ 3,000.00	S/ 3,300.00	S/ 3,630.00
		S/ 58,000.00	S/ 63,800.00	S/ 70,180.00

Elaboración propia

A continuación mencionamos actividades específicas asociadas a cada iniciativa.

Reducir gastos en actividades que no aportan valor: El gerente general debe estar involucrado en buscar y promover la mejora de los procesos internos y de los procesos asociados al servicio que se brinda al cliente, orientado a evitar y/o reducir gastos innecesarios.

Buscar oportunidades de negocio en MYPES y PYMES: La gerencia comercial visita las empresas del sector que puedan interesarse en los servicios que la empresa ofrece, identifica sus necesidades críticas, esta labor involucra visitas y en algunos casos recurrencia en algunos de los clientes que permitan generar ventas.

Elaborar plan de I&D para nuevos servicios: La gerencia de PMO identifica y define servicios base que serán la columna vertebral para la prestación de servicios diferenciados luego de aplicar personalizaciones al servicio acorde a las necesidades del cliente. Define nuevos servicios partir de necesidades observadas en los clientes durante la prestación de servicios.

Captar nuevos clientes y reactivar clientes antiguos: La gerencia comercial debe visitar a antiguos clientes e identificar ¿Qué le gusta de la empresa? ¿Qué le disgusta? ¿Qué espera de la empresa? ¿Por qué dejó de tomar nuestros servicios? ¿Qué haría que volviera a tomar nuestros servicios? De otro lado busca los contactos necesarios en las empresas dónde identifica oportunidades de negocio, contacta, visita, hace presentación de la empresa y sus servicios.

Planificar de forma integral los servicios: La prestación de un servicio se gestiona como un proyecto, por tanto; la gerencia de PMO debe planificar la atención del mismo aplicando esquemas metodológicos que garanticen la completitud de tareas y/o actividades planificadas, minimizando riesgos de impacto negativo en el alcance, tiempo o costo.

Elaborar plan de capacitación: La gerencia de gestión de talento debe identificar las competencias requeridas por el personal de staff y definir el plan de capacitación. Debe analizar los servicios brindados identificando alguna

Capítulo X. Evaluación

En esta etapa final se evalúa la conveniencia o no de la aplicación de las estrategias propuesta, para ello es necesario considerar los resultados de los análisis realizados y las iniciativas propuestas a través del presente proyecto y complementarlo con el análisis financiero de la empresa.

10.1 Evaluación Cualitativa.

10.1.1 Criterios de Evaluación.

La figura 32 muestra los criterios de evaluación de la matriz Rumelt, los criterios Consonancia y Ventaja están relacionados a una evaluación externa y los criterios Consistencia y Factibilidad se relacionan a la evaluación interna.

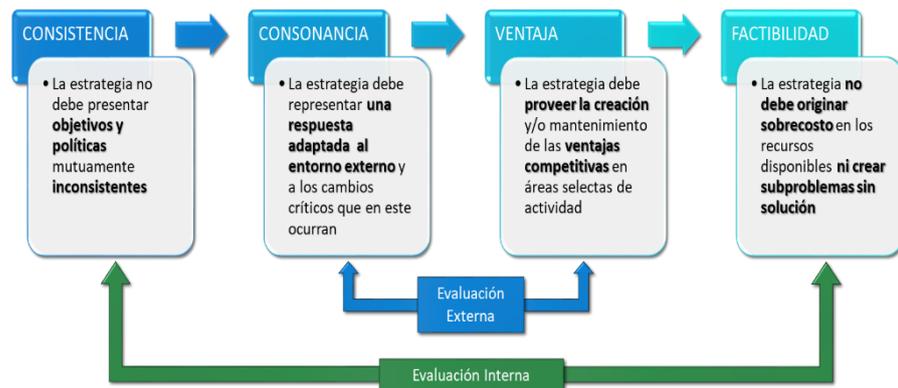


Figura 32. Criterios de Evaluación – Matriz Rumelt

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios.

Consistencia

La estrategia Desarrollo de Producto implica establecer un portafolio de servicios / productos, que aportaría de forma positiva el relanzamiento de Tendencias Tecnológicas S.A.C. además de estar alineado a la visión de la empresa, que podemos validar en el extracto siguiente "...brindando soluciones integrales e

innovadoras...”, por tanto, consideramos que la estrategia es congruente con los objetivos de la empresa.

La estrategia de Desarrollo de Mercado, implica contar con las competencias, reactivar la red de contactos y apoyar la gestión comercial. La estrategia se alinea con la misión en el extracto siguiente “...contando con profesionales calificados y generando valor...”, por tanto la estrategia apoyaría el relanzamiento de Tendencias Tecnológicas S.A.C.

Consonancia

La estrategia Desarrollo de Producto implica el diseño de un portafolio de servicios / productos acorde a las necesidades del mercado, la estrategia es una respuesta adaptada al entorno externo, se va a relanzar la empresa y se orienta al segmento de empresas MYPES y PYMES, dónde se está dando un proceso de formalización de aquellas existentes, además del incremento en la creación de nuevas empresas en dicho sector. Entonces la estrategia va dirigida a atender la demanda hasta ahora no cubierta, según lo analizado en el capítulo correspondiente.

La estrategia de Desarrollo de Mercado, implica aprovechar la existencia de una demanda no cubierta, ofreciendo un portafolio de servicios / productos acorde a las necesidades de las empresas PYMES y MYPES, ampliando de esta forma la presencia de la empresa en el mercado.

La estrategia Penetración de Mercado complementa las dos anteriores a través de una intensa gestión comercial que nos permitan ingresar al mercado aprovechando algunos requerimientos específicos del mismo.

Factibilidad

Las iniciativas formuladas para el logro de los objetivos específicos, se orientan a invertir en capacitación y certificación del personal,

cuyos costos no son elevados y están dentro de las posibilidades financieras de la empresa, otras iniciativas se orientan a brindar apoyo a la gerencia comercial con una asignación presupuestal significativa para la búsqueda de oportunidades de negocio y el incremento de la cartera de clientes, como se observa en el presupuesto de iniciativas, son montos razonables respecto a la rentabilidad que nos generaría la prestación de los servicios en un segmento con demanda no cubierta, por ello consideramos que las estrategias Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado y Penetración de Mercado son factibles.

Ventaja

Las estrategias Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado y Penetración de Mercado, se orientan a definir servicios que consideren un correcto diagnóstico de los requerimientos del cliente, para a partir de ello definir soluciones con una visión integral de la empresa, utilizando para ello conceptos innovadores y simples, considerando soluciones con uso racional de recursos.

10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia.

10.2.1 Proyección de estados financieros (sin estrategia y con estrategia).

Para la proyección de los estados financieros sin estrategia, se consideró la aplicación de acciones aisladas tales como:

Capacitación

En gerencia de proyectos bajo enfoque PMBOK, para obtener la certificación y reforzar todos los servicios de consultorías TI.

Iniciativas

Acciones aisladas para buscar oportunidades en empresas PYMES que generan un impacto menor en el nivel de ventas proyectado, ya

que los servicios se concentran en consultoría TI y en Procesos, no teniendo posibilidad de incursionar en consultorías para implementar sistemas de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

La tabla 56 muestra la cantidad de consultorías y los ingresos que se generarían en cada línea de servicios.

Tabla 56
Proyección de ventas e ingresos sin estrategia

SERVICIOS (S/)	Precio Promedio	Nro. Serv.	2018	Nro. Serv.	2019	Nro. Serv.	2020
Consultoría de Servicios de TI	17,500	1	15,000	2	35,000	3	52,500
Consultoría de Procesos	17,500	3	45,000	4	70,000	3	52,500
Consultoría Implementación de SGC	16,500	0	-	0	-	0	-
Ventas e Ingresos		4	60,000	6	105,000	6	105,000

Elaboración propia

La tabla 57 muestra los costos asociados a las consultorías en cada línea de servicios.

Tabla 57
Proyección de costos de servicios sin estrategia

COSTO DE SERVICIOS (S/)	Costo Promedio	Nro. Serv.	2018	Nro. Serv.	2019	Nro. Serv.	2020
Consultoría de Servicios de TI	-4,500	1	- 4,500	2	- 9,000	3	- 13,500
Consultoría de Procesos	-6,950	3	- 20,850	4	- 27,800	3	- 20,850
Consultoría Implementación de SGC	-6,500	0	-	0	-	0	-
Costos			- 25,350		- 36,800		- 34,350

Elaboración propia

Para la proyección de los estados financieros con estrategia, se aplican las acciones identificadas a través del desarrollo del plan estratégico, considerando para ello lo siguiente:

Capacitación

Priorización de gerencia de proyectos bajo enfoque PMBOK, para obtener la certificación y reforzar todos los servicios de consultoría. Actualización de conocimientos a través de capacitación en la norma ISO 9001:2015, para reforzar la consultoría de procesos, así como los de implementación de sistemas de gestión de la calidad.

Iniciativas

Todas las identificadas y presupuestadas en la tabla 54. Estas acciones alineadas generan un impacto positivo en el nivel de ventas proyectado, ya que se estima cubrir servicios en los tres tipos de consultoría base que se han definido.

La tabla 58 muestra la cantidad de consultorías y los ingresos que se generarían en cada línea de servicios, producto de la aplicación de las estrategias.

Tabla 58

Proyección de ventas e ingresos con estrategia

SERVICIOS (S/)	Precio Promedio	Nro. Serv.	2018	Nro. Serv.	2019	Nro. Serv.	2020
Consultoría de Servicios de TI	17,500	4	60,000	5	87,500	4	70,000
Consultoría de Procesos	17,500	8	120,000	9	157,500	10	175,000
Consultoría Implementación de SGC	16,500	3	45,000	5	82,500	6	99,000
Ventas e Ingresos		15	225,000	19	327,500	20	344,000

Elaboración propia

La tabla 59 muestra los costos asociados a las consultorías en cada línea de servicios.

Tabla 59

Proyección de costos de servicios con estrategia

COSTO DE SERVICIOS (S/)	Costo Promedio	Nro. Serv.	2018	Nro. Serv.	2019	Nro. Serv.	2020
Consultoría de Servicios de TI	-4,500	4	- 18,000	5	- 22,500	4	- 18,000
Consultoría de Procesos	-6,950	8	- 55,600	9	- 62,550	10	- 69,500
Consultoría Implementación de SGC	-6,500	3	- 19,500	5	- 32,500	6	- 39,000
Costos		15	- 93,100	19	- 117,550	20	- 126,500

Elaboración propia

Se puede observar que la cantidad de servicios considerados en la proyección es conservadora, para el 2018 se consideran 15 servicios dentro del período julio-diciembre, ello significa obtener 2 servicios mensuales en promedio en los 6 meses del 2018, a ser atendidos por los tres socios como consultores líderes. Para los años 2019 y 2020 el mayor peso en ventas está en servicios de consultoría de procesos debido a que en el análisis de la demanda, se identificó que la formalización de empresas PYME, ha generado necesidad de formalizar procesos para ser eficientes; y, en segundo lugar se considera los servicios de implementación de sistemas de gestión de la calidad para empresas que cuenten con procesos definidos parcial o totalmente. Consideramos que la cantidad de servicios y el costo mínimo como supuestos para la proyección de los estados financieros están dentro de un ámbito conservador, haciendo más factible su logro.

Cabe mencionar que dentro de los costos de servicios se considera los honorarios del personal requerido por las consultorías, entre ellas las de los consultores líderes, rol, que será desempeñado por cada

uno de los accionistas, y; los de analista de procesos, los cuáles serán pagados a través de la modalidad de recibo por honorarios profesionales, ya al ser Tendencias Tecnológicas S.A.C. una empresa proyectizada, contrata personal por proyecto.

El servicio de consultoría de procesos es el más alto, la tabla 60 muestra el detalle de los costos estimados para este servicio.

Tabla 60

Detalle de costo estimado por servicio

Descripción	Costo	Total	%
Analista de Procesos	2,000	2,000	28.78%
Movilidad	30	450	6.47%
Consultor Líder	4,500	4,500	64.75%
Costo estimado por servicio	Total	6,950	

Elaboración propia

De otro lado se realizó la evaluación de riesgos asociada a la proyección (ver tabla 58), y; a las estrategias y las acciones relacionadas a ellas; En el anexo 5 – Matriz de riesgos se han identificado 8 riesgos, los cuáles fueron calificados y ponderados por los tres accionistas de la empresa, obteniendo como resultado, 2 riesgos con nivel de exposición “significante”, con lo cuáles se debe tener especial cuidado para minimizar la posibilidad que se conviertan en problemas, 5 riesgos con nivel de exposición de nivel “moderado”, a los cuáles hay que dedicarle un seguimiento continuo, y; 1 riesgo con nivel de exposición “inferior” al que debemos aplicarle la estrategia de mitigación. El anexo 5 muestra la matriz y las escalas aplicadas para la evaluación.

10.2.2 Estado de resultados (sin estrategia y con estrategia).

En la Tabla 61 se presenta el estado de resultados sin estrategia para el período 2018 – 2020, pero aplicando acciones aisladas de capacitación para el 2018, que permitirá mejorar en algo el nivel de ingresos por ventas.

Tabla 61

Estado de Resultados Proyectado sin estrategia

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas	60,000	105,000	105,000
Costo de Servicios	-25,349	-36,800	-34,349
UTILIDAD BRUTA	34,651	68,200	70,651
	57.75%	64.95%	67.29%
Gastos de Administración	-7,985	-9,937	-7,428
Gastos de Venta	-20,000	-21,000	-20,500
UTILIDAD OPERATIVA	6,666	37,263	42,723
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6,666	37,263	42,723
Impuesto a la renta 29.5%	-1,966	-10,993	-12,603
UTILIDAD NETA	4,700	26,271	30,120
	7.83%	25.02%	28.69%

Elaboración propia

En la figura 33, la evolución de la utilidad neta para el período 2018-2020, muestra un ligero incremento por la aplicación de acciones aisladas relacionadas a capacitaciones específicas que den soporte a los servicios ofrecidos.



Figura 33. Proyección de Utilidad Neta sin estrategia

En la Tabla 62 se observa que para el año 2017 la relación de Gastos Administrativos / Gastos de Operación resultante es 100%, ello debido a que al ser servicios de consultoría no exige contar con oficinas y sus gastos asociados, por lo que se asigna cero a dichos gastos.

Tabla 62

Proyección de Ratios de Productividad sin estrategia

	Años		
	2018	2019	2020
Ratios de Productividad			
Productividad (Gastos/Ingresos)	46.6%	29.5%	26.6%
G. Admin. / G. de Operación	28.5%	32.1%	26.6%
G. Ventas / G. de Operación	71.5%	67.9%	73.4%

Elaboración propia

Para el 2018 las acciones aisladas referidas a capacitación, se reflejan en 46.6% en la relación de Gastos / Ingresos, disminuyendo para los años 2019 y 2020 a 29.5% y 26.6% respectivamente, la capacitación permite que la empresa incremente ligeramente el nivel de ventas pero sin otra acción concreta.

En la figura 34, se aprecia la evolución mencionada en el párrafo anterior, dónde resalta el 46.6% en el 2018 por las ya mencionadas acciones aisladas de capacitación.

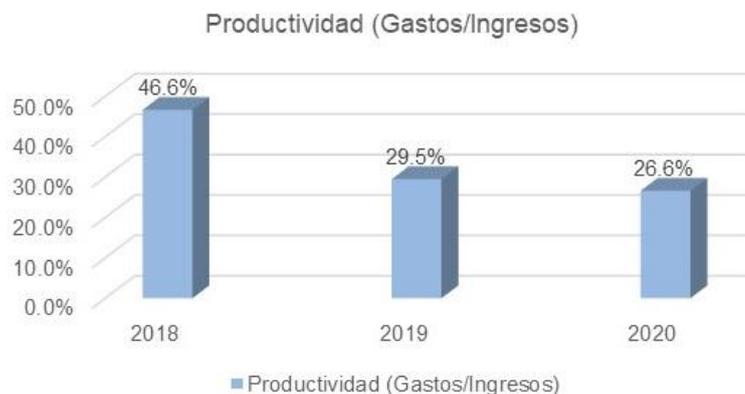


Figura 34. Proyección de Productividad sin estrategia

En la Tabla 63 se muestra el estado de resultados con la aplicación de las estrategias para el período 2018 – 2020, dónde se observa un incremento significativo en el nivel de ventas y un manejo controlado de los costos del servicio, que permite obtener un margen bruto de 58.62%, 64.11%, 63.23% para los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente, para el 2018 los ingresos considerados corresponden a julio de 2018 en adelante. Cabe mencionar que los costos de las estrategias han sido distribuidos a lo largo del período considerando el impacto positivo que se puede lograr y en el tiempo que se espera obtener beneficios de su aplicación.

Tabla 63

Estado de Resultados Proyectado con estrategia

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas	225,000	327,500	344,000
Costo de Servicios	-93,100	-117,550	-126,499
UTILIDAD BRUTA	131,900 58.62%	209,950 64.11%	217,501 63.23%
Gastos de Administración	-18,590	-19,871	-20,328
Gastos de Venta	-48,000	-52,800	-58,080
UTILIDAD OPERATIVA	65,310	137,279	139,093
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	65,310	137,279	139,093
Impuesto a la renta 29.5%	-19,267	-40,497	-41,032
UTILIDAD NETA	46,044 20.46%	96,782 29.55%	98,061 28.51%

Elaboración propia

En la figura 35, se observa que la evolución de la utilidad neta para el período 2018 – 2020, es significativamente mayor, debido a la aplicación de las estrategias definidas en el presente trabajo, en el

2018 se proyecta obtener S/ 46,044 e incrementos mayores y sostenidos para el 2019 y 2020.

En reunión, los tres accionistas de la empresa acordaron que las utilidades obtenidas en el periodo 2018 – 2020 no serían distribuidas para generar monto de reserva para contingencias. Los beneficios para los accionistas se dan de forma directa debido al acuerdo de ser ellos los consultores principales de las consultorías que sean contratadas y cuyos honorarios están considerados como parte del costo de los servicios.

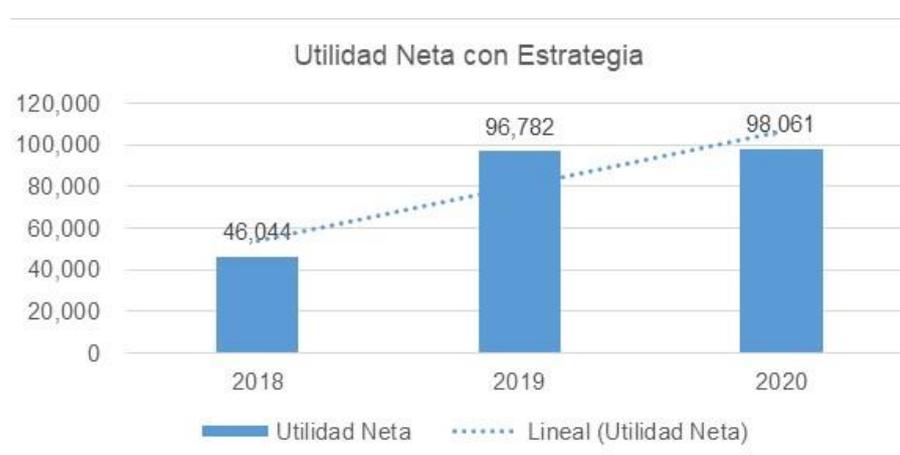


Figura 35. Proyección de Utilidad Neta con estrategia

La Tabla 64 refleja que la aplicación adecuada de las estrategias y los costos asociadas a ellas permite el deseado incremento en el nivel de ingresos por ventas, y; la relación de gastos / ingresos para el 2018 es del 29.6% y tiene poca variación con 22.2% y 22.8% para el 2019 y 2020, producto de un mejor control de gastos.

Tabla 64

Proyección de Ratios de Productividad con estrategia

	Años		
	2018	2019	2020
Ratios de Productividad			
Productividad (Gastos/Ingresos)	29.6%	22.2%	22.8%
G. Admin. / G. de Operación	27.9%	27.3%	25.9%

G. Ventas / G. de Operación	72.1%	72.7%	74.1%
-----------------------------	-------	-------	-------

Elaboración propia

En la figura 36 se aprecia el incremento en los gastos respecto a los ingresos para el 2018 y su estabilización en los siguientes años.

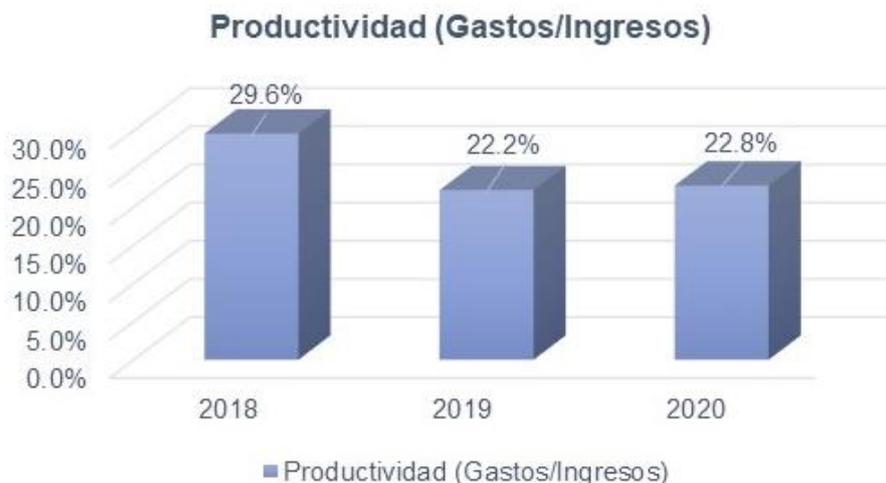


Figura 36. Proyección de Productividad con estrategia

10.2.3 Estado de Situación Financiera (sin estrategia y con estrategia).

En la proyección del Estado de Situación Financiera con y sin estrategia, se aplicaron supuestos que consideraron que lo facturado en el año se cobra en el mismo año, las compras que se han considerado se pagan en el año y que el pago de tributos es del 95% y un 5% queda como pendiente de pago del Impuesto a la Renta y del IGV a ser pagados en el siguiente año, y; no reflejan obligaciones financieras porque los servicios de consultoría no exigen inversión.

En la tabla 65 se presenta la proyección del estado de situación financiera sin estrategia.

Tabla 65

Estado de Situación Financiera sin estrategia

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
ACTIVO			
Caja y Bancos	32,734	61,009	92,368
Cuentas por Cobrar			
Otras Cuentas por Cobrar			
Suministros Diversos			
Otras Cuentas de Activo			
ACTIVO CORRIENTE	32,734	61,009	92,368
Inmuebles, Maquinaria y Equipos	3,730	3,730	3,730
Depreciación Inmuebles, Maquinaria y Equipos	-933	-1,865	-2,798
Inversiones Intangibles	800	800	800
Amortización de Intangibles	-200	-400	-600
ACTIVO NO CORRIENTE	3,398	2,265	1,133
TOTAL ACTIVO	36,132	63,274	93,500
PASIVO			
Tributos por Pagar	355	1,227	1,333
Cuentas por Pagar Comerciales			
Obligaciones Financieras			
Cuentas por Pagar Diversas			
PASIVO CORRIENTE	355	1,227	1,333
Obligaciones Financieras	0	0	
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
TOTAL PASIVO	355	1,227	1,333
PATRIMONIO			
Capital Social	25,000	25,000	25,000
Reservas			
Resultados Acumulados	6,077	10,777	37,047
Resultados del Periodo	4,700	26,271	30,120
TOTAL PATRIMONIO	35,777	62,047	92,167
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	36,132	63,274	93,500

Elaboración propia

En la tabla 66 se presenta la proyección del estado de situación financiera luego de la aplicación de las estrategias, que refleja el incremento del capital social por los aportes de accionistas y resaltando que no registra obligaciones financieras ya que no es necesario recurrir a financiamiento externo.

Tabla 66

Estado de Situación Financiera con estrategia

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
ACTIVO			
Caja y Bancos	87,017	188,294	288,953
Cuentas por Cobrar			
Otras Cuentas por Cobrar			
Suministros Diversos			
Otras Cuentas de Activo			
ACTIVO CORRIENTE	87,017	188,294	288,953
Inmuebles, Maquinaria y Equipos	7,500	7,500	7,500
Depreciación Inmuebles, Maquinaria y Equipos	-1,875	-3,750	-5,625
Inversiones Intangibles	2,400	2,400	2,400
Amortización de Intangibles	-600	-1,200	-1,800
ACTIVO NO CORRIENTE	7,425	4,950	2,475
TOTAL ACTIVO	94,442	193,244	291,428
PASIVO			
Tributos por Pagar	2,321	4,341	4,464
Cuentas por Pagar Comerciales			
Obligaciones Financieras			
Cuentas por Pagar Diversas			
PASIVO CORRIENTE	2,321	4,341	4,464
Obligaciones Financieras	0	0	
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
TOTAL PASIVO	2,321	4,341	4,464
PATRIMONIO			
Capital Social	40,000	40,000	40,000
Reservas			
Resultados Acumulados	6,077	52,121	148,903
Resultados del Periodo	46,044	96,782	98,061
TOTAL PATRIMONIO	92,121	188,903	286,964
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	94,442	193,244	291,428

Elaboración propia

10.2.4 Flujo de efectivo (sin estrategia y con estrategia).

La tabla 67 muestra el flujo de efectivo sin aplicación de estrategia, salvo acciones aisladas de capacitación e inversiones menores en renovación de una laptop e impresora y la adquisición de una licencia

de software para modelamiento de procesos. La proyección muestra que con esas acciones se espera incrementar la generación de efectivo en las actividades de operación, siendo esta 2.9 veces mayor en el 2018 respecto al 2017 y se espera triplicar ese resultado en el 2019 y 2020.

Tabla 67

Flujo de Efectivo Proyectado sin estrategia

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA	4,700	26,271	30,120
(+) Depreciación	933	933	933
(+) Amortización Intangibles	200	200	200
Efectivo generado en operación	5,832	27,403	31,252
Variación de Capital de Trabajo	16,302	27,403	31,253
FCO	22,134	54,806	62,505
(-) Inversión			
Compra de Activos Fijos	- 3,730	-	-
Compra de Intangibles	- 800	-	-
FCI	17,604	54,806	62,505
Aumento de Deuda a Largo Plazo	-	-	-
FCF	17,604	54,806	62,505
FLUJO DE CAJA NETO	17,604	54,806	62,505

Elaboración propia

La figura 37 muestra el incremento en el nivel de ventas, pero la variación no es suficiente, indicativo que la penetración de mercado no está siendo efectiva.

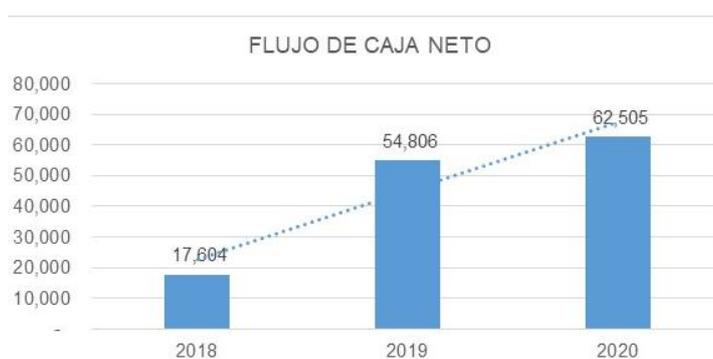


Figura 37. Proyección del Flujo de Caja Neto sin estrategia

Para la aplicación de las estrategias identificadas se identificaron necesidades de inversión.

La tabla 68 muestra el presupuesto para llevar a cabo las iniciativas asociadas a los objetivos específicos identificados en el mapa estratégico.

Tabla 68
Presupuesto de iniciativas

Iniciativa	2018	2019	2020
Reducir gastos en actividades que no aportan valor	S/ 3,000	S/ 3,300	S/ 3,630
Buscar oportunidades de negocio en MYPES y PYMES	S/ 20,000	S/ 22,000	S/ 24,200
Elaborar plan de I&D para nuevos servicios	S/ 3,000	S/ 3,300	S/ 3,630
Captar nuevos clientes y reactivar clientes antiguos	S/ 25,000	S/ 27,500	S/ 30,250
Planificar de forma integral los servicios	S/ 4,000	S/ 4,400	S/ 4,840
Elaborar plan de capacitación	S/ 3,000	S/ 3,300	S/ 3,630
	S/ 58,000	S/ 63,800	S/ 70,180

Elaboración propia

La tabla 69 muestra el presupuesto de inversiones para compras para renovación de equipos y adquisición de licencias de software.

Tabla 69
Presupuesto de inversiones - Compras

Inversiones (expresado en S/)			
Cantidad	Descripción	Costo	Total
2	Hardware - Laptops CORE i5	3,000	6,000
2	Hardware - Impresoras Wi-Fi	750	1,500
3	Software - Licencias Bizagi	800	2,400
	Total		9,900

Elaboración propia

La tabla 70 muestra el resumen del total de inversiones a realizar, incluyendo el rubro de capacitación.

Tabla 70
Presupuesto de iniciativas

Inversión (expresado en Soles)		
Descripción		Monto
Iniciativas	S/	191,980
Capacitación	S/	37,516
Compra de activos	S/	9,900
Total Inversión	S/	239,396

Elaboración propia

En la tabla 71 se presenta el flujo de efectivo proyectado con aplicación de estrategias definidas en el presente trabajo, y que reflejan inversiones presentadas anteriormente. La proyección nos muestra que la generación de efectivo de las actividades de operación se incrementa sustancialmente en comparación a la aplicación de acciones aisladas.

Tabla 71
Flujo de Efectivo Proyectado con estrategia

Expresado en Soles	Años			
	Año 0	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA		46,044	96,782	98,061
(+) Depreciación		1,875	1,875	1,875
(+) Amortización Intangibles		600	600	600
Efectivo generado en operación	-	48,519	99,257	100,536
Variación de Capital de Trabajo		68,619	99,257	100,536
FCO	-	117,138	198,514	201,071
(-) Inversión				
Inversiones	- 239,396			
Compra de Activos Fijos		- 7,500	-	-
Compra de Intangibles		- 2,400	-	-
Incremento de Capital de Trabajo		30,000	-	-
FCI	- 239,396	137,238	198,514	201,071
Aumento de Deuda a Largo Plazo		-	-	-
FCF	- 239,396	137,238	198,514	201,071

FLUJO DE CAJA NETO	- 239,396	137,238	198,514	201,071
---------------------------	------------------	----------------	----------------	----------------

Elaboración propia

En la figura 38, se aprecia la evolución del flujo de caja neto con la aplicación de estrategias, indicado en la tabla anterior.

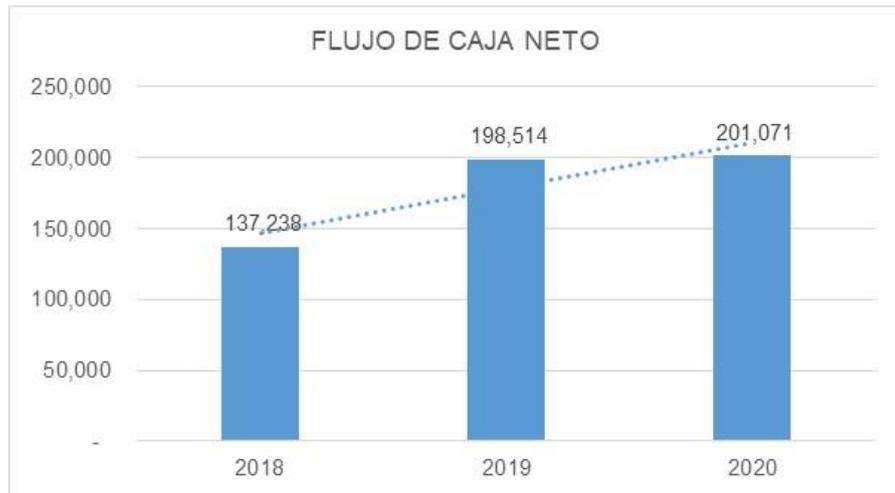


Figura 38 Proyección del Flujo de Caja Neto con estrategia

10.2.5 Proyección de flujos (sin estrategia y con estrategia).

La tabla 72 muestra el saldo anual en caja sin estrategia, observando que el incremento al 2020 sería 1.9 veces respecto al 2017, lo cual es un monto bajo para la empresa.

Tabla 72

Flujo de Caja sin estrategia

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
Ingresos			
Aporte	15,000		
Ventas	60,000	105,000	105,000
Ingresos	75,000	105,000	105,000
Salidas			
Costo del servicio	- 25,350	- 36,800	- 34,350
Gastos iniciales			
Iniciativa	- 24,000	- 25,400	- 24,500
Capacitación	- 1,567	- 3,119	- 1,010
Inversiones	- 4,530		
Gastos permanentes	- 1,285	- 1,285	- 1,285

Imp. Renta pagado en el año	-	1,995	-	10,541	-	12,523
Egresos	-	58,727	-	77,145	-	73,668
Saldo de Caja		16,273		27,855		31,332

Elaboración propia

La tabla 73 presenta el saldo anual en caja aplicando las estrategias y cuyo impacto positivo son evidentes en la proyección para el período 2018 – 2020, se puede observar que están incluidos los egresos por capacitaciones y el costo de aplicación de las iniciativas definidas para todo el período, reportando montos esperados entre S/69,454 y S/100,563 entre el principio y final de período proyectado.

Tabla 73
Flujo de Caja con estrategia

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
Ingresos			
Aporte	30,000		
Ventas	225,000	327,500	344,000
Ingresos	255,000	327,500	344,000
Salidas			
Costo del servicio	- 93,100	- 117,550	- 126,500
Gastos iniciales			
Iniciativa	- 58,000	- 63,800	- 70,180
Capacitación	- 2,839	- 3,120	- 2,477
Inversiones	- 9,900		
Gastos permanentes	- 3,276	- 3,276	- 3,276
Imp.Rta pagado en el año	- 18,431	- 39,435	- 41,005
Egresos	- 185,546	- 227,181	- 243,438
Saldo de Caja	69,454	100,319	100,562

Elaboración propia

La tabla 74 muestra el flujo proyectado del IGV para el período 2018-2020.

Tabla 74
Flujo proyectado de IGV

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
IGV			
Ventas	40,500.00	58,950.00	61,920.00

Compras	-	13,322.63	-	12,646.01	-	13,667.87
Saldo IGV a pagar		27,177.37		46,303.99		48,252.13
pagado en el año	95%	25,819.00		43,989.00		45,840.00
por pagar	5%	1,358.00		2,315.00		2,412.00

Elaboración propia

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

La tabla 75 presenta una lista de ratios financieros que permiten evaluar los resultados de las proyecciones, Tendencias Tecnológicas S.A.C. es una empresa que se orienta a servicios de consultoría, los cuáles no requieren de altos niveles de inversión que exija la obtención de financiamiento externo, si observamos el resultado de los ratios identificamos lo siguiente:

El ratio razón de circulante es un índice de liquidez a corto plazo que evalúa si el activo corriente de conversión rápida a efectivo cubre las obligaciones a corto plazo, vemos que la empresa si está en posición de cubrir sus obligaciones, siendo esta principalmente el pago de tributos.

El siguiente ratio prueba defensiva indica que la empresa cuenta con suficiente liquidez para operar sin necesidad de recurrir a los flujos de venta, obteniendo para el 2020 un resultado de 64.73%.

Tabla 75

Ratios Financieros

	Años		
	2018	2019	2020
Razón de Circulante	37.49%	43.39%	64.72%
Prueba Defensiva	37.49%	43.39%	64.72%
Deuda a Activo Total	2.46%	2.25%	1.53%
Deuda a Patrimonio	3%	2%	2%
Margen de Utilidad Bruta	58.62%	64.11%	63.23%
Margen de Utilidad Neta	20.46%	29.54%	28.51%

ROA	48.75%	50.07%	33.65%
ROE	49.98%	51.22%	34.18%

Elaboración propia

Para los ratios de Deuda a Activo Total se obtiene resultados de 2.46% para el 2018, 2.25% en el 2019 y de 1.53% para el 2020, para Deuda a Patrimonio se obtiene resultados de 2.52% para el 2018, 2.30% para el 2019 y 1.56% para el 2020, ello nos indica que la empresa está en capacidad de generar los fondos suficientes para financiar sus operaciones.

Para la medición de la eficiencia y rentabilidad de la empresa hacemos uso del ROA (Return On Assets) o Rentabilidad sobre Activos, obteniendo resultados positivos por encima del 33.65% de rentabilidad con respecto al total de activos; y, el ROE (Return On Equity) o Rentabilidad sobre Patrimonio, también nos da resultados positivos superiores al 34.17% que significa que la empresa está utilizando de forma eficiente el patrimonio y demuestra que está en capacidad de generar utilidades con un menor uso del capital invertido por los socios.

Los socios de Tendencias Tecnológicas al realizar su inversión en la empresa renuncian a la rentabilidad que podrían obtener al invertir en otro proyecto, por ello es necesario determinar el Costo de Oportunidad de Capital (COK), aplicando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) o Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros, ya que ello nos permite determinar la tasa de rentabilidad apropiada de dicha inversión. Para realizar este cálculo se ubicaron los datos requeridos, el riesgo país se obtuvo de la página web del Diario Gestión, donde indica “En la región, Perú (1.12 puntos porcentuales) reportó el riesgo más bajo, seguido de México (1.89 puntos) y Colombia (1.79 puntos).”⁵³

⁵³ Diario Gestión, <https://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-peru-punto-basico-1-12-puntos-porcentuales-222617>, 12/12/2017

Cálculo del COK

La tabla 76 presenta los datos de la inflación de Perú y USA de los últimos seis años, con los cuáles se calculó la tasa promedio de inflación.

Tabla 76
Inflación Perú, USA

Año	Inflación	
	Perú	USA
2012	2.65%	2.925%
2013	2.86%	1.595%
2014	3.22%	1.579%
2015	4.40%	-0.089%
2016	3.23%	1.373%
2017	1.54%	2.500%
Promedio	2.98%	1.65%

Elaboración propia, fuente datos Perú BCRP⁵⁴, fuente datos USA⁵⁵

Los datos referidos al beta de la industria Software (System & Application), la tasa libre de riesgo (Rf) y la prima de riesgo de mercado USA (Rm – Rf), se obtuvieron de la página del profesor Aswath Damodaran⁵⁶, con dichos datos procedemos a calcular el costo USA. (Ver Tabla 77)

Tabla 77
Costo USA

CALCULO COSTO Ke USA	
RF USA	= 5.34%

⁵⁴ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

⁵⁵ <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

⁵⁶ Damodaran Online, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

RM USA = 8.70%
 β USA (Desapalancada) = 0.98

Ke=Rf+β*(Rm-Rf)	= 8.64%
------------------------	----------------

Elaboración propia

La tabla 78 muestra los datos y el resultado obtenido para el costo Perú.

Tabla 78

Costo Perú - COK

CALCULO COSTO Ke * PERÚ	
Ke USA	= 8.64%
Inflación USA	= 1.65%
RP (Riesgo Perú)	= 1.12%
Inflación Perú	= 2.98%
Ke *	= 11.22%

Elaboración propia

El COK resultante se aplica al flujo de caja neto proyectado, para luego calcular el VAN y el TIR.

En la tabla 79 se presenta el flujo de caja neto y el flujo resultante de la aplicación del COK, sobre este último se hace el cálculo del VAN obteniendo S/ 190,651, resultado positivo, siendo este un indicativo que la empresa si generará beneficios.

Tabla 79

Flujo de Caja Neto Proyectado con aplicación de COK

Expresado en Soles	Años				VAN
	0	1	2	3	
Flujo de Caja Neto	- 239,396	137,238	198,514	201,071	
COK 11.22%	- 239,396	123,396	160,490	146,162	190,651

TIR**49.96659%** - 239,396 91,512 88,268 59,616 0

Elaboración propia

De igual modo se observa que obtenemos una TIR positiva superior al 49.97%, siendo un indicativo que el proyecto genera rentabilidad.

Cálculo del WACC

Siendo Tendencias Tecnológicas S.A.C. una empresa de servicios de consultoría, se mencionó que no necesitaba hacer inversiones en infraestructura o equipamiento, por tanto no existe la necesidad de recurrir a financiamiento externo, es decir; la empresa no tiene deudas, por ello; para realizar una evaluación significativa con el WACC, asumí que el aporte de capital no viene de los accionistas (así considerado en todo el trabajo), simulando que los fondos provienen de un préstamo, con ello se elaboraron los estados de situación financiera y de resultados y el flujo de caja neto, al cual se le añadió el flujo financiero con los montos inherentes al préstamo. La tabla 80 muestra dicho flujo.

Tabla 80

Flujo de Caja Neto Proyectado (con préstamo)

Expresado en Soles	Años			
	Año 0	2018	2019	2020
UTILIDAD NETA		41,560	93,757	96,883
(+) Depreciación		1,875	1,875	1,875
(+) Amortización Intangibles		600	600	600
Efectivo generado en operación	-	44,035	96,232	99,358
Variación de Capital de Trabajo		56,388	86,415	86,921
FCO	-	100,422	182,647	186,279
(-) Inversión				
Inversiones	- 239,396			
Compra de Activos Fijos		- 7,500	-	-
Compra de Intangibles		- 2,400	-	-
FCl	- 239,396	90,522	182,647	186,279
Obligaciones Financieras	30,000	- 14,107	- 14,107	- 14,107

FCF	- 209,396	76,415	168,540	172,172
FLUJO DE CAJA NETO	- 209,396	76,415	168,540	172,172

Elaboración propia

En el Anexo 6 se muestra el cronograma asociado al préstamo con el detalle desgregado de amortización e intereses en cada cuota. Para el cálculo del COK se tomaron los datos de deuda y patrimonio de los estados financieros que simulan la situación considerando el préstamo. (Ver anexo 7 y anexo 8), En la tabla 81 se muestran las tasas de interés más convenientes obtenidas en el mercado.

Tabla 81

Tasas de Interés

Banco	TEA
De Comercio	25.00%
Caja Arequipa	26.82%
Caja Los Andes	28.32%
Promedio	26.71%

Elaboración propia

La tabla 82 muestra el cálculo del WACC, aplicando la fórmula:

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times i \times (1 - \text{tax}) + \frac{E}{D+E} \times COK$$

Donde;

D: Pasivos que tienen costos financieros (deuda)

E: Patrimonio

I: Tasa de Interés (Costo de fuentes de financiamiento)

(1 – tax): Factor que incorpora el efecto fiscal de intereses, siendo “tax” el impuesto a la renta.

Tabla 82

Cálculo de WACC

$$D = S/28,214$$

$$E = S/57,637$$

D + E	=	S/85,851
i	=	27%
IR	=	29.5%
COK	=	11.22%

WACC	=	13.72%
-------------	---	---------------

Elaboración propia

El WACC obtenido se aplica al flujo de caja neto proyectado (ver Tabla (80)), para luego calcular el VAN y el TIR.

La tabla 83 muestra el flujo de caja neto, el flujo resultante de la aplicación del WACC, y; el VAN resultante de S/ 105,197, resultado positivo, indicativo que la empresa si generará beneficios.

Tabla 83

Flujo de Caja Neto Proyectado con aplicación de WACC

Expresado en Soles	Años				VAN
	0	1	2	3	
Flujo de Caja Neto	- 209,396	76,415	168,540	172,172	
Cálculo para negocio en marcha					
WACC 13.72%	- 209,396	67,196	130,325	117,072	105,197
TIR 37.9969%	- 209,396	55,375	88,504	65,517	0

Elaboración propia

Del mismo modo se observa que obtenemos una TIR positiva superior al 37.99%, siendo un indicativo que el proyecto genera rentabilidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.

Los socios de Tendencias Tecnológicas S.A.C. consideran que la empresa a través de su existencia logró un buen desempeño en la prestación de los servicios que tuvo en su portafolio inicial, que lo llevó a ampliarlo con servicios que el mercado requería pero sin realizar una evaluación formal de lo que ello significaba en recursos de personal, infraestructura y niveles de inversión, y; mucho menos en el retorno que se debía esperar, por ello en la junta de accionistas deciden que la empresa debería continuar con sus operaciones, pero dotándola de una gestión con perfil profesional, que cuente con una estrategia clara que permita su desarrollo y crecimiento en los próximos años.

En esa orientación el Plan Estratégico resultante del presente trabajo permite enunciar las siguientes conclusiones:

- Es indispensable que toda empresa que tenga la mira de ingresar, crecer y perdurar en el mercado, cuente con un plan estratégico que establezca claramente los objetivos a lograr por parte de los encargados de la gestión.
- En cuanto a la gestión de la empresa, permitió identificar la necesidad de reestructurar la organización, redefiniendo funciones y reasignándolas con el objetivo de darle enfoque y flexibilidad a las posiciones definidas en la nueva estructura (ver anexo 1).
- En lo referido al mercado objetivo, el análisis de la industria, de la oferta y la demanda de servicios, confirmó la percepción de los accionistas respecto a reorientar los esfuerzos de negocio hacia empresas MYPES y PYMES, que es un sector en crecimiento y formalización.
- Respecto al portafolio de servicios, y; ya definido el mercado objetivo se pudo confirmar que los servicios de consultoría y asesoría que los accionistas propusieron tentativamente, eran factibles de ser comercializados con bajo nivel de inversión y retornos iniciales bajos pero con buenas perspectivas de crecimiento.

- En cuanto al personal, es clara la necesidad de mantener personal capacitado y con certificaciones que el mercado exige, pero evaluando otras similares que nos brinden factores diferenciadores respecto a la competencia.
- En relación a las estrategias identificadas, cabe mencionar que la estrategia que resulto en tercer lugar será evaluada en un futuro próximo, buscando productos “llave en mano” orientados a automatizar los procesos y mejorar la gestión integral de las empresas cliente.
- Desde el punto de vista comercial, es necesario fijar servicios de consultoría base, sobre los cuáles se aplican las variantes necesarias para atender los requerimientos de los clientes.

Recomendaciones.

Teniendo en cuenta el interés que, los socios de Tendencias Tecnológicas S.A.C., tienen respecto al relanzamiento de la empresa, la continuidad de sus operaciones y que motivo la elaboración del plan estratégico, se enuncian las siguientes recomendaciones:

- Es indispensable el compromiso de los accionistas en la implementación del plan estratégico 2018-2020, con la finalidad de preparar y guiar de forma planificada el relanzamiento de la empresa.
- Es necesaria la aplicación de los cambios en la estructura organizacional, propuestos en el presente trabajo.
- Es crítico la implementación de las iniciativas identificadas, ya que a través de ellas viabiliza el logro de los objetivos específicos identificados en el mapa estratégico.
- Activar el uso de los indicadores definidos asignado responsables de la medición, seguimiento y control de los mismos.

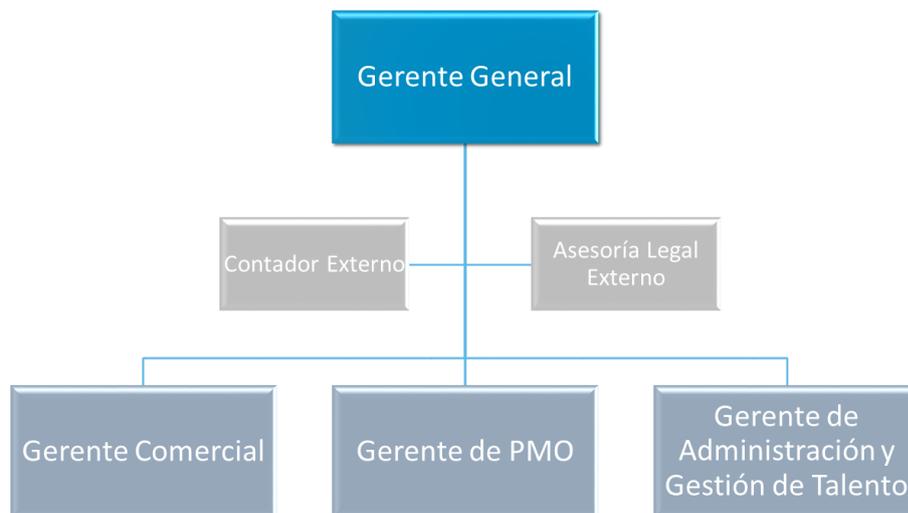
- Asignar responsable para la aplicación de mejoras en las características de los servicios, identificadas en la aplicación del modelo de océano azul.

Anexos

Anexo 1 – Organigrama Propuesto de Tendencias Tecnológicas S.A.C.

Los cambios propuestos en la estructura organizacional de Tendencias Tecnológicas S.A.C., se orientan a proporcionarle flexibilidad y especialización en procesos críticos del negocio, por ello; se considera la creación de la Gerencia Comercial y la redefinición de la Jefatura de Gestión del Talento, que absorbe funciones adicionales relacionadas a la administración de la empresa.

Organigrama de Tendencias Tecnológicas S.A.C.



Elaboración propia

Gerencia Comercial

La creación de esta gerencia permite enfocar los esfuerzos en temas comerciales, liberando a la gerencia de PMO de esas funciones y permitiendo una mayor dedicación a la gestión de proyectos y/o prestación de los servicios contratados por los clientes, se encarga de realizar:

- La prospección de clientes y de la búsqueda de oportunidades de negocio a través de una óptima gestión de la red de contactos de la empresa y la suya propia.

- Prepara y realiza la presentación de la empresa y los servicios que Tendencias Tecnológicas S.A.C. brinda, resaltando el aporte de valor que la empresa puede obtener luego de ejecutada la consultoría.
- Realiza un diagnóstico inicial a partir del entendimiento del documento funcional de requerimientos que proporciona el cliente, para ello se apoya en el Gerente de PMO.
- Elabora las propuestas técnico-económicas de los servicios.
- Seguimiento a las propuestas y cierre de contratos con clientes.



Elaboración propia

- Coordina con la gerencia de PMO la ejecución del Servicio, entregando el documento funcional de requerimientos del cliente, mantiene comunicación fluida con la PMO y el cliente.
- Participa de la entrega del informe final, el cual es un entregable que permite ejecutar el cierre del servicio.

Gerencia de PMO

Se enfocan en la gestión de proyectos y/o en la prestación de los servicios contratados por los clientes; se le retira funciones relacionadas a temas de gestión comercial, de esta forma se prioriza dedicación exclusiva en funciones específicas que permitirá que los servicios se proporcionen óptimos niveles de calidad, se encarga de:

- La gestión de los servicios contratados por los clientes, a través de una correcta gestión de proyectos.
- Seguimiento al cumplimiento del alcance de los proyectos y vela por la correcta ejecución del presupuesto.
- Coordinaciones con proveedores y seguimiento a las actividades inherentes a cada proyecto.
- La elaboración de los perfiles requeridos para la contratación de personal especializado requerido en algún servicio.
- Apoyo a la Gerencia Comercial en el diagnóstico inicial del requerimiento de los clientes.

Gerente de Administración y Gestión del Talento

Esta posición resulta de la fusión de la Gerencia de Administración y la Jefatura de Gestión del Talento, se encarga de:

- Elaborar las propuestas técnico-económicas de los servicios.
- Seguimiento a las propuestas y cierre de contratos con clientes.
- Búsqueda y contratación de proveedores de servicios que apoyen en los proyectos gestionados por la gerencia de PMO.
- Gestión de contratos con clientes y proveedores.
- Pago de servicios: Agua, luz, internet, limpieza.
- Control del mantenimiento preventivo del equipamiento de la empresa.
- La búsqueda y captación de personal calificado en base a los perfiles requeridos por la Gerencia de PMO.
- La administración de los contratos del personal.
- Los pagos al personal y el pago de los tributos y/o retenciones asociadas al pago de planillas.

Anexo 2 – Guía de Preguntas n° 1.

Objetivo: Recabar información referida al sector de Servicios de Consultoría de TI y Consultoría de Procesos.

Entrevistado:

Cargo:

Preguntas

1. ¿Qué tipos de servicios de consultoría brinda su empresa?
2. ¿Considera que los productos o servicios que brinda tienen otros sustitutos?

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de los Sustitutos en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Desarrollo potencial de SUSTITUTOS	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Disponibilidad de Servicios Sustitutos					
La calidad de los servicios sustitutos es similar o mejor que los servicios existentes					
Precio de los servicios del sustituto					

3. ¿Considera que existe un potencial ingreso de nuevos competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda?

En el cuadro siguiente, Indique como considera el potencial de ingreso de nuevos Competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Entrada potencial de NUEVOS COMPETIDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Nivel de inversión					
Curva de Experiencia					
Certificaciones					
Costo del Servicio					
Confianza					

4. ¿Cuál considera Ud. que es el nivel del poder de negociación que tienen los Clientes en la contratación de Servicios de Consultorías en el sector que su empresa se desenvuelve?

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de negociación de los Clientes en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Poder de Negociación de los CLIENTES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Concentración de Clientes					
Información acerca del Proveedor					
Identificación de la Marca					
Decisión de Hacer o Comprar					
Disponibilidad de Sustitutos					

5. ¿Cuál considera que es el poder de negociación de los Proveedores en el sector de servicios de consultorías que su empresa brinda?

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de negociación de los Proveedores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Poder de negociación de los PROVEEDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Cantidad de Proveedores					
Disponibilidad de servicios sustitutos					
Servicios de Apoyo					
Conocimientos y Experiencia					

6. ¿Cuál considera que es el nivel de Rivalidad entre Competidores en el sector de servicios de consultorías que su empresa brinda?

En el cuadro siguiente, Indique como considera el nivel de Rivalidad ente Competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Cantidad de Competidores					
Tamaño y capacidad de los competidores					
Reducción de la demanda de servicios					
Condiciones de los costos					
Diferenciación de los servicios					

Guía de Preguntas N° 1

Objetivo: Recabar información referida al sector de Servicios de Consultoría de TI y Consultoría de Procesos.

Entrevistado: Jaime García Pehovaz **Cargo:** Gerente General – Target Consulting

Preguntas

1. ¿Qué tipos de servicios de consultoría brinda su empresa?

Consultoría en planificación estratégica de TI, Servicios de Gestión de Proyectos, Outsourcing y recientemente en servicios de capacitación Agile/Scrum.

2. ¿Considera que los productos o servicios que brinda tienen otros sustitutos?

Los servicios de Gestión de Proyectos, podrían ser sustituidos por cursos de capacitación en gestión de proyectos, si la empresa elige la estrategia de HACER. En el caso de servicios de consultoría en planificación estratégica de TI, podría ser sustituido por consultorías específicas como Procesos, Balanced Scorecard, Auditoría y para temas técnicos definición de arquitectura empresarial.

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de los Sustitutos en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Desarrollo potencial de SUSTITUTOS	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Disponibilidad de Servicios Sustitutos			X		
La calidad de los servicios sustitutos es similar o mejor que los servicios existentes				X	
Precio de los servicios del sustituto			X		

3. ¿Considera que existe un potencial ingreso de nuevos competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda?

Si, debido a que existe una demanda creciente en empresa PYMES.

En el cuadro siguiente, Indique como considera el potencial de ingreso de nuevos Competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Entrada potencial de NUEVOS COMPETIDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Nivel de inversión					X
Curva de Experiencia			X		
Certificaciones		X			
Costo del Servicio					X
Confianza				X	

4. ¿Cuál considera Ud. que es el nivel del poder de negociación que tienen los Clientes en la contratación de Servicios de Consultorías en el sector que su empresa se desenvuelve?

Tiene un alto nivel de negociación, por el tamaño de la empresa y por la existencia de competencia.

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de negociación de los Clientes en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Poder de Negociación de los CLIENTES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Concentración de Clientes				X	
Información acerca del Proveedor				X	
Identificación de la Marca				X	
Decisión de Hacer o Comprar		X			
Disponibilidad de Sustitutos		X			

5. ¿Cuál considera que es el poder de negociación de los Proveedores en el sector de servicios de consultorías que su empresa brinda?

Es un mercado altamente competitivo, por el tamaño del mercado y la cantidad de competidores de similar tamaño.

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de negociación de los Proveedores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Poder de negociación de los PROVEEDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Cantidad de Proveedores				X	
Disponibilidad de servicios sustitutos				X	
Servicios de Apoyo				X	
Conocimientos y Experiencia				X	

6. ¿Cuál considera que es el nivel de Rivalidad entre Competidores en el sector de servicios de consultorías que su empresa brinda?

Alta rivalidad

En el cuadro siguiente, Indique como considera el nivel de Rivalidad ente Competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Cantidad de Competidores		X			
Tamaño y capacidad de los competidores			X		
Reducción de la demanda de servicios				X	
Condiciones de los costos			X		
Diferenciación de los servicios				X	

Para la valoración numérica se asigna, 1: Muy poco atractivo, 2: Poco atractivo, 3: Neutral, 4: Atractivo, 5: Muy atractivo, en base a ello se obtiene el cuadro del grado de atraktividad de la industria según Target Consulting, que da como resultado el promedio 3.4 que se ubica dentro del rango “neutral” y “atractivo”.

Fuerzas	Grado de Atractividad de la Industria				
	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos			3.0		
Nuevos Competidores - Barreras de Entrada			3.8		
Poder de Negociación de los Clientes			3.2		
Poder de Negociación de los Proveedores				4.0	
Rivalidad entre Competidores			3.2		
Promedio		3.4		Neutral	

Guía de Preguntas N° 1

Objetivo: Recabar información referida al sector de Servicios de Consultoría de TI y Consultoría de Procesos.

Entrevistado: Jorge Gonzáles **Cargo:** Gerente General – Informática Delta

Preguntas

1. ¿Qué tipos de servicios de consultoría brinda su empresa?

Consultoría en planificación estratégica de TI, Servicios de Gestión de Proyectos, Outsourcing especializado en sector Financiero.

2. ¿Considera que los productos o servicios que brinda tienen otros sustitutos?

Si, por ejemplo el servicio de Gestión de Proyectos puede ser sustituido por un consultor independiente, aunque eso depende de la envergadura del proyecto.

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de los Sustitutos en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Desarrollo potencial de SUSTITUTOS	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Disponibilidad de Servicios Sustitutos			X		
La calidad de los servicios sustitutos es similar o mejor que los servicios existentes			X		
Precio de los servicios del sustituto		X			

3. ¿Considera que existe un potencial ingreso de nuevos competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda?

Si, principalmente de empresas multinacionales similares a INDRA, TECNOCOM, EVERIS, ACCENTURE.

En el cuadro siguiente, Indique como considera el potencial de ingreso de nuevos Competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Entrada potencial de NUEVOS COMPETIDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Nivel de inversión				X	
Curva de Experiencia				X	
Certificaciones					X
Costo del Servicio			X		
Confianza			X		

4. ¿Cuál considera Ud. que es el nivel del poder de negociación que tienen los Clientes en la contratación de Servicios de Consultorías en el sector que su empresa se desenvuelve?

Poder parcial al depender de ciertos factores o decisiones de terceros

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de negociación de los Clientes en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Poder de Negociación de los CLIENTES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Concentración de Clientes				X	
Información acerca del Proveedor			X		
Identificación de la Marca			X		
Decisión de Hacer o Comprar		X			
Disponibilidad de Sustitutos			X		

5. ¿Cuál considera que es el poder de negociación de los Proveedores en el sector de servicios de consultorías que su empresa brinda?

Cuando necesitamos contratar personal especializado, la variable principal es costos.

En el cuadro siguiente, Indique como considera el poder de negociación de los Proveedores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

Poder de negociación de los PROVEEDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Cantidad de Proveedores				X	
Disponibilidad de servicios sustitutos				X	
Servicios de Apoyo			X		
Conocimientos y Experiencia			X		

6. ¿Cuál considera que es el nivel de Rivalidad entre Competidores en el sector de servicios de consultorías que su empresa brinda?

La rivalidad entre competidores es neutral, porque aún existe demanda no cubierta por los proveedores de servicios de consultoría.

Se puede considerar una rivalidad mayor sólo por clientes grandes dentro de PYMES.

En el cuadro siguiente, Indique como considera el nivel de Rivalidad ente Competidores en el sector de consultorías que su empresa brinda: Marque con una (X) su elección

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Cantidad de Competidores		X			
Tamaño y capacidad de los competidores			X		
Reducción de la demanda de servicios			X		
Condiciones de los costos		X			
Diferenciación de los servicios			X		

Para la valoración numérica se asigna, 1: Muy poco atractivo, 2: Poco atractivo, 3: Neutral, 4: Atractivo, 5: Muy atractivo, en base a ello se obtiene el cuadro del grado de atractividad de la industria según Informática Delta, que da como resultado el promedio 3.0 "neutral".

Fuerzas	Grado de Atractividad de la Industria				
	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Desarrollo Potencial de Servicios Sustitutos		2.7			
Nuevos Competidores - Barreras de Entrada			3.4		
Poder de Negociación de los Clientes			3.0		
Poder de Negociación de los Proveedores			3.5		
Rivalidad entre Competidores		2.6			
Promedio		3.0		Neutral	

Anexo 3 – Guía de Preguntas n° 2.

Objetivo: Recabar información acerca como evalúan los factores críticos de éxito de la empresa y la calificación que consideran acerca de los factores de la industria en el sector de Servicios de Consultoría de TI y Consultoría de Procesos.

Entrevistado: Jaime García Pehovaz
Consulting

Cargo: Gerente General - Target



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Portafolio de Productos y Servicios	0.10	2	0.20
2	Participación en el mercado	0.05	2	0.10
3	Innovación	0.10	1	0.10
4	Posición financiera	0.10	2	0.20
5	Competitividad en Precios	0.15	3	0.45
6	Margen de Utilidad	0.15	2	0.30
7	Calidad de producto / servicio	0.15	2	0.30
8	Experiencia del Personal	0.10	3	0.30
9	Certificaciones	0.10	3	0.30
Total		1.00		2.25
Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1-Débil, 2- menos débil, 3- Fuerte, 4 – Muy fuerte				



PEYEA

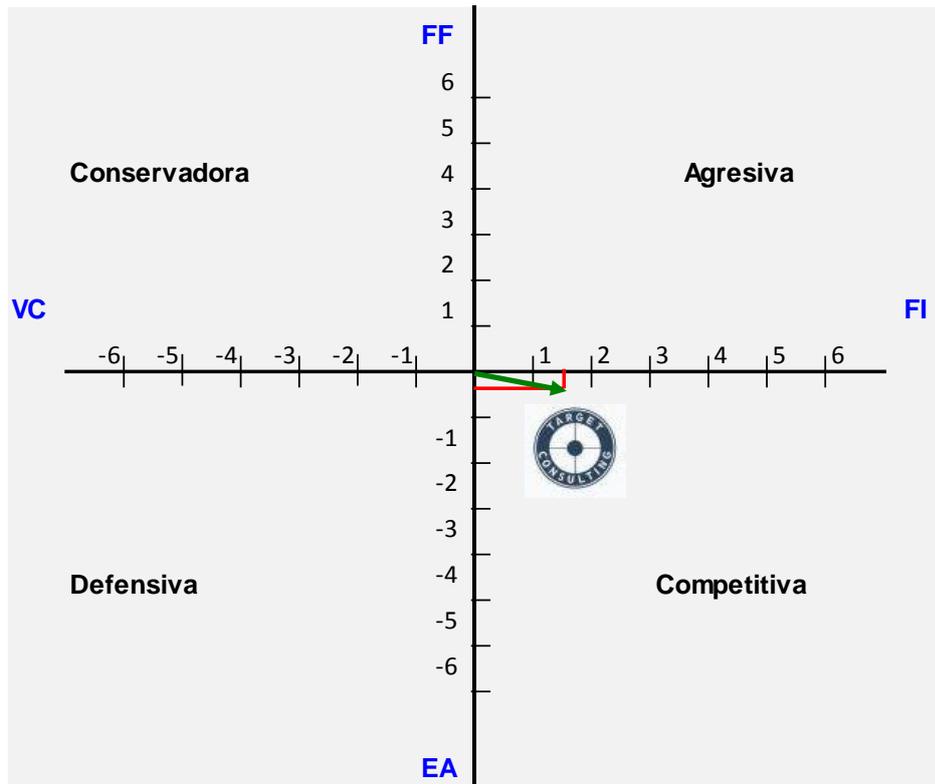


(+1 Peor; +6 Mejor)

(-1 Mejor; -6 Peor)

Eje "x"			
FI (Fuerza Industria)		VC (Ventaja Competitiva)	
Potencial de crecimiento	4.0	Liderazgo en el mercado	-2.0
Estabilidad economico-financiero	4.0	Calidad del producto	-3.0
Utilización de Nuevas tecnologías	5.0	Lealtad de Clientes	-2.0
Potencial de Utilidades	3.0	Conocimientos del mercado	-3.0
Facilidad para ingresar al mercado	6.0	Conocimientos Tecnológicos	-3.0
		Uso Racional de Recursos	-3.0
Promedio	4.4	Promedio	-2.7
Eje "y"			
FF (Fuerza Financiera)		EA (Estabilidad del Ambiente)	
Rendimiento sobre la inversión	3.0	Cambios tecnológicos	-4.0
Bajo nivel de Cuentas por Pagar	4.0	Crecimiento de la demanda	-3.0
Capital de trabajo	3.0	Barreras para entrar al mercado	-2.0
Liquidez	3.0	Presión competitiva	-3.0
Flujo de Efectivo	3.0	Cambios en la estructura	-5.0
Facilidad para salir del mercado	4.0		
Promedio	3.3	Promedio	-3.4

	X	Y
Coordenada:	1.7	-0.1



Indicadores de Actividades de Apoyo

	Proceso	Indicador	Meta Target Consulting		Fortaleza / Debilidad
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Innovación	Nro. de Investigaciones Realizadas	2 al año	1	D
		Nro. de Nuevos Servicios Generados	1 al año	1	D
		Nro. de Servicios Mejorados	3 al año	0	D
	Gestión Comercial	Nro. De Oportunidades de Negocio	10 semestral	4	F
		Nro. de Propuestas Generadas	5 semestral	4	F
		Nro. de Contratos Logrados	3 semestral	2	F
	Gestión del Servicio	Nro. de Servicios Ejecutados	12 servicios anuales	2	F
		Nro. De Servicios Cerrados en Fecha	12 servicios anuales	2	F
		Nro. De Servicios Cerrados en Costo	12 servicios anuales	2	F
	Marketing	Nro. De Nuevos Contactos	3 mensual	2	F
		Nro. De Clientes Recuperados	1 anual	0	D
	Servicio Post Venta	Nivel de Satisfacción del Cliente	95%	90%	F
Nivel de Satisfacción del Cliente con el Equipo Asignado		80%	80%	F	
ACTIVIDADES DE APOYO	Gestión Administrativa y Financiera	Porcentaje de cumplimiento de Ejecución Presupuestal	80%	80%	F
		Nro. de Fuentes de Financiamiento	1	1	F
	Gestión del Talento	Porcentaje de Personal con Certificaciones	50%	50%	F
		Nro. de Actividades de Integración del Personal	1 anual	0	D
	Infraestructura Tecnológica	Nro. de Mantenimientos Preventivos Ejecutados	2 anual	0	D



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

INFORMÁTICA delta			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Portafolio de Productos y Servicios	0.10	3	0.30
Participación en el mercado	0.10	2	0.20
Innovación	0.08	2	0.16
Posición financiera	0.12	4	0.48
Competitividad en Precios	0.12	3	0.36
Margen de Utilidad	0.08	2	0.16
Calidad de producto / servicio	0.15	3	0.45
Experiencia del Personal	0.15	3	0.45
Certificaciones	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.76
Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1-Débil, 2- menos débil, 3- Fuerte, 4 – Muy fuerte			



PEYEA

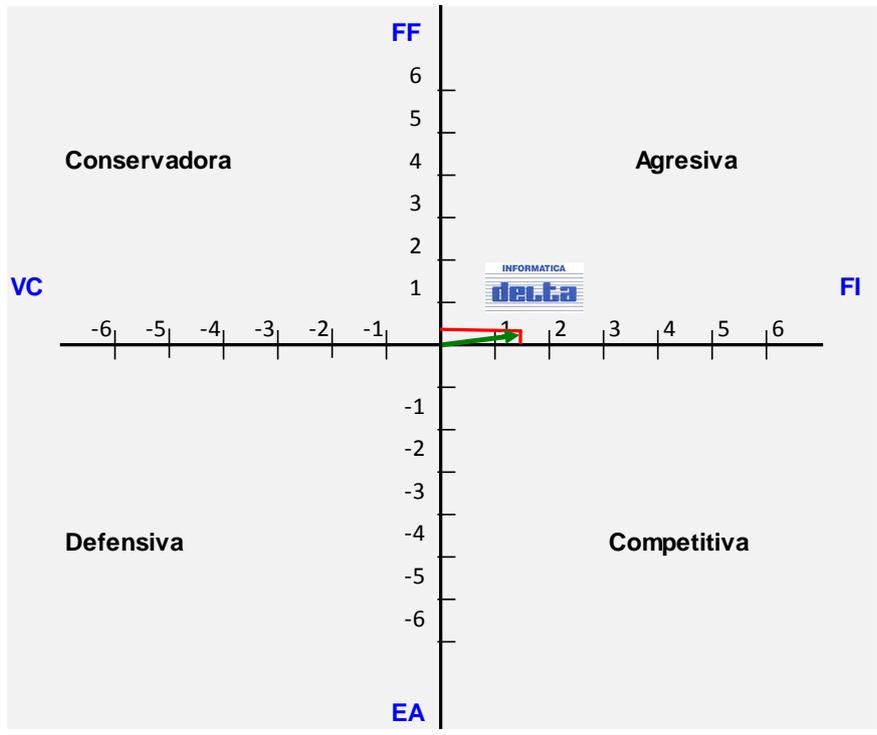


(+1 Peor; +6 Mejor)

(-1 Mejor; -6 Peor)

Eje "x"			
FI		VC	
(Fuerza Industria)		(Ventaja Competitiva)	
Potencial de crecimiento	3.0	Liderazgo en el mercado	-2.0
Estabilidad economico-financiero	5.0	Calidad del producto	-3.0
Utilización de Nuevas tecnologías	4.0	Lealtad de Clientes	-3.0
Potencial de Utilidades	3.0	Conocimientos del mercado	-2.0
Facilidad para ingresar al mercado	5.0	Conocimientos Tecnológicos	-3.0
		Uso Racional de Recursos	-2.0
Promedio	4.0	Promedio	-2.5
Eje "y"			
FF		EA	
(Fuerza Financiera)		(Estabilidad del Ambiente)	
Rendimiento sobre la inversión	2.0	Cambios tecnológicos	-3.0
Bajo nivel de Cuentas por Pagar	4.0	Crecimiento de la demanda	-3.0
Capital de trabajo	5.0	Barreras para entrar al mercado	-4.0
Liquidez	5.0	Presión competitiva	-4.0
Flujo de Efectivo	4.0	Cambios en la estructura tributaria	-4.0
Facilidad para salir del mercado	2.0		
Promedio	3.7	Promedio	-3.6

X **Y**
Coordenada: 1.5 0.1



Indicadores de Actividades de Apoyo

	Proceso	Indicador	Meta Informática Delta		Fortaleza / Debilidad
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Innovación	Nro. de Investigaciones Realizadas	3 al año	3	Fortaleza
		Nro. de Nuevos Servicios Generados	1 al año	1	Debilidad
		Nro. de Servicios Mejorados	0	0	Debilidad
	Gestión Comercial	Nro. De Oportunidades de Negocio	20 al año	25	Fortaleza
		Nro. de Propuestas Generadas	20 al año	21	Fortaleza
		Nro. de Contratos Logrados	20 al año	16	Fortaleza
	Gestión del Servicio	Nro. de Servicios Ejecutados	20 al año	16	Fortaleza
		Nro. De Servicios Cerrados en Fecha	20 al año	14	Fortaleza
		Nro. De Servicios Cerrados en Costo	20 al año	16	Fortaleza
	Marketing	Nro. De Nuevos Contactos	10 al año	12	Fortaleza
		Nro. De Clientes Recuperados	1 al año	0	Debilidad
	Servicio Post Venta	Nivel de Satisfacción del Cliente	100%	90%	Fortaleza
Nivel de Satisfacción del Cliente con el Equipo Asignado		100%	85%	Fortaleza	
ACTIVIDADES DE APOYO	Gestión Administrativa y Financiera	Porcentaje de cumplimiento de Ejecución Presupuestal	90%	85%	Fortaleza
		Nro. de Fuentes de Financiamiento	1 al año	1	Fortaleza
	Gestión del Talento	Porcentaje de Personal con Certificaciones	50%	20%	Debilidad
		Nro. de Actividades de Integración del Personal	4 al año	4	Fortaleza
	Infraestructura Tecnológica	Nro. de Mantenimientos Preventivos Ejecutados	3 al año	3	Fortaleza

Anexo 4 – Análisis de Sensibilidad.

En la tabla siguiente se observa la proyección de ingresos y la cantidad de servicios considerados por cada línea de servicio y para cada año.

SERVICIOS (S/)	Rango (S/)	Costo Promedio	Nro. Serv.	2018	Nro. Serv.	2019	Nro. Serv.	2020
Consultoría de Servicios de TI	15,000 - 20,000	17,500	4	60,000	5	87,500	4	70,000
Consultoría de Procesos	15,000 - 20,000	17,500	8	120,000	9	157,500	10	175,000
Consultoría Implementación de SGC	15,000 - 18,000	16,500	3	45,000	5	82,500	6	99,000
			15	225,000	19	327,500	20	344,000

COSTO DE SERVICIOS (S/)	Importe (S/)	Nro. Serv.	2018	Nro. Serv.	2019	Nro. Serv.	2020
Consultoría de Servicios de TI	-4,500	4	- 18,000	5	- 22,500	4	- 18,000
Consultoría de Procesos	-6,950	8	- 55,600	9	- 62,550	10	- 69,500
Consultoría Implementación de SGC	-6,500	3	- 19,500	5	- 32,500	6	- 39,000
		15	- 93,100	19	- 117,550	20	- 126,500

		2018	2019	2020
	0	1	2	3
FCN	- 239,396	137,238	198,514	201,071
COK	11.22%			
TIR	49.97%			
VAN	S/190,651			

El VAN obtenido en el flujo de caja neto es mayor a uno, indicativo que el proyecto es rentable y en términos monetarios representa S/ 190,651, además de obtener una TIR de 49.97%, muy por encima de la expectativa de los accionistas fijada a través del COK de 11.22%

Para el análisis de sensibilidad homogenizamos a 15 servicios por cada año, con lo que se hace más exigente la evaluación.

		15		
	Periodo	Inversión	Ingresos	Costos
2018	1		225,000	93,100.05
2019	2		262,500	92,802.60
2020	3		262,500	94,875
				Ingresos x Ventas

Obteniendo el flujo de caja neto siguiente:

		2018	2019	2020
	0	1	2	3
FCN	- 239,396	137,238	170,136	165,909
COK	11.22%			
TIR	41.86%			
VAN	S/142,149			

El resultado nos indica que los accionistas aspiran a obtener como mínimo una rentabilidad de 11.22% efectiva anual, sin embargo el proyecto está retornando 41.86%, indicativo que es rentable ya que la tasa está muy por encima de las expectativas de los accionistas y se obtiene una ganancia de S/ 142,149.

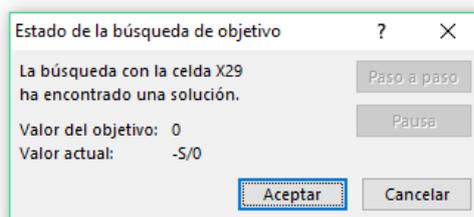
Es sabido que el VAN es igual a cero, cuando las tasas - COK y TIR - son iguales, ello implica que si la VAN es cero, el proyecto se encuentra muy cerca de dar valores negativos, por tanto es posible que no se pueda cumplir con la tasa COK que es el rendimiento esperado por los accionistas.

Para el análisis de sensibilidad utilizamos la función objetivo de Excel, poniendo en cero el VAN, que iguala el valor de las tasas COK y TIR; y, evaluamos la sensibilidad a través de la variable cantidad de servicios fijado en 15 al año.

		15			
	Periodo	Inversión	Ingresos	Costos	Ingresos x Ventas
2018	1		225,000	93,100.05	131,900
2019	2		262,500	92,802.60	169,697
2020	3		262,500	94,875	167,625

Obtenemos que el número de servicios sería 7. Es decir, si anualmente logramos menos de 7 contratos de servicios, el proyecto sería negativo y no generaría resultados económicos favorables ni para la empresa ni para los accionistas, ya que el número de servicios obtenido, representa aproximadamente el 50% de lo proyectado.

		7			
	Periodo	Inversión	Ingresos	Costos	Ingresos x Ventas
2018	1		104,867	43,391.86	61,476
2019	2		122,345	43,253.22	79,092
2020	3		122,345	44,219	78,126



		2018	2019	2020
	0	1	2	3
FCN	- 239,396	87,588	106,259	102,812
COK	11.22%			
TIR	11.22%			
VAN	-S/0			

Cabe mencionar que para este análisis se homogenizó la cantidad de servicios anuales, reduciendo el proyectado inicial en 4 y 5 servicios en los años 2019 y 2020 respectivamente, por tanto; consideramos que el escenario menos probable (negativo) no impactaría negativamente los resultados financieros proyectados.

Anexo 5 – Matriz de Riesgos.

Nro	Riesgo						Estrategia de Mitigación del Riesgo	Responsable de la Mitigación del Riesgo
	Condición	Consecuencia	Probab. Ocurrencia	Impacto	Exposición	Magnitud / Ranking		
1	No contar con portafolio de servicios acorde a las necesidades del mercado	No permite captación de clientes	3 Moderado	1 Alto	4	2 Significante	Los servicios base se adecuarán a necesidades específicas de cada cliente	Gerente Comercial
2	No contar con soluciones de software de bajo costo	No permite atender requerimientos específicos de automatización	2 Significante	3 Moderado	3.6	2 Significante	Evaluar representación comercial de soluciones	Gerente General
3	No realizar gestión comercial efectiva	Genera no identificar oportunidades de negocio en PYMES y MYPES	4 Inferior	1 Alto	2	3 Moderado	Inicialmente los tres accionistas intensificarán la gestión comercial	Gerente Comercial
4	No reactivar la red de contactos	Dificulta la ejecución de la gestión comercial	4 Inferior	1 Alto	2	3 Moderado	Los tres accionistas harán contacto inicial con su red de contactos personal	Gerente Comercial
5	No contar con portafolio de servicios con costos acorde al mercado PYMES y MYPES	No permite generar ventas por no obtención de contratos	4 Inferior	1 Alto	2	3 Moderado	En casos específicos, se evaluará aplicar descuento entre 10% y 15% sobre el costo del servicio	Gerente Comercial
6	Errores u omisiones por impericia de los consultores.	No contar con una buena definición del alcance que delimite claramente el trabajo requerido para completarlo con éxito.	4 Inferior	1 Alto	2	3 Moderado	Designación de equipo de trabajo adecuado a la naturaleza del proyecto.	Gerente de PMO
7	Escasez de profesionales que puedan desarrollar los servicios.	Limita la capacidad de atender varios contratos en simultáneo	3 Moderado	3 Moderado	2.4	3 Moderado	Crear BD de contactos de profesionales ya evaluados	Gerente de PMO
8	No contar con profesionales con certificaciones base (ISO 9001, PMP)	Limita la oportunidad de conseguir contratos.	3 Moderado	4 Inferior	1.6	4 Inferior	Certificar a dos accionistas uno en PMP y otro en ISO 9001	Gerente de Administración y Gestión de Talento

Elaboración propia

Nivel	Probabilidad de ocurrencia	Comentario
1 Alto	0.8	Es casi seguro
2 Significante	0.6	Es bastante probable
3 Moderado	0.4	Podría Ocurrir
4 Inferior	0.2	Sería muy raro

Nivel	Nivel de Impacto
1 Alto	10
2 Significante	8
3 Moderado	6
4 Inferior	4
5 Bajo	2

Exposición
1 Alto
2 Significante
3 Moderado
4 Inferior
5 Bajo

Anexo 6 – Cronograma de Pagos de Préstamo

Total préstamo	S/30,000
Numero cuotas	36
Tasa Efectiva Anual	26.71%
Tasa Efectiva Mensual	1.99%
Cuota Mensual	S/1,176

Cálculo de Cronograma de Pagos

Año	Mes	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo Capital
	-				30,000
Año 1	1	1,176	598	578	29,422
	2	1,176	586	589	28,833
	3	1,176	575	601	28,232
	4	1,176	563	613	27,619
	5	1,176	550	625	26,993
	6	1,176	538	638	26,356
	7	1,176	525	650	25,705
	8	1,176	512	663	25,042
	9	1,176	499	677	24,365
	10	1,176	485	690	23,675
	11	1,176	472	704	22,971
	12	1,176	458	718	22,254
Año 2	13	1,176	443	732	21,521
	14	1,176	429	747	20,775
	15	1,176	414	762	20,013
	16	1,176	399	777	19,236
	17	1,176	383	792	18,444
	18	1,176	368	808	17,636
	19	1,176	351	824	16,812
	20	1,176	335	841	15,971
	21	1,176	318	857	15,114
	22	1,176	301	874	14,239
	23	1,176	284	892	13,347
	24	1,176	266	910	12,438
Año 3	25	1,176	248	928	11,510
	26	1,176	229	946	10,564
	27	1,176	210	965	9,599
	28	1,176	191	984	8,614
	29	1,176	172	1,004	7,611
	30	1,176	152	1,024	6,587
	31	1,176	131	1,044	5,542
	32	1,176	110	1,065	4,477
	33	1,176	89	1,086	3,391
	34	1,176	68	1,108	2,283
	35	1,176	45	1,130	1,153
	36	1,176	23	1,153	0
Total		42,321	12,321	30,000	

Cálculo del Flujo de Caja de la Deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
		2018	2019	2020
Préstamo	30,000			
Servicio Deuda		-14,107	-14,107	-14,107
Escudo Fiscal		1,876	1,266	492
FC Deuda	30,000	-12,231	-12,841	-13,615

Anexo 7 – Estado de Situación Financiera – con Préstamo.

Expresado en Soles	Años			
	2017	2018	2019	2020
ACTIVO				
Caja y Bancos	16,420	74,693	163,158	250,240
Cuentas por Cobrar				
Otras Cuentas por Cobrar				
Intereses Diferidos CP				
Otras Cuentas de Activo				
ACTIVO CORRIENTE	16,420	74,693	163,158	250,240
Intereses Diferidos LP		5,960	1,669	0
Inmuebles, Maquinaria y Equipos		7,500	7,500	7,500
Depreciación Inmuebles, Maquinaria y Equipos		-1,875	-3,750	-5,625
Inversiones Intangibles		2,400	2,400	2,400
Amortización de Intangibles		-600	-1,200	-1,800
ACTIVO NO CORRIENTE	0	13,385	6,619	2,475
TOTAL ACTIVO	16,420	88,078	169,777	252,715
PASIVO				
Tributos por Pagar	343	2,228	4,278	4,439
Cuentas por Pagar Comerciales				
Obligaciones Financieras C/P				
Cuentas por Pagar Diversas	0			
PASIVO CORRIENTE	343	2,228	4,278	4,439
Obligaciones Financieras L/P		28,214	14,107	
PASIVO NO CORRIENTE	0	28,214	14,107	0
TOTAL PASIVO	343	30,442	18,385	4,439
PATRIMONIO				
Capital Social	10,000	10,000	10,000	10,000
Reservas				
Resultados Acumulados	6,077	6,077	47,637	141,393
Resultados del Periodo		41,560	93,757	96,883
TOTAL PATRIMONIO	16,077	57,637	151,393	248,277
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16,420	88,079	169,778	252,716

Anexo 8 – Estado de Resultados – con Préstamo.

Expresado en Soles	Años		
	2018	2019	2020
Ingresos por Ventas	225,000	327,500	344,000
Costo de Servicios	-93,100	-117,550	-126,500
UTILIDAD BRUTA	131,900	209,950	217,500
	58.62%	64.11%	63.23%
Gastos de Administración	-18,590	-19,871	-20,328
Gastos de Venta	-48,000	-52,800	-58,080
UTILIDAD OPERATIVA	65,310	137,279	139,092
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros	-6,361	-4,291	-1,669
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	58,950	132,988	137,423
Impuesto a la renta 29.5%	-17,390	-39,232	-40,540
UTILIDAD NETA	41,560	93,757	96,883
	18.47%	28.63%	28.16%

Bibliografía

- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. 11ª ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul, cómo desarrollar un nuevo mercado dónde la competencia no tiene ninguna importancia*. ed. Norma.
- Saettone, Jacqueline. (2012). *El Gran Salto, Cómo lograr el éxito a través de la innovación*. ed. Planeta Perú.

Referencias Electrónicas

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*. Recuperado de: http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf.
- Altair Consultores. (2013). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Recuperado de: <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019* (Reporte de Inflación Diciembre 2017). Lima. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>.
- Banco mundial. (2017, 17 de abril). Perú Panorama general [bancomundial.org]. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>
- BBVA Research. (2018). Situación Perú: Primer Trimestre 2018, Recuperado de: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/01/Situacion-Peru-1T18-1.pdf>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [strategicmanagementinsight.com]. Recuperado de: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>
- Barragán, L. (2016). Mercado TIC Perú 2016. Maximize TIC. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/lbarragan/mercado-de-la-tecnologa-de-la-informacin-en-per-2016>.
- Cárdenas, J. (2012, 5 de mayo). *Ciclo de vida del producto*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/ciclo-de-vida-del-producto/>.
- Carreño, I. (2017, 24 de setiembre). 73% votaría por nuevos partidos si hay elecciones al Congreso [larepublica.pe]. Recuperado de:

<http://larepublica.pe/politica/1102215-73-votaria-por-nuevos-partidos-si-hay-elecciones-al-congreso>

- Carrión, J. (25 de setiembre, 2017). Redes sociales, un espacio para compartir y extender el horizonte de los mercados [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2017/09/25/redes-sociales-un-espacio-para-compartir-y-extender-el-horizonte-de-los-mercados/>
- CELAG.ORG. (2017, 21 de enero). Observatorio de Coyuntura, Artículos de Opinión: Perú en 2016 [celag.org]. Recuperado de: <http://www.celag.org/?s=Peru+en+2016>
- Choy, E. (2012). El Dilema de los costos en las empresas de servicios [versión electrónica]. Revista Quipukamayoc, Vol. 20, 37, pp. 7-14, Recuperado de: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/quipukamayoc/2012/V20n35-l/pdf/a02v35n1.pdf>.
- Damodaran Online, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- De la Vega, M. (2017, 21 de abril). Sector tecnológico en Perú facturará más de US\$ 4,700 millones en 2017 [andina.org]. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx>
- Delgado, R. (19 de julio, 2016), Siete Pasos para la Implementación del Balanced Scorecard [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://sandovalgroup.blogspot.pe/2016/07/siete-pasos-para-la-implementacion-del.html>.
- Equipo Editorial Buenos Negocios. (2012, 10 de noviembre). Ciclo de vida de productos: claves para hacer marketing [buenosnegocios.com]. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/184-ciclo-vida-productos-claves-hacer-marketing>.
- Ester, B. (2016, 19 de diciembre). Informes de Análisis Político Perú 2016, Perú, La mala educación: PPK vs el Congreso, una cuestión de confianza [celag.org].

Recuperado de: <http://www.celag.org/la-mala-educacion-ppk-vs-el-congreso-una-cuestion-de-confianza/>

- Ester, B. (2017, 16 de setiembre). Informes de Análisis Político Perú 2017, Perú, la crisis anunciada: PPK vs. el Congreso [celag.org]. Recuperado de: <http://www.celag.org/peru-la-crisis-anunciada-ppk-vs-congreso/>
- Fernández, J. (2013). *El mercado de las TICs*. Instituto Español de Comercio Exterior. Recuperado de: <https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Guevara, M. (2017, 16 de junio). Impacto de las TICs en las PYME. Recuperado de: <http://www.depolitika.pe/2017/06/16/impacto-las-tics-las-pyme/>. 18/07/2017.
- Global Rates. (s.f.). Inflación Estados Unidos - índice de precios al consumo (IPC) [global-rates.com]. Recuperado de: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- INEI. (2015). *Perú: Demografía Empresarial*, Recuperado de: <https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aquascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>
- Junta de Andalucía. (s.f.). Como formular la estrategia de un océano azul. Recuperado de: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2018/09/Como-formular-la-estrategia-del-oc%C3%A9ano-azul.pdf>
- Leader Summaries. (2005). Resumen autorizado de: *Blue Ocean Strategy* por W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de https://victorianosaez.webcindario.com/La_estrategia_del_oceano_azul_Blue_ocean_strategy_W_Chan_Kim_y_Renee_Mauborgne_resumen.pdf.

- Mendoza, M. (2017, 23 de mayo). Empresas peruanas todavía no le sacan provecho al cambio tecnológico [elcomercio.pe]. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/empresas-peruanas-todavia-sacan-provecho-cambio-tecnologico-425410>. 09/08/2017
- Mercados & Regiones. (2016). La era de las TIC: un nuevo tema a tener en cuenta en la planificación empresarial [versión electrónica]. Revista Mercados & Regiones, 14.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado* [mef.gob.pe]. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018* [mef.gob.pe]. Recuperado de: https://isid.unido.org/files/Peru/CNC_Agenda_de_Competitividad_2014-2018pdf.pdf
- Morales, C. (2018, 4 de enero). Cámara de Comercio de Lima estima que PBI crecería 3.9% por minería y construcción [peru12.pe]. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/camara-comercio-lima-estima-pbi-creceria-3-9-mineria-construccion-390649>
- Neyra, S., Reto J., Soto, W., & Valera, D. (2017). *Calidad en las empresas del Sector Consultoría y Auditoría en el Perú* [Tesis de Maestría]. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8548>
- Oficina Comercial de Chile. (2017). PMS: Estudio de Mercado de Servicios TIC's Perú [prochile.gob.cl]. Recuperado de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/PMS_Peru_TICS_2017.pdf
- Pichihua S. (2016 19 de diciembre). IDC: Perú creció más que la región en uso e innovación tecnológica [andina.com.pe]. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/seccion-economia->

2.aspx/www.lonelyplanet.com/noticia-idc-peru-crecio-mas-que-region-uso-e-innovacion-tecnologica-644904.aspx.

- Redacción La República. (2016, 06 de junio). Retos en lo político, económico y social [larepublica.pe]. Recuperado de: <http://larepublica.pe/politica/945229-retos-en-lo-politico-economico-y-social>.
- Redacción Gestión. (2016, 14 de octubre). Perú tendrá 50% más de startups el 2017, pero aún seguirá en la cola de la región [gestión.pe]. Recuperado de: <https://gestion.pe/tecnologia/peru-tendra-50-mas-startups-2017-aun-seguira-cola-region-2172406>
- Redacción Gestión. (2017, 12 de junio). SUNAT: Régimen MYPE Tributario atrajo a 15,000 nuevos contribuyentes hasta abril [gestión.pe]. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/sunat-regimen-mype-tributario-atrajo-15000-nuevos-contribuyentes-hasta-abril-2192337>
- Redacción Gestión. (2017, 10 de octubre). Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región [gestión.pe]. Recuperado de: <https://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>
- Redacción Gestión. (2017, 12 de diciembre). Riesgo país de Perú bajó un punto básico en 1.12 puntos porcentuales [gestión.pe]. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-peru-punto-basico-1-12-puntos-porcentuales-222617>
- Ugaz, S. (2017). ICC y actitudes hacia la economía [gfk.com]. Recuperado de: http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinion_Septiembre_2017_Economia_3.pdf
- Valencia, I. (2009). *El Mercado de la Consultoría en Perú*. Instituto Español de Comercio Exterior. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/152476433/El-Mercado-de-la-Consultoria-en-Peru>