ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA M&T CORPORATION DEL PERÚ S.A.C.

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

EMIGDIO ADOLFO CAMPOS DIAZ

JULIO ERNESTO LIZARRAGA AMESQUITA

MARTÍN JESÚS MENDOZA QUIROZ

JOHANNA LISSETH REAÑO MURILLO

Asesor:
Carlos Ossio Sal y Rosas

Lima – Perú
2019

“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

M&T CORPORATION DEL PERU S.A.C.”

Resumen ejecutivo

M& T Corporation (antes M & T Consulting) es una empresa familiar considerada en el régimen laboral como MYPE, dedicada al servicio de soluciones tecnológicas, con una gran especialización en seguridad de la información y continuidad del negocio.

El presente plan estratégico ha sido desarrollado en base a un importante trabajo de investigación de mercado en el sector de servicios de consultoría, para que la empresa M&T Corporation en un horizonte de tiempo de 3 años, que inicia el 2017 y concluye el 2019, adopte los lineamientos necesarios para fortalecerse y consolidarse en el tiempo de una manera eficiente.

El 2016 ha sido un año complicado para la empresa fundadora y sus dueños, los inconvenientes administrativos y legales hicieron que se vieran afectados en sus facturaciones, a pesar de estos sucesos decidieron tomar cartas en el asunto y tomar decisiones para seguir saliendo adelante, aprendiendo de lo sucedido y buscando oportunidades de crecimiento.

El diagnóstico ha permitido reconocer que la empresa tiene problemas internos y atractivas oportunidades para poder sostenerse en el mercado. Ante un gran crecimiento primero deben consolidarse como equipo, mejorando procesos administrativos, financieros y comerciales.

El recurso más importante que tiene la empresa es el capital humano, debido a los pocos profesionales certificados que existen en el mercado se ha generado una gran demanda de estos, lo que ha hecho que se valoricen positivamente en el mercado, creando así la competencia al mejor postor.

Los objetivos estratégicos propuestos tienen como fin alcanzar las ventajas competitivas, para lograr esto se ha realizado un análisis del entorno interno basado en el

análisis de la cadena de valor de la empresa, para identificar fortalezas y puntos débiles que se deben de reforzar. Además, de un análisis del entorno externo para identificar las oportunidades y amenazas a considerar para la formulación, evaluación y selección de estrategias.

La estrategia principal es el desarrollo de producto, que se enfocará a identificar y desarrollar nuevos servicios y/o productos en los actuales segmentos de mercado, ampliando la cartera de clientes del sector privado y estableciendo alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones de mayor nivel de facturación en el mercado nacional.

En consecuencia, se ofertarán nuevos servicios a segmentos de mercados ya existentes, como es el caso de nuevos servicios en adecuación a ley de protección de datos personales, transformación digital, ciberseguridad, gobierno de información, etc. Con lo cual se proyecta un incremento significativo de las ventas. Además, de aplicar un conjunto de iniciativas, que contribuirán a mejorar y optimizar los procesos internos de la organización relacionados a la gestión del talento humano, financieros y administrativos, que representarán una inversión aproximada de S/ 347,000.00

Asimismo, respecto a los beneficios económicos y/o financieros a obtener por parte de la empresa M&T con la aplicación de la nueva estrategia, se evidencia una notable mejoría en los principales indicadores financieros de la empresa (VAN, TIR, etc.), lo cual traerá como consecuencia el aumento en la generación de valor para la empresa M&T.

Índice

Páginas

RESUMEN EJECUTIVO 3

ÍNDICE 5

ÍNDICE DE FIGURAS 11

ÍNDICE DE TABLAS 13

INTRODUCCIÓN 18

CAPÍTULO I: GENERALIDADES 21

1.1 Antecedentes 21

1.2 Determinación del problema u oportunidad 22

1.3 Justificación del proyecto 24

1.4 Objetivos generales y específicos 25

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación 26

CAPÍTULO II: LA EMPRESA 27

2.1 Antecedentes de la empresa 27

2.2 Descripción del negocio 30

2.3 Ciclo de vida del producto 33

2.4 Estructura organizacional actual de la empresa 35

2.4.1 Descripción de funciones 35

2.4.2 Análisis funcional de la empresa 39

2.5 Situación de mercado y financiera actual de la industria 40

CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA 44

3.1 Visión 44

3.1.1 Visión actual de la empresa 44
3.1.2 Análisis de la visión actual 44
3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa 45
3.1.4 Visión propuesta 46
3.2 Misión 47
3.2.1 Misión actual de la empresa 47
3.2.2 Análisis de la misión actual 47
3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa 48
3.2.4 Misión propuesta 49
3.3 Valores 49
3.3.1 Valores actuales de la empresa 50
3.3.2 Análisis de los valores actuales 50
3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa 50
3.3.4 Valores propuestos 51
3.4 Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa 53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO 57
4.1 Tendencias de las variables del entorno 57
4.1.1 Análisis político-gubernamental 58
4.1.2 Análisis económico 65
4.1.3 Análisis legal 80
4.1.4 Análisis cultural 87
4.1.5 Análisis tecnológico 88
4.1.6 Análisis ecológico 89
4.2 Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno 90
4.3 Oportunidades y amenazas 94

4.4 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) 96

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 102

5.1 Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta) 102

5.1.1 Demanda 102

5.1.2 Oferta 105

5.2 Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria 107

5.2.1 Amenazas de productos sustitutos 108

5.2.2 Amenazas de competidores potenciales 113

5.2.3 Poder de negociación de los clientes 114

5.2.4 Poder de negociación de los proveedores 116

5.2.5 Rivalidad entre competidores actuales 116

5.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas 118

5.4 Análisis del grado de atractividad de la industria 125

5.5 Matriz de perfil competitivo (MPC) 125

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS INTERNO 127

6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa 127

6.1.1 Actividades de apoyo 128

6.1.2 Actividades primarias 131

6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 134

6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor 136

6.4 Determinar las competencias de la empresa 137

6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 139

6.6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) 139

CAPÍTULO VII: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS

ESTRATEGIAS 142
7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos 142
7.1.1 Objetivos estratégicos 142
7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos 143
7.2 Diseño y formulación de estrategias 143
7.2.1 Modelo océano azul 144
7.2.2 Matrices de formulación de estrategias 147
7.2 Resumen de las estrategias formuladas 154
CAPÍTULO VIII: SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 156
8.1 Método factores estratégicos claves 156
8.1.1 Criterios de selección 156
8.1.2 Matriz de selección 158
8.2 Método de escenarios 158
8.2.1 Descripción de escenarios considerados 158
8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios 159
8.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) 160
8.4 Descripción de estrategia seleccionada 162
8.5 Descripción de estrategia contingente 162
CAPÍTULO IX: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 164
9.1 Mapa de la estrategia 164
9.1.1 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia 169
9.2 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos 169
9.3 Metas para cada uno de los objetivos estratégicos 170
9.4 Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) 173
9.5 Responsables de cada una de las iniciativas 173

9.6 Presupuesto de cada una de las iniciativas 175
9.7 Cronograma de cada una de las iniciativas 180
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN 182
10.1 Evaluación cualitativa 182
10.1.1 Criterios de evaluación 182
10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios 186
10.2 Evaluación financiera de la estrategia 186
10.2.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia) . 187
10.2.2 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia) 187
10.2.3 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia) 194
10.2.4 Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia) 203
10.2.5 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia) 204
10.2.6 Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros) 205
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 209
11.1 Conclusiones 209
11.2 Recomendaciones 211
REFERENCIAS 214
Anexo 1: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente General 223
Anexo 2: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente General 226
Anexo 3: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Administración, Finanzas y Marketing 231
Anexo 4: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Administración, Finanzas y Marketing 236
Anexo 5: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Servicios y

Consultoría 242

Anexo 6: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Servicios y Consultoría 247

Anexo 7: Ficha técnica del focus group al personal de la empresa 254

Anexo 8: Resumen ejecutivo del focus group al personal de la empresa 260

Anexo 9: Resumen ejecutivo del mini group al personal de la empresa 267

Anexo 9: Ficha técnica de entrevista a clientes de la empresa 273

Anexo 10: Resumen ejecutivo de entrevistas a clientes de la empresa 277

Anexo 11: Ficha técnica entrevista no cliente de la empresa 282

Anexo 12: Resumen ejecutivo de entrevista no cliente de la empresa 287

Anexo 13: Ficha técnica entrevista a expertos del sector 294

Anexo 14: Resumen ejecutivo ficha técnica entrevista a expertos del sector 299

Índice de figuras

Páginas

Figura 1. Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica 24

Figura 2. Proceso de planeación estratégica 26

Figura 3. Ciclo de vida del producto o servicio… 33

Figura 4. Tendencia de los servicios de consultoría 34

Figura 5. Organigrama actual de la empresa M&T 35

Figura 6. Análisis funcional de la empresa M&T 40

Figura 7. Matriz de la visión renovada 45

Figura 8. Elementos de la misión renovada 48

Figura 9. Valores y sus dimensiones 51

Figura 10. Diez beneficios de contar con una misión y una visión claras 55

Figura 11. Efectos de la sinergia del tríptico visión – misión – valores 56

Figura 12. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional 60

Figura 13. Estimación del tiempo total para el pago 64

Figura 14. PIB variación % interanual 69

Figura 15. PIB variación % interanual proyectado hasta el 2020 69

Figura 16. Gasto del consumo final del gobierno, 2008_I-2017_I (valores a precios constantes de 2007) 70

Figura 17. Variación monetaria de bienes y servicios del presupuesto nacional (2010 – 2015) 71

Figura 18. Variación monetaria de bienes y servicios del presupuesto nacional ejecutado (2010 – 2015)… 71

Figura 19. Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario… 75

Figura 20. Tipo de cambio (PEN/USD) 76

Figura 21. Inflación y meta de inflación (variación porcentual últimos doce meses) 77

Figura 22. Inflación (promedio del periodo, en porcentaje) 79

Figura 23. ¿Cómo venderle al estado? 80

Figura 24. Plazos establecidos para cada tipo de proceso (clásico) según la normativa de contrataciones 81

Figura 25. Las cinco fuerzas competitivas de la industria 107

Figura 26. Numero de servicios por año (2006-2015) 109

Figura 27. Costo promedio de los servicios por año (USD) 109

Figura 28. Cadena de valor de M&T CORPORATION DEL PERU 128

Figura 29. Lienzo de la estrategia actual de M&T 144

Figura 30. Lienzo de la estrategia de la industria 145

Figura 31. Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear 146

Figura 32. Lienzo de la nueva estrategia de M&T 147

Figura 33. Matriz PEYEA 150

Figura 34. Matriz BCG 152

Figura 35. Matriz interna-externa (IE)… 153

Figura 36. Matriz de la estrategia principal 154

Figura 37. Balanced Scorecard… 164

Figura 38. Mapa de la estrategia 165

Figura 39. Demanda del mercado (2007-2020)… 190

Índice de tablas

Páginas

Tabla 1 Servicios de consultoría por división de negocio 32

Tabla 2 Ventas y facturación del 2011 al 2015 34

Tabla 3 Análisis funcional de la empresa M&T Corporation del Perú 39

Tabla 4 Evaluación de la demanda de servicios de tecnologías de información en el sector público, según información publicada por la OSCE 43

Tabla 5 Formulación de la evaluación de la empresa 45

Tabla 6 Matriz de la visión renovada 46

Tabla 7 Diagnóstico de la misión actual 47

Tabla 8 Matriz de la misión propuesta 49

Tabla 9 Propuestas de valores para M&T 52

Tabla 10 Alineamiento estratégico 54

Tabla 11 Plazo total de procedimientos de pago, según objeto (en días calendario) Año 2014 64

Tabla 12 Tipo de cambio promedio del periodo 74

Tabla 13 Índice de precios 78

Tabla 14 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – político gubernamental 90

Tabla 15 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – económico 91

Tabla 16 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – legal 92

Tabla 17 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – cultural 93

Tabla 18 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – Tecnológico 93

Tabla 19 Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – ecológico 94

Tabla 20 Variables del entorno y su impacto en el sector – político gubernamental 94

Tabla 21 Variables del entorno y su impacto en el sector – económico 95

Tabla 22 Variables del entorno y su impacto en el sector – legal 95

Tabla 23 Variables del entorno y su impacto en el sector – cultural, tecnológico y ecológico 96

Tabla 24 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 99

Tabla 25 Perú: Producto bruto Interno (cuarto trimestre 2015) 103

Tabla 26 Demanda total en tecnologías de la información y comunicaciones (2006-2015). 104

Tabla 27 Cantidad de servicios relacionados al giro de M&T prestados al sector público .. 105

Tabla 28 Facturación por servicios relacionados al giro de M&T prestados al sector público 106

Tabla 29 Estructura de costo de proyecto 110

Tabla 30 Costo de personal 110

Tabla 31 Nivel de complejidad de los proyectos 111

Tabla 32 Personal requerido para atender 5 proyectos 111

Tabla 33 Costos de certificación 112

Tabla 34 Organismos del sector público con mayores servicios durante el 2015 115

Tabla 35 Productos y servicios de proveedores 116

Tabla 36 Top 10 en facturación (2015) 118

Tabla 37 Matriz de atractividad: Amenaza de productos sustitutos 119

Tabla 38 Matriz de atractividad: Amenaza de competidores potenciales 120

Tabla 39 Matriz de atractividad: Poder de negociación de los clientes 122

Tabla 40 Matriz de atractividad: Poder de negociación de los proveedores.....123

Tabla 41 Matriz de atractividad: Rivalidad entre competidores actuales 124

Tabla 42 Matriz de atractividad de la industria 125

Tabla 43 Matriz del perfil competitivo (MPC) 126

Tabla 44 Indicadores de las actividades de la cadena de valor de la empresa M&T 135

Tabla 45 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria.....136

Tabla 46 Determinación de competencias de la empresa M&T 138

Tabla 47 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)..... 140

Tabla 48 Matriz FODA del estudio.....148

Tabla 49 Factores que influyen en la matriz PEYEA 149

Tabla 50 Tasa de crecimiento y participación de mercado 151

Tabla 51 Resumen de las estrategias formuladas.....155

Tabla 52 Criterios de selección..... 157

Tabla 53 Matriz de selección 158

Tabla 54 Matriz de selección de escenarios..... 159

Tabla 55 Comparación de estrategias con escenarios 159

Tabla 56 Matriz MPEC 161

Tabla 57 Objetivos específicos 169

Tabla 58 Indicadores por cada objetivo específico 170

Tabla 59 Metas por cada objetivo específico..... 172

Tabla 60 Iniciativas por cada objetivo específico..... 173

Tabla 61 Responsables de cada iniciativa..... 174

Tabla 62 Fichas por cada una de las iniciativas 175

Tabla 63 Presupuesto por cada iniciativa.....179

Tabla 64 Cronograma por cada iniciativa 180

Tabla 65 Comparación de la estrategia con los criterios.....186

Tabla 66 Estado de resultados, situación actual e histórica (2011-2016) 188

Tabla 67 Tasa de crecimiento de ventas (2012-2016) 189

Tabla 68 Gastos financieros (2011-2016)..... 189

Tabla 69 Margen neto promedio (2011-2016)..... 190

Tabla 70 Tasa de crecimiento de ventas proyectado (2017-2021).....191

Tabla 71 Estado de resultados proyectado, situación sin estrategia (2017-2021).....192

Tabla 72 Estado de resultados proyectado, situación sin estrategia (2017-2021).....193

Tabla 73 Balance general, situación actual (2015-2016)..... 195

Tabla 74 Promedio de la cuenta caja y banco (2015-2016)..... 196

Tabla 75 Promedio cuentas por cobrar (2015-2016) 196

Tabla 76 Promedio otras cuentas por cobrar (2015-2016).....197

Tabla 77 Promedio de días de costo de venta anual (2015-2016) 197

Tabla 78 Tributos por pagar proyectado (2017-2021)..... 198

Tabla 79 Promedio cuentas por pagar a los accionistas (2015-2016)..... 199

Tabla 80 Resultados acumulados y del ejercicio proyectados (2017-2021)..... 199

Tabla 81 Balance general proyectado, sin estrategia (2017-2021) 200

Tabla 82 Resultados acumulados y del ejercicio proyectados con nueva estrategia (2017-2021)..... 202

Tabla 83 Balance general proyectado, situación con nueva estrategia (2017-2021) 202

Tabla 84 Flujo de efectivo proyectado, situación actual (2017-2021)..... 203

Tabla 85 Flujo de efectivo proyectado, situación con nueva estrategia (2017-2021).....204

Tabla 86 Flujo de caja incremental proyectado causado por la nueva estrategia (2017-2021)..... 205

Tabla 87 Cálculo del COK..... 206

Tabla 88 Cálculo estimado del costo de la deuda..... 207

Tabla 89 Costo promedio ponderado del capital de M&T 207

Tabla 89 Indicadores financieros con estrategia..... 207

Introducción

Actualmente, empresas importantes en todo el mundo presentan como parte de la valoración de la empresa la información que tienen disponible para tomar decisiones, así como, las buenas prácticas que se aplican sobre su uso y que tienen como finalidad incrementar la productividad, realizar una debida planificación sobre el uso de sus recursos, reducir el riesgo causado por agentes internos y/o externos, realizar proyecciones de sus resultados futuros con un mínimo de desviación y otros, como consecuencia del debido uso de la información.

Al ser la información un activo intangible, las organizaciones se ven obligadas a implementar mecanismos, soportados en la tecnología de la información (TI), que les permita salvaguardar los datos, habilitar su difusión por medio del desarrollo de aplicaciones de negocio, mantener la continuidad del negocio ante eventos inesperados (operación 24x7), establecer políticas y/o directivas de seguridad de la información y establecer un claro gobierno de datos, que asegure a los accionistas y clientes que la organización tiene implementado soluciones TI, que cumplen los estándares que exige el mercado, en lo que se refiere a la debida protección, acceso y tratamiento.

En este contexto, M&T CORPORATION DEL PERU S.A.C., empresa especializada en desarrollar proyectos sobre tecnologías de información dentro del sector público, inicia sus operaciones en el año 2006 bajo el nombre M&T CONSULTING DEL PERU S.A.C., fue fundada por los socios: Beatriz Toledo Benavides y Eric Moran Añasco, con el objetivo de brindar soluciones de negocio en tecnologías de información a las organizaciones públicas del país. Para ello, conforma en la organización las unidades de IT *Governance, Information Security, Business Continuity, Software Development* y *Professional Training*. Además, por

la diversificación de su portafolio, puede lograr una adecuada sostenibilidad en su situación financiera.

El presente estudio tubo como finalidad desarrollar un plan estratégico para el periodo 2017 al 2019 para M&T CORPORATION DEL PERU SAC, a quien en adelante se le denominará M&T, pequeña empresa conformada por 15 empleados que aspira a consolidarse dentro del mercado peruano; haciendo uso de su mayor fortaleza, que es el conocimiento sobre concursos o licitaciones para instituciones públicas.

Este mismo plan tiene como objetivo proponer a la empresa una relación de actividades que se deberán llevar a cabo para lograr mayor competitividad en el mercado, diversificar su portafolio de clientes (públicos y privados) y gestionar adecuadamente sus ratios financieros.

El objetivo es que M&T implemente el plan estratégico propuesto con la finalidad de asegurar el crecimiento esperado de la empresa y le permita tener sostenibilidad en el tiempo.

La elaboración del plan estratégico de M&T cubrirá diez capítulos, en el cual aplicará la metodología aprendida en el MBA.

El Capítulo I, permitió tener conocimiento sobre la situación actual de la empresa, problemas u obstáculos que enfrentan, justificación del plan estratégico, determinar los objetivos generales y específicos del estudio, determinación del alcance y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, se presentan los antecedentes de la empresa, descripción de la empresa, ciclo de vida del producto, estructura orgánica actual y la situación del mercado y de la industria.

En el Capítulo III, se analizó la visión, misión y valores actuales de la empresa para que en base al desarrollo de una metodología clara se pueda dar lugar a una nueva visión, misión y valores que estén orientadas a que la empresa logre sus objetivos a largo plazo.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis de las variables y factores del entorno externo que afectan e influencian a la empresa, tales como: económico, político, legal, demográfico, sociocultural, tecnológico y ambiental.

En el Capítulo V, se presentan el análisis de la industria, estudio de la oferta y demanda, descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria, elaboración de la matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas, grado de atractividad de la industria y elaboración de la matriz de perfil competitivo.

En el Capítulo VI, se presenta el análisis de las variables del entorno interno como un análisis de la cadena de valor de la empresa, *Benchmarking* y comparación con los líderes de la industria, determinación de las competencias de la empresa, identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa, elaboración de la matriz de evaluación de los factores internos.

El capítulo VII, se presentan la formulación de los objetivos y diseño de las estrategias, modelo océano azul, elaboración de las matrices de formulación de estrategias y resumen de las estrategias formuladas.

El capítulo VIII, se presentan el estudio y la selección de la estrategia a seguir, elaboración del método de factores estratégicos claves y métodos de escenarios.

El capítulo IX, presentan la implantación de la estrategia, elaboración de la matriz de planeación estratégica cuantitativa, descripción de estrategia seleccionada y estrategia contingente.

El capítulo X, se presenta la evaluación final, que comprendió la evaluación cualitativa y la evaluación financiera de la estrategia.

Finalmente, en el capítulo XI se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha logrado llegar luego del desarrollo del presente trabajo de estudio. Adicionalmente se presentan anexos, referencias electrónicas y bibliográficas correspondientes.

Capítulo I:

Generalidades

En este primer capítulo se exponen las generalidades de la tesis y los problemas identificados en la empresa que justifican el trabajo de investigación; luego, se presentan los objetivos generales y específicos que se cumplirán en el desarrollo de la tesis. Finalmente, se mencionan el alcance y limitaciones de la investigación.

1.1 Antecedentes

El sector de consultoría en el Perú ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, debido a la globalización y estabilidad económica del país, lo que ha contribuido en fomentar un entorno empresarial competitivo. Producto de este crecimiento, las empresas se ven obligadas a revisar y/o redefinir sus planes estratégicos, con el objetivo de lograr sostenibilidad en el mercado por medio de mejoras y optimización en sus procesos. Este desarrollo ha conllevado a que se generen nuevas oportunidades de negocio en el sector, dando origen a nuevas modalidades de servicios y que los servicios de consultoría en aspectos de mercadeo, tecnologías de información, sistemas de gestión, recursos humanos, legales y tributarios logren un mayor nivel de especialización.

M&T es una empresa peruana dedicada a ofrecer soluciones de negocio a través de la prestación de servicios de consultoría en seguridad y tecnologías de la información a empresas del sector público y privado, organizando sus divisiones de negocio de forma diferenciada y a su vez integradas; internamente está conformada por las siguientes divisiones de negocio: IT *Governance*, *Information Security*, *Business Continuity*, *Software Development* y *Professional Training*.

M&T CONSULTING DEL PERU S.A.C., primera denominación de la empresa M&T, inicia actividades en el mercado nacional el año 2006, fue fundada por los socios: Beatriz Toledo Benavides y Eric Moran Añazco, y que posteriormente en el año 2015 es absorbida por la empresa M&T CORPORATION DEL PERU S.A.C., actualmente M&T se ubica en la calle Andrés Reyes N°350, Oficina 104, Edificio ONYX *Bussines Center* – Distrito de San Isidro (Lima, Perú).

Actualmente, la Gerencia de M&T está ejecutando un plan de continuidad del negocio que fue desarrollado en el año 2009, el cual consiste en crear una empresa que no tenga vínculo laboral y legal con M&T CONSULTING S.A.C., y que esté en la capacidad de absorber el activo y pasivo de la empresa M&T CONSULTING S.A.C. Este plan se gestó como resultado de un problema que tuvo la empresa M&T CONSULTING DEL PERU S.A.C. con una empresa del estado en el año 2009, cuya sanción de ser aplicada podría haber significado el cese temporal de las actividades (entre 1 y 3 años) de la empresa.

En el año 2015, la empresa M&T CONSULTING DEL PERU S.A.C. es sancionada por la OSCE, por otro caso, ya que se cometió una omisión en los papeles que se presentaron en una licitación del estado, este hecho tuvo como consecuencia la ejecución del plan de continuidad y que actualmente permite a M&T CORPORATION DEL PERU S.A.C continuar con las operaciones de M&T CONSULTING S.A.C.

1.2 Determinación del problema u oportunidad

El 95% de los ingresos de la empresa M&T provienen de los servicios que se realizan a clientes del sector público, obtenidos a través de la adjudicación de licitaciones y/o concursos, ofertados por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).

Las entidades del estado, que conforman el sector público, tienen procesos muy extensos en tiempo para otorgar la conformidad de los avances de proyectos que presentan las

empresas consultoras, dentro de las cuales se encuentra M&T. Esta dilatación en el tiempo de otorgamiento de conformidad tiene un impacto directo sobre el flujo de caja de caja de M&T, debido a que a los pagos por parte de las entidades del estado se realizan posterior a las fechas previstas por M&T, ocasionando periodos de falta de liquidez y, por ende, demoras en el cumplimiento del pago de sus obligaciones (sueldos, salarios, proveedores, etc.). La falta de liquidez ha generado un impacto negativo en el clima laboral de la empresa, teniendo como consecuencia una alta rotación del personal.

Adicionalmente, no se identifica en la empresa objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, así como, un plan de inversión en herramientas de gestión que permita implementar, medir y mejorar las estrategias implementadas en la empresa. Esto conlleva a que la empresa presente un decrecimiento en la participación del mercado, disminución en la cartera de clientes y en general, la pérdida de valor de la empresa.

La información que se rescata de la OSCE muestra una caída en el número de licitaciones ganadas por M&T, esto se debe a que las empresas del estado asocian a M&T CORPORATION DEL PERU S.A.C. con M&T CONSULTING DEL PERU S.AC. y que, teniendo en cuenta la normativa de contrataciones, no se puede contratar a empresas sancionadas. Esto demuestra que la empresa no tiene un plan estratégico (trabaja en el día a día), no ha diversificado el negocio (incursión en el sector privado o clientes en el exterior).

Como oportunidad, M&T está evaluando el cómo incrementar su participación en el sector público, debido a que el estado está promoviendo el desarrollo tecnológico de sus instituciones y está estableciendo plazos cortos para la implementación de soluciones TI, que permitan el desarrollo de la infraestructura tecnológica del estado. Adicionalmente, se puede rescatar la importancia que tiene M&T en lo que se refiere participación de mercado local en proyectos sobre seguridad de la información y continuidad del negocio.

M&T se ha posicionado en los últimos años como una empresa líder en el sector público nacional en la implementación de sistemas de gestión de seguridad de la información basado en la norma ISO 27001, gracias a la vasta experiencia y conocimiento obtenido a través de la ejecución de diversos servicios de consultoría en prestigiosas empresas del sector público.

1.3 Justificación del proyecto

La planificación estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva, en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades y de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. (Ver Figura 1).

Figura 1. Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica. Tomado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 15), por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

De acuerdo con David (2013) “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5). La correcta aplicación de esto llevará el alcance de los objetivos con el propósito de conseguir y conservar una ventaja competitiva.

En tal sentido, el presente trabajo contribuirá a que la empresa M&T desarrolle un plan estratégico, que guie y oriente sus esfuerzos hacia el crecimiento sostenible, incremente sus ventas y genere valor para los clientes y los accionistas.

Así, la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa M&T, se convierte en una excelente oportunidad para aplicar los conocimientos y experiencias adquiridas en el MBA, a fin de establecer juntamente con la gerencia general de M&T el establecimiento de los lineamientos estratégicos y formulación de objetivos que le permita hacer frente a los problemas descritos anteriormente.

1.4 Objetivos generales y específicos

El objetivo general del presente trabajo es formular y desarrollar el plan estratégico de M&T proyectado para los años 2017 al 2019, que aporte en el logro de su crecimiento esperado y su sostenibilidad económica en el tiempo.

El objetivo antes mencionado se alcanzará mediante la confluencia de los siguientes objetivos específicos:

- Revisar y reformular la misión, visión y los valores de la empresa.
- Realizar un análisis del entorno externo.
- Realizar un análisis del sector de la industria.
- Realizar un análisis del entorno interno.
- Formular y seleccionar los objetivos y estrategias.
- Implementar las estrategias.
- Evaluación del impacto financiero de las estrategias en la empresa.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

El presente trabajo tendrá como alcance la elaboración de un Plan Estratégico que iniciaría en enero del 2017 hasta diciembre del 2019 de la Empresa M&T Corporation del Perú SAC, cuyo proceso constará de tres etapas: Formulación, Implementación y evaluación de estrategias (ver Figura 2).

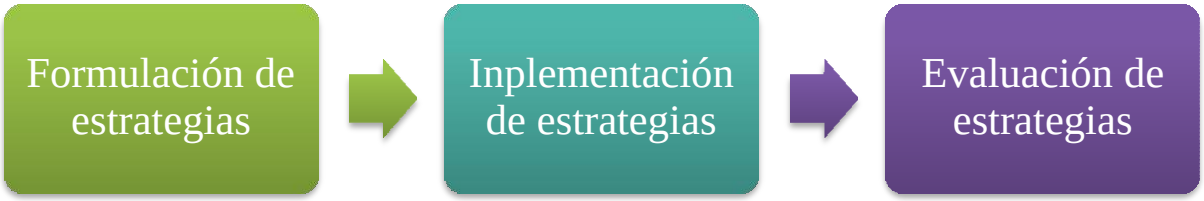

Figura 2. Proceso de planeación estratégica. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 14), por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

Respecto a las limitaciones se pueden mencionar las siguientes:

- Falta de información proveniente de fuentes secundarias, con respecto a la demanda histórica, proyecciones y pronósticos de la demanda de servicios asesoría y/o consultoría en seguridad y tecnologías de información en el mercado peruano.
- Falta de información financiera de los competidores del sector en mención.
- Falta de documentación de los procesos internos de la empresa materia del estudio.

Capítulo II:

La empresa

En este capítulo se presentan los antecedentes de la empresa, una breve descripción del negocio, el ciclo de vida del producto y/o servicio, la estructura organizacional actual de la empresa y la situación de mercado y financiera de la industria.

2.1 Antecedentes de la empresa

M&T CONSULTING PERU SAC inicia actividades en el mercado nacional el año 2006, fue fundada por sus socios, la Lic. Beatriz Toledo Benavides y el Ing. Eric Moran Añazco, a través de la conformación de la división de desarrollo de *software* la cual estaba orientada al desarrollo y mantenimiento de s*oftware* empresarial aplicando altos estándares de calidad y las mejores prácticas de los modelos internacionales ISO 12207 e ISO 9126, relacionados al proceso de ciclo de vida del *software* y un modelo normalizado que permite comparar productos de *software*.

En el año 2007, entra en operación la división de capacitación, ofreciendo a empresas y/o profesionales del rubro de la ingeniería del *software*, cursos especializados en desarrollo de software, gestión de proyectos, etc. Los principales servicios de capacitación y/o entrenamiento realizados son los siguientes: Curso de Fundamento e Interpretación de NTP ISO/IEC 12207 Procesos del Ciclo de Vida del *Software* para el Ministerio de Agricultura, Curso de Implementación de NTP ISO/IEC Procesos del Ciclo de Vida del *Software* para el Banco Agropecuario (AGROBANCO), Poder Judicial e INGEMMET, Curso de Gestión de la Calidad del *Software* enfoque ISO 12207 e ISO 9126 para SUNAT, Curso de Gerencia de Proyectos enfoque PMI – Certificación PMP y Curso de Gerencia de Proyectos enfoque PMI, MSF, RUP, ISO 12207 e ISO 9126 para Público en General.

En los años 2008 y 2009, se conforma la división de seguridad de la información y continuidad del negocio, a fin de ofrecer a sus clientes servicios de consultoría especializado en implementar Normas ISO 27001, ISO 27002, NTP ISO/IEC 17799 y adicionalmente proveer a las empresas financieras la implementación de las circulares G-139:2009 SGCN y G-140:2009 SGSI emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). En dicho periodo, la empresa logra adjudicarse los servicios de adecuación de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 17799:2004 para el Ministerio de Agricultura y AGROBANCO; así como el servicio de adecuación de la NTP 12207 a los procesos del ciclo de vida del *software* para FONAFE, AGROBANCO y Autoridad Nacional del Servicio Civil.

En los años 2010 y 2011, se conforma la división de gobierno TI, con las expectativas de diversificar los servicios ofrecidos a sus clientes y atender la demanda de servicios de consultoría para la elaboración de Planes Estratégicos de Tecnología de Información (PETI), Auditoria TI, Planes de Gobierno Electrónico, etc.

En dichos años la empresa se adjudica el servicio de consultoría para el diseño y elaboración del plan de contingencia de TI para VOTORANTIM, el servicio de consultoría PETI – Mejoramiento y ampliación de la plataforma de tecnologías de información para SEDAPAR S.A, el servicio de pruebas de penetración a aplicaciones web para la Contraloría General de la República; así como también el servicio para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información para la Contraloría General de la República y la implementación de la NTP 17799 para ELECTROPERU, AGRORURAL, FONAFE Y SEDAPAR S.A.

A finales del 2011, la empresa logra adjudicarse un proyecto de gran envergadura en el sector bancario relacionado a brindar el servicio de consultoría en seguridad informática para la red de comunicaciones del Banco de la Nación.

En los años 2012 y 2013, la empresa logra adjudicarse importantes servicios de consultoría como la implementación de la NTP ISO/IEC 17799:2007 para PROMPERU y ELECTROSUR S.A., la implementación del sistema de gestión de seguridad de la información para OSINERGMIN y SUNARP, el servicio de análisis de brechas de la Norma NTP ISO/IEC 17779 para el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el servicio de actualización y alineamiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información del JNE a la Norma NTP ISO /IEC 27001:2008.

En el año 2013, la empresa implementa la norma ISO/IEC 27001:2005 para la empresa ATENTO PERU, la misma que en dicho año lograr pasar satisfactoriamente la auditoria de certificación, obteniendo la acreditación internacional ISO27001 por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Consolidándose como el mayor proveedor de servicios de relación con clientes y *business process outsourcing* (CRM/BPO) en Latinoamérica y España, y al obtener las certificaciones ISO 9001 y 27001, ATENTO PERU se convierte en una de las primeras empresas que apuesta por brindar servicios certificados y ratifica su condición de líder en el mercado, estableciendo un conjunto de controles adecuados para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de sus sistemas de información.

En los años 2014 y 2015, la empresa realiza la prestación del servicio especializado de seguridad de la información para OSINERGMIN, el mismo que logra obtener la acreditación internacional ISO27001 por la empresa SGS del Perú a fin de mejorar los aspectos vinculados a la seguridad de la información en los procesos relacionados a la regulación de tarifas eléctricas y de gas natural.

Adicionalmente, la empresa se adjudica el servicio de evaluación de riesgos en tecnologías y seguridad de la información, el servicio de auditoría al sistema de gestión de seguridad de la información para el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el servicio de

consultoría para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información para la Autoridad Nacional del Agua (ANA), Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Electro Ucayali, Banco Central de Reserva (BCR), Congreso de la República y SUNAT.

Como resultado de estas implementaciones la SMV y el BCR logran obtener la acreditación internacional ISO27001. Asimismo, en el 2015 la empresa se adjudica los servicios para elaborar el plan de continuidad operativa y Ethical Hacking para el Ministerio de Educación (MINEDU), la consultoría para la evaluación, revisión y posterior adecuación del plan de continuidad de tecnologías de información del Banco de la Nación, el servicio de auditoria de microformas y el servicio de operación y mantenimiento del SGSI de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV).

A finales del 2015, debido a unos inconvenientes de índole administrativo y familiar, la empresa M&T CONSULTING PERU SAC es absorbida por M&T CORPORATION DEL PERU SAC (M&T) La cual a principios del año 2016 logra adjudicarse el servicio de consultoría para la implementación de la NTP ISO/IEC 27001:2014, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) para SEDAPAR S.A.

2.2 Descripción del negocio

M&T CORPORATION DEL PERU (M&T) es una empresa peruana dedicada a ofrecer soluciones de negocio a través de la prestación de servicios de consultoría en seguridad y tecnologías de la información a empresas del sector público y privado, organizando sus divisiones de negocio de forma diferenciada y a su vez integradas; internamente está conformada por las siguientes divisiones de negocio: IT Governance, Information Security, Business Continuity, Software Development y Professional Training.

M&T es una compañía especializada en la aplicación de normas y estándares en tecnologías de la información y comunicaciones, la cual cuenta con un staff de profesionales de planta con certificaciones internacionales, altamente capacitados y especializados en brindar servicios a empresas privadas y del sector público, los canales de comercialización de los servicios de consultoría de M&T en primer lugar son la venta directa, que involucra la toma de requerimientos del cliente, elaboración de la propuesta, negociación y toma de decisiones. Y, en segundo lugar, el canal de comercialización relacionado con la participación en licitaciones del estado, pues como se mencionó el sector público conforma casi la totalidad de la cartera de clientes de la empresa M&T.

El esquema de licitaciones es usado por el estado con la finalidad de adjudicar a la empresa más idónea la ejecución de los servicios de consultoría, buscando garantizar que se obtenga los mejores resultados a un precio bajo y mediante un proceso de selección transparente, este proceso de compra de bienes y servicios por parte del estado se rige por el Reglamento de la Ley Nº 30225, Ley de Contrataciones del Estado (ver Tabla 1).

Tabla 1

Servicios de consultoría por división de negocio

División de negocio	Servicios
IT Governance	• Implementación de Normas TIC. • Evaluación de Cumplimiento. • Mejora y Diseño de Procesos. • Gestión de la Calidad. • Planeamiento Estratégico de TI. • Implementación de ITIL. • Auditoria de TI. • Plan de Gobierno Electrónico. • Implementación de Sistemas de Control Interno. • Gobierno de TI (COBIT).
Information Security	• Consultoría en Seguridad de la Información. • Implementación de Normas de Seguridad de la Información. • Gestión de Riesgos. • Seguridad Informática. • *Outsourcing* de Seguridad.
Business Continuity	• Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio. • Plan de Continuidad de Negocio (BCP). • Plan de Recuperación de Desastres (DRP). • Plan de Respuesta ante Emergencias (ERP). • Plan de Gestión de Crisis (CMP). • Programa de Concientización Organizacional (OAP).
Software Development	• Desarrollo de Software Empresarial. • Mantenimiento e Integración de Aplicaciones. • *Outsourcing* de Desarrollo de Software. • Testing de *Software*. • Validación y Verificación de Proyectos de *Software*. • Calidad de *Software*.
Professional Trainning	• Cursos de Implementación de NTP ISO/IEC Procesos del Ciclo de Vida del *Software*. • Curso de Fundamento e Interpretación de NTP ISO/IEC 12207 Procesos del Ciclo de Vida del *Software*. • Curso de Gestión de la Calidad del *Software* enfoque ISO 12207 e ISO 9126. • Curso de Gerencia de Proyectos enfoque PMI – Certificación PMP. • Curso de Gerencia de Proyectos enfoque PMI, MSF, RUP, ISO 12207 e ISO 9126.

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyrigth 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

2.3 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto o servicio es una caracterización del crecimiento, madurez y declive del producto a lo largo del tiempo. Es importante entender los ciclos de vida del producto, porque cuando los bienes y servicios cambian y maduran, también deben hacerlo los procesos y cadena de valor que los crean y suministran. Por lo general, el ciclo de vida del producto o servicio consiste en las cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive (ver Figura 3).

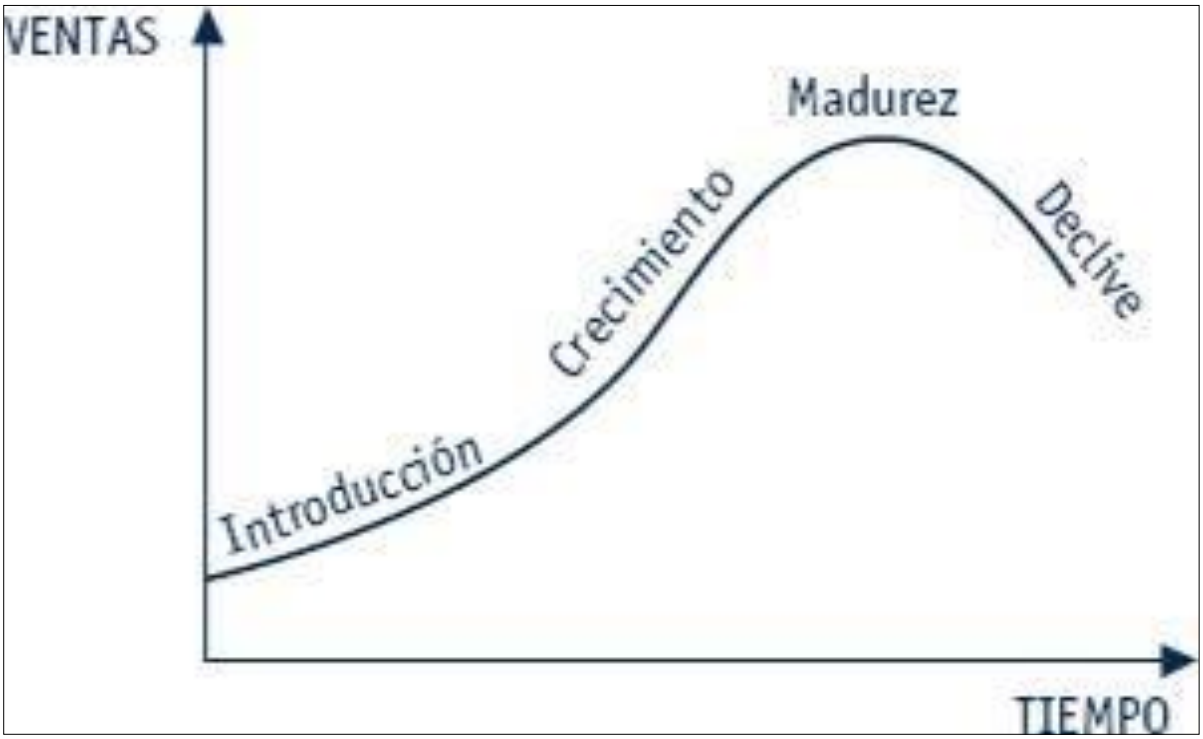

Figura 3. Ciclo de vida del producto o servicio. Tomado de *Administración de operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor*, por Collier, D. A. & Evans, J. R., 2009, México: Cengage Learning Editores. Copyright 2009, Cengage Learning Editores.

De acuerdo con la información de ventas y facturación anual de los últimos 5 años de la empresa M&T (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Ventas y facturación del 2011 al 2015

Año	Sub Total	IGV	Total
2011	S/ 608,448.64	S/ 110,738.72	S/ 719,187.36
2012	S/ 1,160,525.42	S/ 208,894.58	S/ 1,369,420.00
2013	S/ 956,647.69	S/ 172,196.58	S/ 1,128,844.28
2014	S/ 1,136,682.92	S/ 204,602.92	S/ 1,341,285.84
2015	S/ 1,702,095.18	S/ 353,484.60	S/ 1,995,440.69

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

Se ha determinado que los servicios de consultoría que brinda la empresa M&T se encuentran en la fase de crecimiento de su ciclo de vida, dado que la información y tendencia resultante evidencia un aumento en el volumen de ventas de los servicios de consultoría en los últimos años (ver Figura 4).

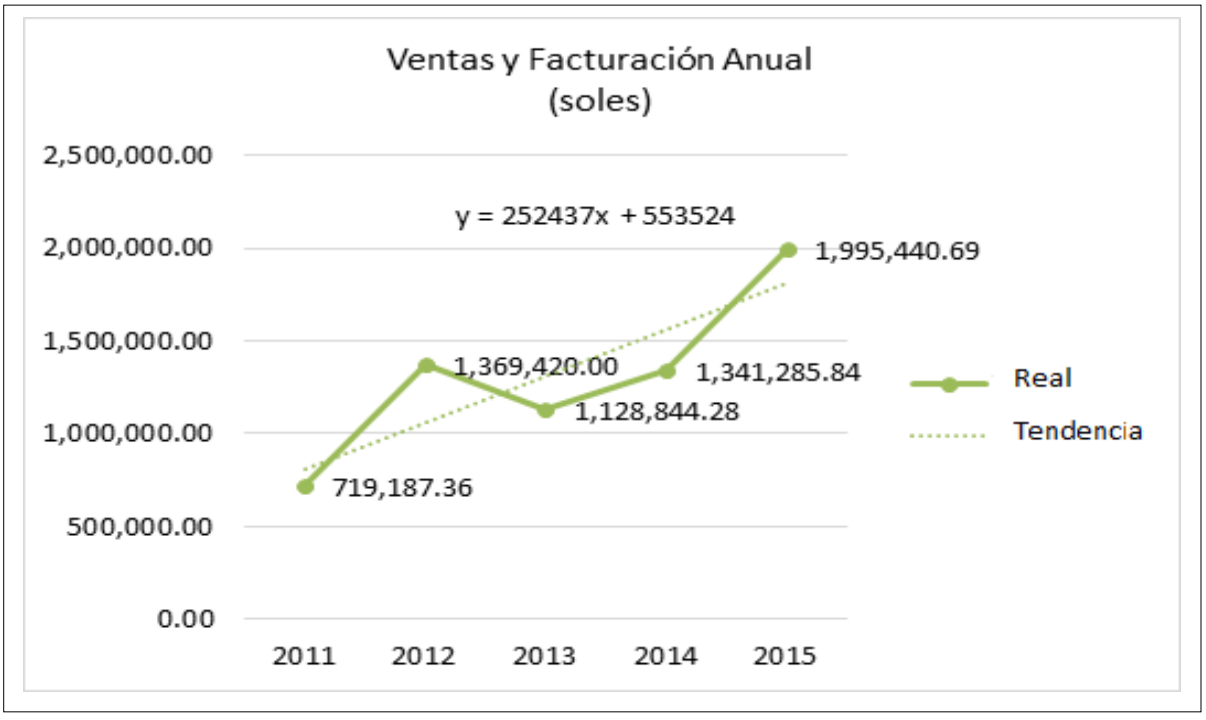

Figura 4. Tendencia de los servicios de consultoría. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú. Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

2.4 Estructura organizacional actual de la empresa

La empresa M&T tiene una estructura lineal jerárquica (ver Figura 5).

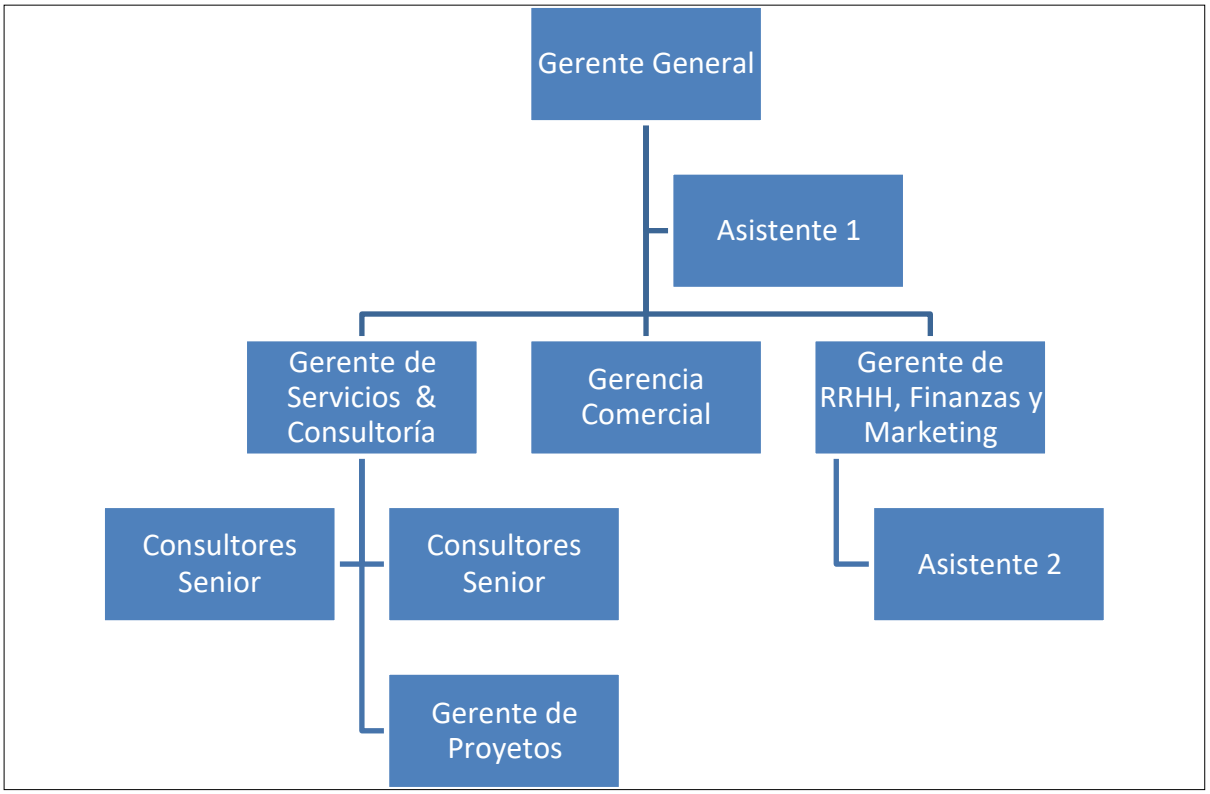

Figura 5. Organigrama actual de la empresa M&T. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú. Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

2.4.1 Descripción de funciones.

a. Gerente General.

- Responsable principalmente de la gestión, dirección y planeamiento estratégico de la empresa, asimismo de supervisar las diferentes actividades que realiza M&T Corporation del Perú SAC.
- Responsable por el adecuado funcionamiento de la empresa, goza de autonomía y libertad de decisión sobre la administración de los recursos de la empresa, el cargo es desempeñado por el Ing. Eric Moran Añazco.

b. Gerencia Comercial.

- Responsable de la venta de los servicios de consultoría especializada de M&T a clientes del sector público y privado.
- Responsable de elaboración de la estrategia comercial de la empresa contribuyendo con el negocio a través del desarrollo de nuevos productos y/o servicios de consultoría, innovación y marketing con el objetivo de aumentar la rentabilidad, lograr la diferenciación y mejorar la imagen de la empresa M&T, el cargo es desempeñado por el Ing. Carlos Saldarriaga. Cabe comentar que, si bien la responsabilidad en las ventas es del Gerente de ventas, esta se inicia y promociona de acuerdo con el servicio previo realizado por los consultores.

c. Gerencia de RRHH, Finanzas y Marketing.

- Responsable de la gestión del talento humano, reclutamiento y selección del personal, coordinación de programas de capacitación y entrenamiento para los consultores.
- Responsable de la administración del capital de trabajo y flujos de efectivo, gestionando con un contador externo la elaboración de los estados financieros y contables de la empresa.
- Responsable de implementar las estrategias de marketing de la empresa, el cargo es desempeñado por la Lic. Beatriz Toledo.

d. Gerente de Servicios & Consultoría.

- Responsable de la gestión de los servicios de consultoría, planificando, supervisando y monitoreando los diferentes servicios de consultoría, controlando los gastos operativos, estableciendo relaciones a largo plazo y velando por la satisfacción de los clientes, el cargo es desempeñado por el Ing. Nelson Chávez Gutiérrez.

e. Gerente de Proyectos.

- Responsable de la dirección y gestión de los proyectos de consultoría de acuerdo a una línea base de alcance, tiempo y costo.
- Responsable de los procesos de planificación, inicio, seguimiento y cierre de las actividades del proyecto.
- Responsable de organizar, dirigir y coordinar los equipos de trabajo.
- Responsable de participar de las reuniones de coordinación del proyecto con el cliente.
- Responsable de revisar y aprobar los entregables del servicio elaborados por el equipo de trabajo. El cargo es desempeñado por el Ing. Miguel Gutiérrez.

f. Consultores Senior.

- Responsable principal de la implementación de aspectos técnicos de los servicios de consultoría.
- Responsable de la revisión y aprobación de la documentación del proyecto presentada por el consultor Junior.
- Responsable de participar de las reuniones de coordinación del proyecto con el cliente.
- Responsable de presentar los entregables, informes finales y documentación del proyecto al cliente.

g. Consultores Junior.

- Responsable de la ejecución de aspectos operativos de los servicios de consultoría.
- Responsable de la elaboración, actualización y/o mejoras sobre la documentación del proyecto.
- Responsable de elaborar actas de las reuniones de seguimiento del servicio de consultoría.

h. Asistentes.

- Responsable de la gestión de la documentación de la empresa M&T relacionada a contratos, expedientes, informes, cartas y etc.
- Responsable de apoyar en la elaboración de las propuestas técnicas para las contrataciones de servicios con el estado.
- Responsable de apoyar en las tareas administrativas y de contabilidad.
- Responsable de apoyar en el proceso de facturación y gestión de cobros.

2.4.2 Análisis funcional de la empresa.

Tabla 3

Análisis funcional de la empresa M&T Corporation del Perú

Unidades funcionales	Principales funciones	Análisis y diagnóstico
Gerencia General	• Formulación de la dirección estratégica de la empresa. • Administración y supervisión de recursos de la empresa.	El cargo de gerente general es desempeñado por el Ing. Eric Moran Añazco, el mismo que ejerce un control centralizado sobre todas las actividades de la empresa, ocasionando que se encuentre sobrecargado de tareas administrativas, comerciales y operativas, lo cual le impide desarrollar un adecuado planeamiento estratégico para lograr los objetivos deseados de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa M&T. Por tal motivo, el gerente general ha decidido a partir de este año, modificar la estructura organizacional de la empresa, para incluir la nueva gerencia comercial.
Gerencia Comercial	• Desarrollo de la estrategia comercial. • Desarrollo de productos y/o servicios. • Elaboración de propuestas técnicas y económicas. • Seguimiento a concursos y/o licitaciones con el estado.	Es evidente que en los últimos años el gerente general desarrolló una estrategia comercial orientada a explotar las oportunidades de negocio del sector público, descuidando la demanda y generación de nuevos productos y/o servicios en el sector privado. Por tal motivo, este año la gerencia general decidió crear la gerencia comercial con la misión de incrementar el volumen de ventas y lograr un mejor posicionamiento de la empresa, asimismo es importante precisar que los servicios con mejores márgenes de rentabilidad para la empresa en los últimos años han sido los relacionados a la división de seguridad de la información y continuidad del negocio con clientes del sector público. Cabe mencionar que, en la actualidad la empresa no cuenta con algún plan de marketing estratégico que explote los factores claves de diferenciación del servicio de consultoría de M&T, los cuales están asociados al alto nivel de conocimiento, experiencia y grado de especialización de sus consultores.
Gerencia de RRHH, Finanzas y Marketing	• Reclutamiento y selección del personal. • Gestión financiera de la empresa. • Gestión de marketing estratégico.	La gerencia de RRHH en los últimos años viene afrontando un problema de alta rotación de personal, ocasionada principalmente por retrasos en las fechas de pagos. A pesar de que las remuneraciones están por encima del mercado en el rubro de servicios de consultoría TI y existe apoyo para la capacitación continua de los consultores. Adicionalmente, no se cuenta con alguna herramienta o metodología que le permita medir la satisfacción del empleado y, por ende, no se tiene una estrategia para generar motivación y compromiso en el personal de M&T. Con respecto a la gestión financiera se evidencia serios inconvenientes en el ciclo de conversión de efectivo, relacionados al incumplimiento de pagos y obligaciones debido a periodos de falta de liquidez ocasionada por demoras en el proceso actual de cobranza de facturadas giradas a los clientes del sector público.
Gerencia de Servicios & Consultoría	• Gestionar y asegurar la Calidad del Servicio. • Centralizar la documentación y plantillas de los diversos proyectos. • Supervisar la ejecución de los procesos de consultoría y capacitación.	La Gerencia de Servicios & Consultoría adolece de una herramienta de gestión que le permita recopilar y medir el grado de satisfacción de sus clientes, controlar la calidad de sus procesos y centralizar la documentación de sus diversos servicios de consultoría. Con respecto a la proporcionalidad de los consultores en la modalidad de planilla y recibos por honorarios, esta es 80% y 20% respectivamente, lo cual representa un alto costo laboral para la empresa M&T en relación directa a sus costos fijos. La Gerencia de Servicios, a fin de incentivar y promover el incremento de acreditaciones de sus consultores, les ofrece un reembolso del costo por examen de certificación aprobado.
Gerencia de Proyectos	• Gestionar la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos.	La Gerencia de Proyectos enfrenta como principal obstáculo que, muchos proyectos en cartera tienen bases y términos de referencia con líneas de tiempo demasiado agresivas u optimistas, respecto a su tiempo y alcance inicial, lo cual desencadena a la larga el incumplimiento de plazos en los hitos del proyecto, siendo sujeto a la aplicación de penalidades a la empresa. Así como también es necesario la falta de un software con la finalidad de gestionar multiproyectos y tener la visibilidad de conflictos de actividades, tareas y recursos entre proyectos que se ejecutan en paralelo a diversos clientes.

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

El siguiente mapa de procesos de la empresa M&T proporciona una visión general que permite identificar aquellos procesos estratégicos, operativos y de apoyo que soportan la operación y/o funcionamiento actual de la empresa (ver Figura 6).

Figura 6. Análisis funcional de la empresa M&T. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú. Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

2.5 Situación de mercado y financiera actual de la industria

Actualmente, el rol de las consultoras es más participativo dentro de las empresas; ya que poseen amplios conocimientos sobre industrias y mercados específicos, lo que les permite evaluar los problemas de sus clientes y proponer soluciones objetivas con mayores posibilidades de éxito, siendo parte de los avances en la consultoría. Hay una mayor tendencia a permanecer al lado de sus clientes durante la fase de aplicación de las recomendaciones.

En la actualidad, los empresarios peruanos han tomado conciencia del rol de las empresas consultoras y que su soporte ayuda a cumplir con las fuertes exigencias del

mercado, descubrir y aprovechar mejor las oportunidades. Parte del apoyo que se interpreta de las empresas consultoras es la implementación de procesos de cambio al interior de las empresas y desarrollan habilidades del personal en diferentes niveles que apuntan a aumentar la productividad, eficiencia y eficacia.

En el Perú, el mercado de la consultoría empresarial se ha dinamizado en estos últimos años con la presencia de renombradas firmas consultoras extranjeras, como Klegal (KPMG), Deloitte & Touche, Ernest & Young, Price WaterHouse Coopers, entre otras. En el mercado de la consultoría empresarial, las empresas locales vienen implementando nuevas estrategias para captar clientes y a usar herramientas acordes a la realidad de la empresa peruana, esto se ha visto enfatizado por la presencia de empresas consultoras de renombre internacional.

La demanda de consultoría es diferente dependiendo del tipo de cliente. Las grandes empresas demandan principalmente consultoría estratégica o de negocio (lo que incluye el área de Tecnologías de la Información), con la que intentan mantener o incrementar su competitividad; consultoría especializada (transporte marítimo, ingeniería); y consultoría en recursos humanos.

Por otro lado, las pequeñas y grandes empresas tienen otras necesidades, dirigidas sobre todo al área tributaria. Existe un marcado interés por temas que son de carácter coyuntural, como la necesidad en asesoría tributaria, reestructuración empresarial y asesoría legal. De esta manera, especialidades como mejoramiento de procesos productivos, mercadeo son muy poco consideradas, siendo éstas las que están más asociadas al desarrollo competitivo de las empresas.

Las perspectivas para la consultoría en el Perú es que actualmente el país afronta condiciones estables para el desarrollo de la consultoría, teniendo en cuenta el inicio del nuevo gobierno en el cual convergen la situación actual de los proyectos y su replanteamiento

o continuidad en algunos casos. Por su parte, la estabilidad económica, con el incremento de las exportaciones y baja inflación, hace predecir un escenario positivo, en el cual las empresas de los diversos rubros van a demandar la presencia de empresas consultoras y consultores que complementen y mejoren procesos y aspectos inherentes a sus empresas.

El Perú, es un país con atractivas condiciones para el desarrollo e implementación de negocios, teniendo una posición expectante en Sudamérica. El sector público es muy conveniente para las empresas consultoras, toda vez que como parte de las políticas del estado se viene incrementando la inversión pública y privada.

Respecto a la situación financiera del sector, en los últimos años, es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. En Europa, el mercado de la consultoría ha estado creciendo a una tasa que fluctúa entre el 25 y 30% anual. En promedio las empresas de los países de la Unión Europea invierten en la contratación de servicios de consultoría alrededor de 25.000 millones de dólares al año (la mitad del PBI del Perú). En Estados Unidos, las más grandes y avanzadas firmas de consultoría facturan aproximadamente 2,700 millones de Dólares al año. Estas cifras muestran el auge de la consultoría empresarial en estos países y revela que el uso de la consultoría es práctica corriente, por eso la cartera de empresas de consultoría y consultores independientes es bastante completa y competente.

En el mercado peruano los servicios de consultoría en el sector público, según datos del Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE), relacionados al campo de las tecnologías de información en arquitectura y comunicaciones, auditoria TI, certificaciones, software y capacitación que fueron adjudicados el año 2015 ascendieron aproximadamente a S/ 39.5 millones de Soles, en comparación al año 2014 que fue de 14.5 millones de Soles, lo que evidencia un crecimiento exponencial en la demanda de servicios de tecnologías de información, como es el caso de los servicios de arquitectura y

comunicaciones, que en el año 2015 hubo un salto por encima de 3 veces al monto del año 2014, debido al aumento en la demanda a nivel nacional de servicios de conectividad en redes y comunicación de datos, a fin de interconectar las diversas sedes de las entidades e instituciones públicas a nivel nacional.

Tabla 4

Evaluación de la demanda de servicios de tecnologías de información en el sector público, según información publicada por la OSCE

Servicios	2011	2012	2013	2014	2015
Arquitectura & Comunicaciones	S/ 4,115,467	S/ 2,975,262	S/ 3,429,708	S/ 6,409,460	S/ 27,160,756
Auditoria	S/ 21,972	S/ 72,082	S/ 141,887	S/ 120,908	S/ 254,961
Certificación	S/ 4,697	S/ 24,103	S/ 23,426	S/ 19,598	S/ 142,026
Consultoría	S/ 477,750	S/ 876,833	S/ 1,318,502	S/ 1,390,547	S/ 966,393
Otros	S/ 2,107,043	S/ 2,240,161	S/ 2,383,425	S/ 7,004,092	S/ 8,649,667
Software	S/ 941,716	S/ 54,545	S/ 1,702,247	S/ 10,727	S/ 2,237,505
Training		S/ 4,179	S/ 23,017	S/ 12,106	S/ 31,081
Total	S/ 7,668,645	S/ 6,247,165	S/ 9,022,213	S/ 14,967,437	S/ 39,442,388

Nota. Elaboración propia (2017).

Capítulo III:

Formulación de visión, misión y valores de la empresa

En este capítulo se desarrollan las nuevas nociones de visión, misión y valores de la empresa M&T con el propósito de dar una línea por seguir para la elaboración de la investigación; sabiendo que una declaración clara de estos tres elementos es sumamente importante para formular e implementar los objetivos y estrategias de un planeamiento eficientemente.

3.1 Visión

Reformular la visión de la organización será un paso primordial para darle una nueva dirección estratégica y competitiva, teniendo en cuenta que la visión es la descripción de la imagen que la empresa tiene sobre el desarrollo de sus actividades y la posición que tendrá en la industria a futuro. En otras palabras, es el sueño y aspiración máxima que la compañía desea lograr a largo plazo.

3.1.1 Visión actual de la empresa.

Ser reconocida, siempre, como una empresa líder en cada una de sus diferentes divisiones de negocio que cumple fielmente con sus compromisos.

3.1.2 Análisis de la visión actual.

La visión actual de la empresa está correctamente formulada. Sin embargo, es necesario contar con el apoyo de la siguiente matriz para poder realizar un mayor análisis (Ver Tabla 5). Por otro lado, también se podría realizar una traducción de los objetivos, con un plazo prudente para que estos sean alcanzables.

Tabla 5

Formulación de la evaluación de la empresa

¿En qué queremos convertirnos?	Empresa Líder en cada división de negocio.
¿Cuáles son los resultados que queremos conseguir en el largo plazo?	Ser visto como empresa que cumple sus compromisos
¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?	Ser reconocidos como líderes.

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 45), por David, F. R., 2013, México: Pearson.

Copyright 2013 por Prentice Hall.

3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Un buen enunciado de visión debe tener las siguientes características:

- Ser realista y viable, simple y claro.
- Proveer un reto a toda la organización.
- Reflejar las metas y aspiraciones de los líderes.
- Proveer un plazo prudente para el compromiso organizacional.

Para brindar mayor credibilidad a lo antes mencionado se tomará como ejemplo la visión de AJEGROUP (2011) una de las multinacionales peruanas más exitosas: “Ser una de las 20 mejores empresas multinacionales del mundo para el 2020”.

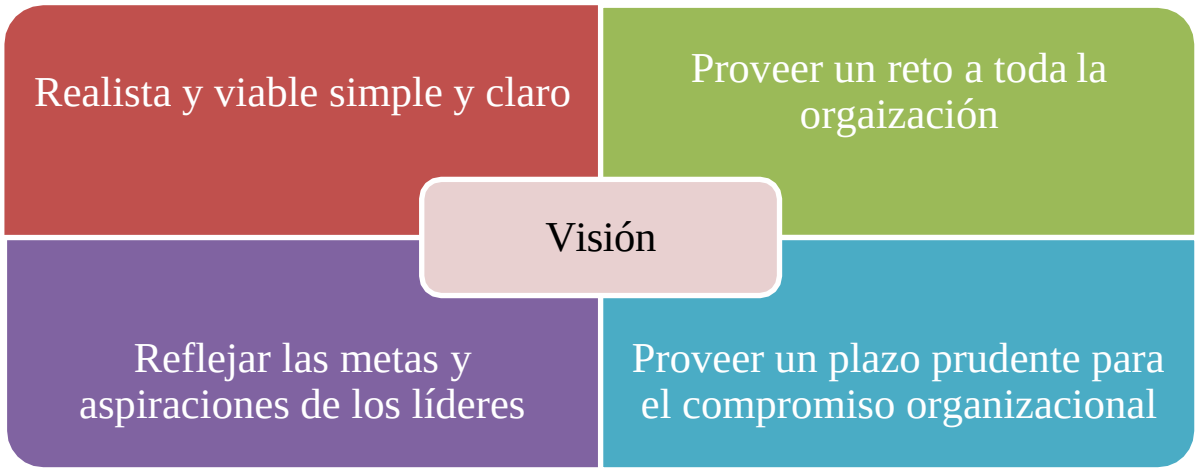

Figura 7. Matriz de la visión renovada. Tomado de *Curso de marketing estratégico*, por Bailly, L., 2015, Perú: Autor. Copyright 2015 por Autor.

David (2013) establece que las bases para una sólida visión corporativa para una empresa que busca alcanzar en el largo plazo deberían tener en cuenta las siguientes interrogantes:

- "¿En qué queremos convertirnos?
- ¿Cuáles son los resultados que queremos conseguir en el largo plazo?
- ¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?" (p. 45).

Tabla 6

Matriz de la visión renovada

¿En qué queremos convertirnos?	Una empresa líder en el Perú en la seguridad de la información y consultoría especializada.
¿Cuáles son los resultados que queremos conseguir en el largo plazo?	• Consolidarnos en el sector público y penetrar con más fuerza el mercado privado. • Incrementar nuestros ingresos • Mantener y consolidar un crecimiento sostenible.
¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?	Ser reconocida como una empresa líder del país que brinda el servicio de más alta calidad, generando así mayor valor para clientes, accionistas y colaboradores.

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 45), por David, F. R., 2013, México: Pearson.

Copyright 2013 por Prentice Hall.

3.1.4 Visión propuesta.

La visión responde a una pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? Por medio de una planeación estratégica dinámica que le permitirá dirigir su propio destino y tomar decisiones exitosas; M&T quiere:

"Ser un líder nacional en seguridad de la información y consultoría especializada, generando valor para nuestros clientes, accionistas y colaboradores".

3.2 Misión

Proponer una nueva misión es la continuación lógica de la reformulación de la visión empresarial dado como hecho que la misión es la descripción de las actividades que hace la empresa para satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes.

Es crucial que la definición de la misma misión priorice una orientación al cliente, al negocio y a la creación de valor.

3.2.1 Misión actual de la empresa.

Proveer soluciones de negocio a través de servicios y de tecnologías de la información de forma: integrada, a través de las distintas divisiones de negocio; eficiente a través de un equipo altamente calificado y competente; oportuna, a través de procesos basados en estándares y buenas prácticas.

3.2.2 Análisis de la misión actual.

De forma general, la misión actual de M&T está bien planteada. Sin embargo, le falta un componente importante que es la orientación al cliente. Además, se podría agregar que el enunciado sufre un exceso de especificidad sabiendo que una declaración tiene que ser sintética y precisa a la vez para causar impacto.

Tabla 7

Diagnóstico de la misión actual

¿Qué tiene valor para mi(s) cliente(s)?	• Soluciones de negocio. • Equipo eficiente y calificado.
¿Quién es mi(s) cliente(s)?	No especifica.
¿Cuál es mi negocio?	Proveer soluciones de negocio a través de servicios y de tecnologías de la información.

Nota. Elaboración propia (2017).

3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa.

La misión definida como una declaración describe las prioridades de la empresa por intermedio de una actitud organizacional bien clara; por consiguiente, los elementos constitutivos de la misión mejorada son los siguientes: (Ver Figura 8).

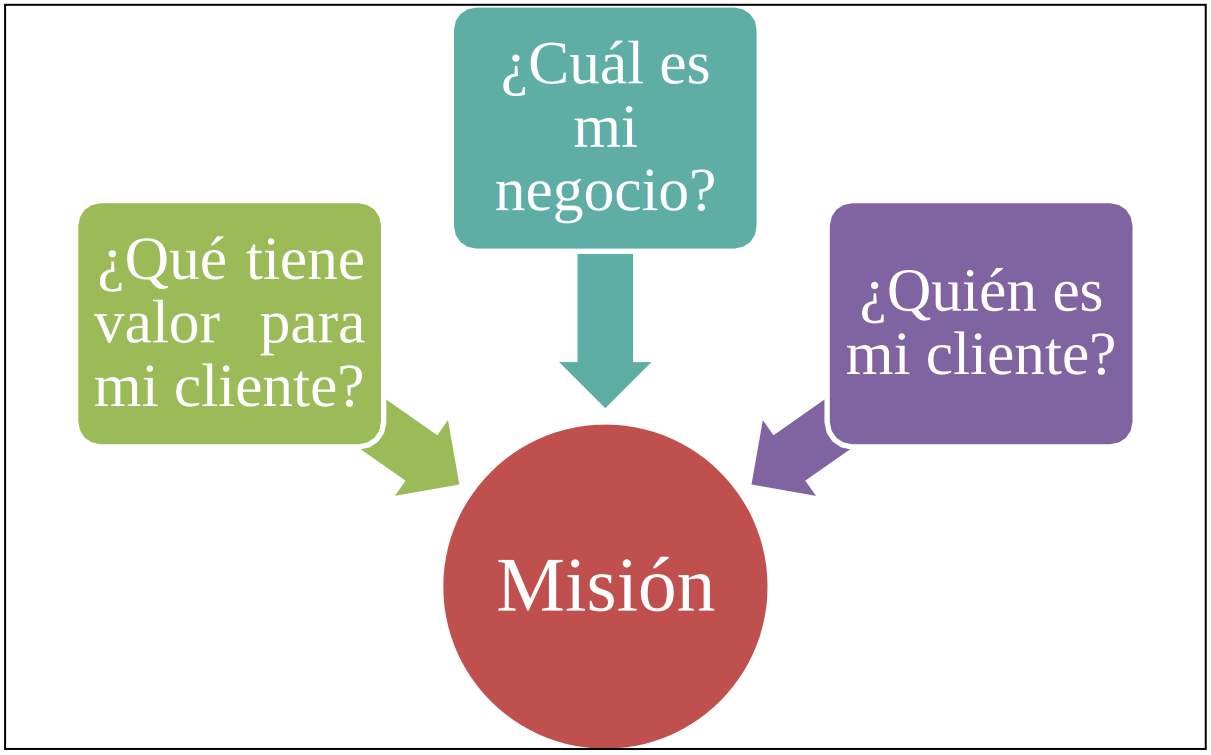

Figura 8. Elementos de la misión renovada. Tomado de *Curso de marketing estratégico*, por Bailly, L., 2015, Perú: Autor. Copyright 2015 por Autor.

A continuación, por intermedio de un modelo de matriz desarrollado por Bailly (2015), se mostrarán los diferentes pasos para realizar una redefinición de la misión (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de la misión propuesta

¿Qué tiene valor para mi(s) cliente(s)?	Cumplimos con calidad los compromisos asumidos buscando superar sus expectativas.
¿Quién es mi(s) cliente(s)?	Empresas del sector público.
¿Cuál es mi negocio?	Somos una empresa que ofrece soluciones de TI efectivas y sostenibles.

Nota. Elaboración propia (2017).

3.2.4 Misión propuesta.

El propósito de la declaración es tener un enunciado claro, conciso, motivador, inspirador y fácil de entender para todos en la empresa. La nueva propuesta corresponde a la siguiente cita:

Somos una empresa enfocada en cumplir con calidad los compromisos asumidos con nuestros clientes, buscando superar sus expectativas, ofreciéndoles soluciones tecnológicas efectivas y sostenibles, brindado por personal altamente profesional completamente comprometidos.

3.3 Valores

Redefinir los valores empresariales de forma concreta y corta es vital para el negocio, porque permiten ser entendidas y conceptualizadas eficazmente por todos, directivos como colaboradores. Constituyen una parte esencial de toda cultura corporativa, ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la organización y unas líneas directrices de comportamiento y actitud ante la labor diaria. Perfectamente elaborados y alineados a la visión y la misión, representan sin lugar a duda un valor agregado a nivel estratégico y competitivo.

3.3.1 Valores actuales de la empresa.

M&T ha expresado sus valores en principios que rigen a la empresa:

- Nuestra competencia distintiva es la confianza de nuestros clientes y de los demás actores, con los cuales nos interrelacionamos.
- Desarrollo y sostenimiento de nuestro *core competence* base a tres ejes: personas, procesos y tecnología.
- Gerenciamiento en base a la consecución de objetivos a través de estrategias.
- Propiciamos continuamente el compromiso y la creatividad de nuestros colaboradores.
- Evitamos acciones o sucesos, por parte de nuestros directivos y/o colaboradores, que pongan en riesgo nuestra competencia distintiva.
- Administramos las expectativas de nuestros clientes.

3.3.2 Análisis de los valores actuales.

Así como las personas se alinean a determinados valores y principios para llevar sus acciones para el desarrollo de sus vidas, las empresas y las organizaciones también deben hacer contar con estos dentro de su cultura empresarial y lograr que los colaboradores los asuman.

Se puede decir que los valores expresados en principios deberían ser más compactos y sintetizados en términos proactivos y/o verbos de acción para proporcionar más impacto dentro de la organización. A fin de ser mejor memorizados e interiorizados.

3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Los valores de una entidad empresarial se rigen bajo varias dimensiones como:

- Empleado – Empleado: Desarrollar un trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo.
- Empleado – Trabajo: Manejar nuestros negocios con equidad e integridad.

- Empresa – Mercado / Sociedad: Cumplir nuestros compromisos en forma oportuna / Hacer aportes que fortalecen la comunidad.
- Empresa – Empleado: Dar a los empleados un trato justo y equitativo.

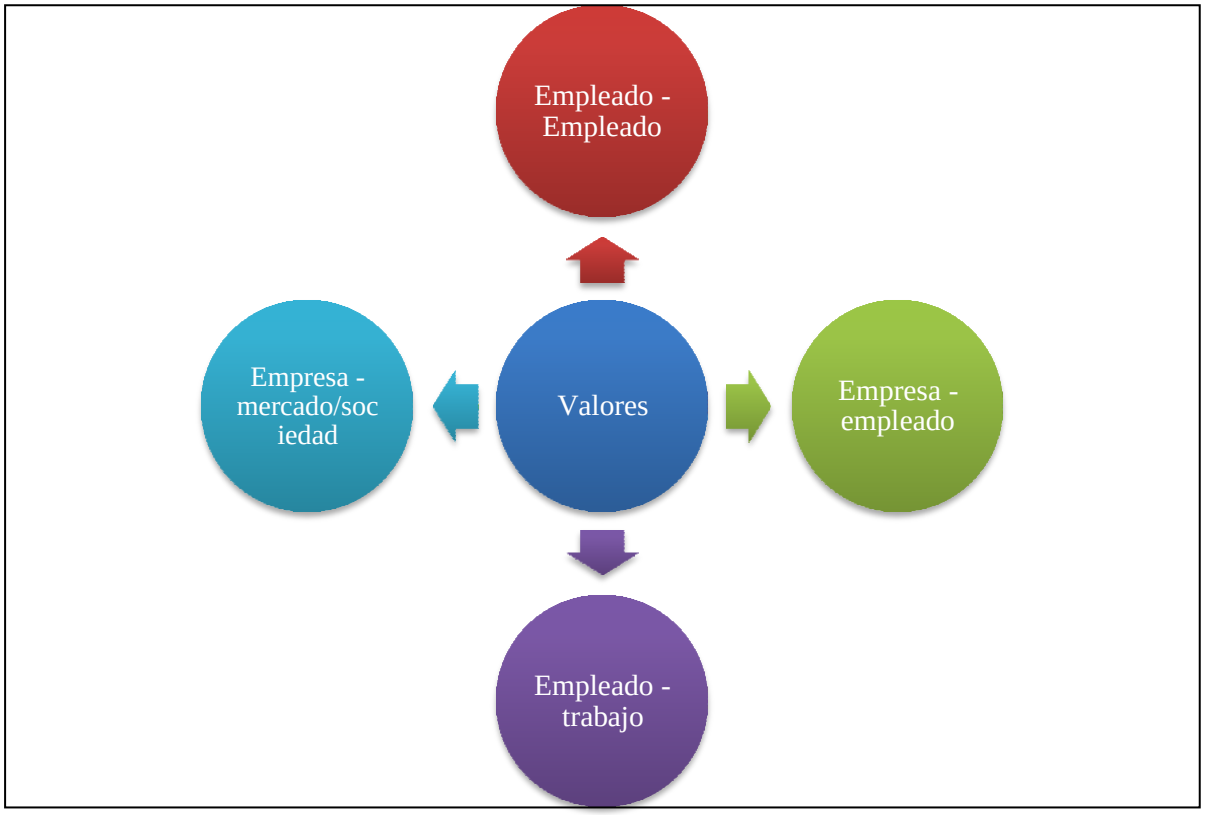

Figura 9. Valores y sus dimensiones. Tomado de *Curso de marketing estratégico*, por Bailly, L., 2015, Perú: Autor. Copyright 2015 por Autor.

3.3.4 Valores propuestos.

Los valores corporativos son el reflejo de la idiosincrasia de la empresa, los términos que montan las bases del día a día en el trabajo. Son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores junta directiva y empleados.

Según los elementos relacionados, se desarrolla una propuesta de valores (ver Tabla 9).

Tabla 9

Propuestas de valores para M&T

Empleado – Empleado	Trabajo en equipo – Formación-Honestidad – Respeto
Empleado – Trabajo	Empoderamiento – Integridad – Proactividad
Empresa - Mercado / Sociedad	Compromiso con la excelencia del producto y/o servicio – Compromiso con los clientes - Innovación / Responsabilidad Social – Puntualidad
Empresa – Empleado	Equidad –Transparencia

Nota. Tomado de *Curso de marketing estratégico*, por Bailly, L., 2015, Perú: Autor.

Copyright 2015 por Autor.

Posterior al análisis de los valores, se define los que serían más importantes cultivar en la empresa:

- Trabajo en Equipo: La suma de los esfuerzos individuales, el compartir conocimientos y experiencias en un ambiente positivo, hace que se logre el objetivo común que es la búsqueda del desarrollo y el éxito de la empresa.
- Respeto: Todos debemos brindar y recibir un trato educado y digno, siempre se debe reconocer la igualdad y la diversidad de las personas.
- Formación: La empresa se preocupa por desarrollar línea de carrera y planes de crecimiento académico que les permita ser competitivos.
- Integridad: Ser una empresa fundamentada en Principios y Valores, por lo cual actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales. Todos los miembros del equipo deben actuar con la verdad, honradez y total transparencia. Buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas

- Compromiso: Cumplir con los servicios ofrecidos, respetando plazos y requerimientos, logrando así la satisfacción plena de nuestros clientes.
- Innovación: Desarrollar una empresa, cuya base es el conocimiento, para lograr así implementar soluciones con valor único a todos nuestros clientes.
- Orientación al cliente: La empresa debe escuchar, comprender, reconocer y colaborar plenamente en la búsqueda de soluciones que logren satisfacción de sus necesidades a través de servicio integral que genere lealtad, fidelidad y confianza mutuas.
- Transparencia: Comunicar con claridad en todos los aspectos de la gestión, desde la toma de decisiones hasta la ejecución de estas, debemos ser siempre directos, concisos y coherentes en la comunicación, en los servicios que prestamos y en la relación que desarrollamos con nuestros clientes.

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

Una entidad corporativa que cuenta con una declaración explícita y compartida de su visión, misión y valores puede orientar mejor sus acciones y enfrentar las adversidades (competidores, crisis económicas, nuevas tendencias); porque los equipos gerenciales y los colaboradores tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

En otras palabras, se puede afirmar que la visión, la misión y los valores de una empresa son su ADN corporativo (Ver Tabla 10).

Tabla 10

Alineamiento estratégico

Valores	Visión Propuesta	Misión Propuesta	Grupo de Interés
Trabajo en equipo	Cumplir estándares y constante capacitación	Brindar excelente servicio de calidad	Colaboradores
Respeto	El comportamiento de la empresa siempre debe ser el correcto	Desarrollar un ambiente armonioso externo e interno	Sociedad Colaboradores Empresa Clientes
Formación	Contar con el reconocimiento de un equipo apto para asumir cualquier reto	Desarrollar cultura de crecimiento profesional	Colaboradores
Integridad	Ser respetados en el mercado por el verdadero valor de la empresa	Trabajar con los valores y principios	Sociedad Colaboradores Empresa
Compromiso	Proponer soluciones y mejoras eficientes	Cumplir todos los compromisos asignados con las condiciones establecidos	Clientes Colaboradores Empresa
Innovación	Contar con soluciones a nivel de la tendencia	Desarrollar propuestas que hagan que la empresa se mantenga a la vanguardia	Empresa Colaboradores
Orientación al cliente	Brindar una experiencia de interés, solución y consejo	Cubrir a cabalidad los requerimientos de los clientes	Empresa
Transparencia	La comunicación interna y externa debe ser clara, ya que de caso contrario podría afectar las relaciones comerciales y laborales	Cultivar una comunicación clara y precisa	Empresa Colaboradores

Nota. Elaboración propia (2017).

El alineamiento estratégico permitirá que se desarrolle una conexión lógica entre socios, gerentes y colaboradores, lo cual haría que se proyecte el cumplimiento de los

objetivos propuestos, un óptimo rendimiento y una fuerte ventaja competitiva sostenible por un largo plazo.

Cabe resaltar entonces que, el alineamiento estratégico y la correcta aplicación de estos tres componentes conllevaría varios beneficios para M&T los cuales se verían reflejados en su crecimiento y su desarrollo con el cliente interno y externo (Ver Figura 10).

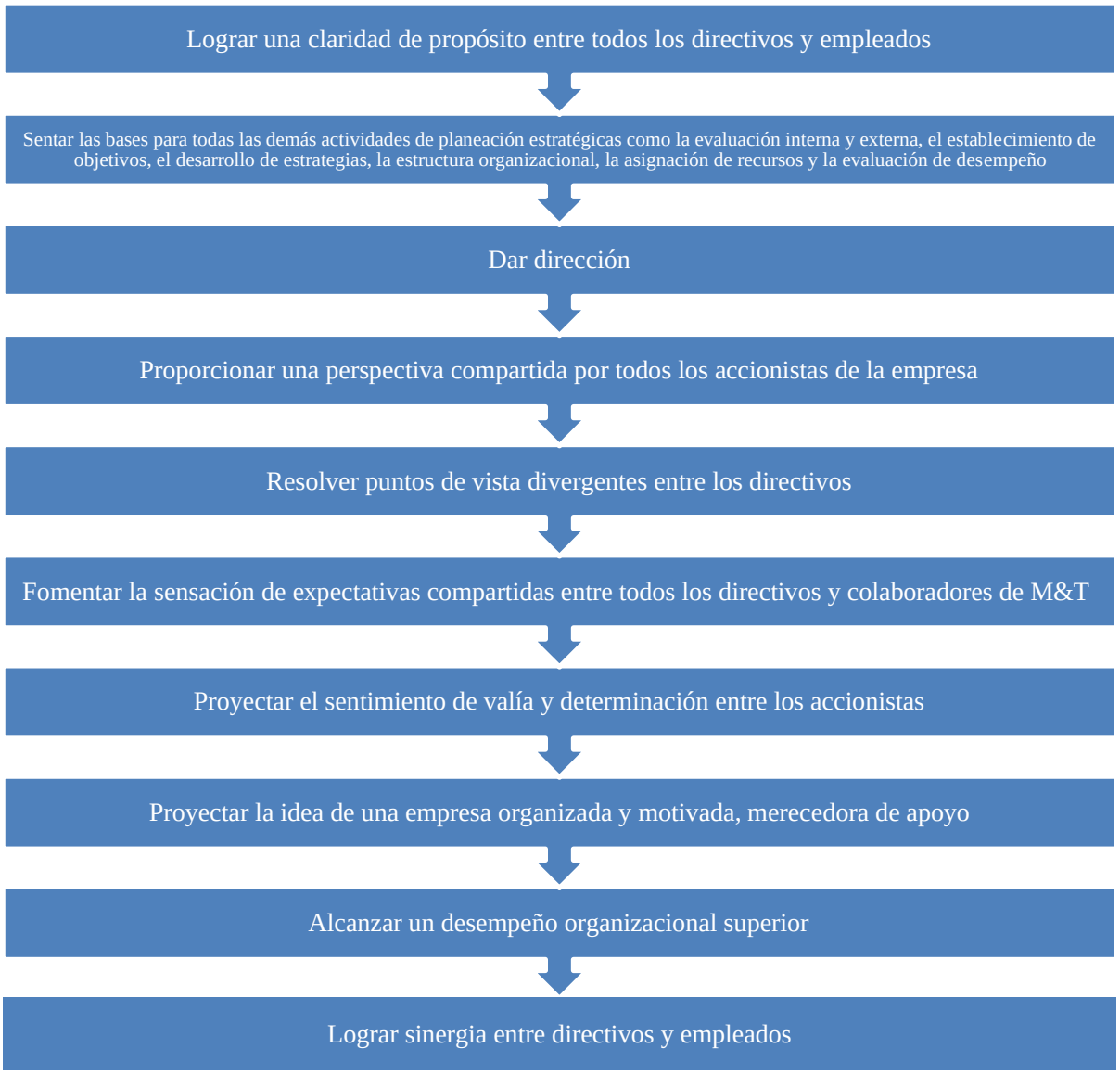

Figura 10. Diez beneficios de contar con una misión y una visión claras. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 50), por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

Así es como la sinergia llevará a M&T a establecer sus objetivos estratégicos, generando la alineación de varios puntos importantes tales como las estrategias, actividades, indicadores y metas para el éxito futuro de la estructura empresarial (Ver Figura 11).

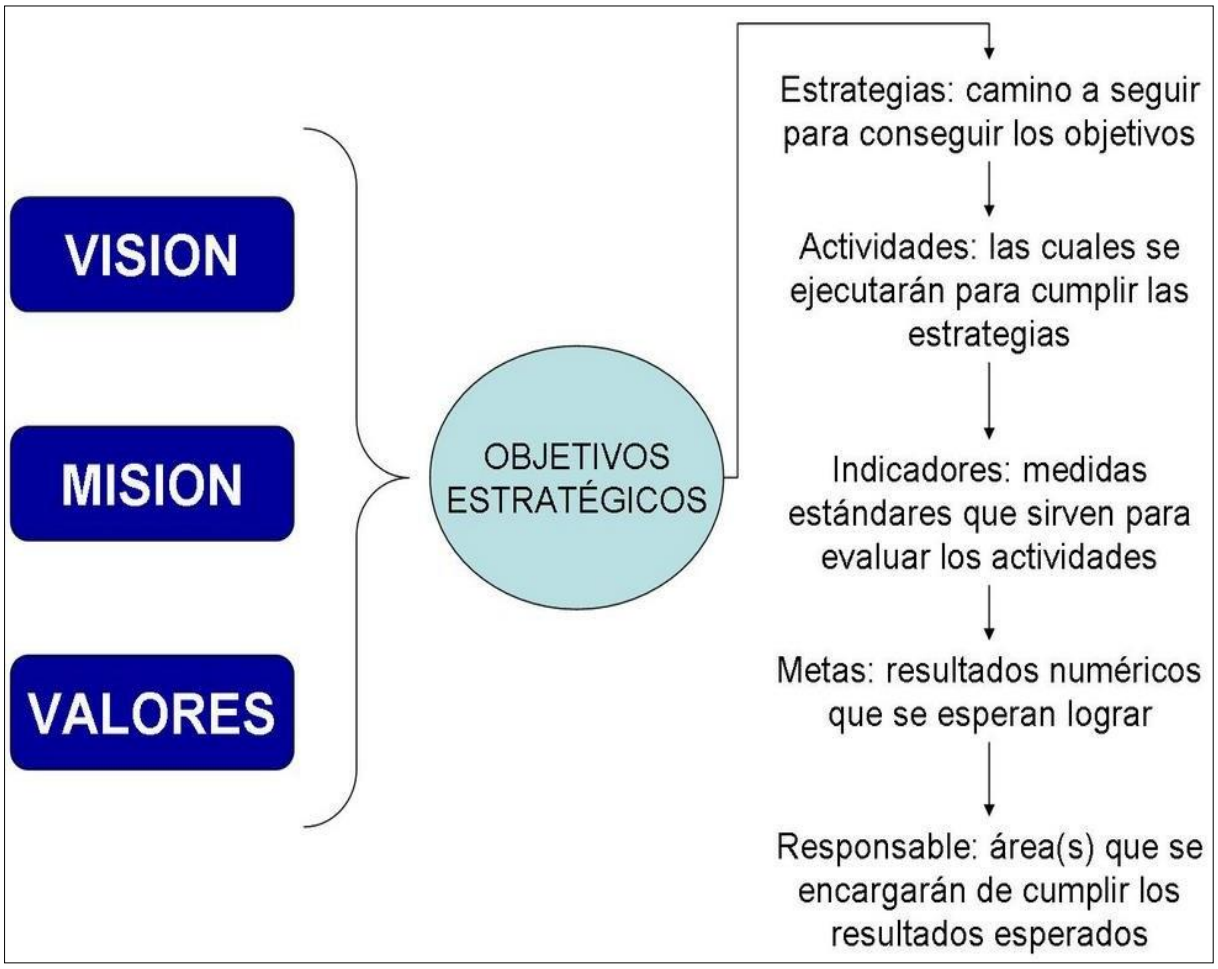

Figura 11. Efectos de la sinergia del tríptico visión – misión – valores. Tomado de "Plan estratégico," por Paredes, E., 2010. Recuperado de http://gestionando-empresas.blogspot.pe/?view=classic

Capítulo IV:

Análisis externo

En el presente capítulo de análisis externo (conocido también como auditoría externa o análisis del entorno o análisis industrial) se describen las principales tendencias del entorno. De acuerdo al estudio de administración estratégica de David (2013) indica lo siguiente: “Las auditorías externas buscan identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual” (p. 62), por tal motivo en este capítulo se identifican que tendencias influyen en el entorno de M&T, y se procede a evaluar dichas tendencias, y de acuerdo al estudio de administración estratégica de David (2013) que indica lo siguiente: “Las auditorías externas revelan las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta la compañía permitiendo que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas” (p. 62).

Es por esta razón que la información recopilada de diferentes medios permitió analizar y determinar un listado de oportunidades claves y amenazas que se deben evitar o tomar medidas que contrarresten su efecto negativo hacia M&T en los próximos tres años.

4.1 Tendencias de las variables del entorno

Las tendencias del entorno a evaluar son políticas, gubernamentales, económicas, legales, culturales, tecnológicas y ecológicas; analizando en forma íntegra que variables pueden influir en el desarrollo de M&T, de tal manera que se pueda detallar el efecto sobre los clientes y proveedores en el punto 4.2 y el efecto sobre la empresa en el punto 4.3. Como resultado de esta evaluación permitió determinar un listado clave de oportunidades y amenazas que sirvieron de entrada en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) del punto 4.5.

4.1.1 Análisis político-gubernamental.

Con respecto al análisis político y con relación a las propuestas que debe tener un nuevo gobierno, un punto de vista es de Luis Enrique Torres, director de Estrategia y Tecnología de Microsoft Perú, quien indicó que el Perú necesita de voluntad política y la institucionalidad consecuente, para adaptarse a las tecnologías que impactan en el mundo entero (Salas, 2015).

Seguridad informática, computación en la nube, movilidad, etc. Son varias las tendencias tecnológicas que impactan fuertemente al mundo y el Perú debe estar preparado, política e institucionalmente, para adaptarse a los cambios y sacar el mejor provecho de ellos.

Luis Enrique Torres (Salas, 2015), también indicó que el Perú sí cuenta con instituciones, como la Oficina de Informática, y leyes específicas, como la ley de firmas electrónicas, que configuran un plan digital no explicitado.

El reto, más que la existencia o no existencia de oficinas o planes, es la capacidad de ejecución e implementación. Eso tiene que ver con recursos, capacidad, institucionalidad, fortaleza legal y política. Hay una falta de prioridad a nivel político para que todos estos planes se ejecuten (Salas, 2015).

El representante de Microsoft, que publicó un estudio hace poco junto a Apoyo Consultoría, identifica ausencia de institucionalidad y voluntad política para poner temas tecnológicos en la gran agenda nacional.

Otro problema es que, las tecnologías evolucionan de manera vertiginosa, y no así los proyectos de carácter público, que tienen que ver con ellas.

“Los documentos y visiones, al no estar actualizados y no tener la velocidad de implementación, hacen que haya huecos como, por ejemplo, la falta siquiera de la intención explícita de crear una política nacional de computación en la nube” (Salas, 2015).

El ejecutivo reconoce que existen entidades aisladas del Estado que sí han liderado procesos de cambios tecnológicos, pero señala la falta de lineamientos a nivel de todo el aparato estatal, con recursos transversales, para implementar propuestas sobre TICs, por ejemplo: ¿Se necesita una oficina que reporte directamente a la PCM? ¿Una "agencia tecnológica" como en Uruguay? ¿Un viceministerio como en Colombia? El ejecutivo dice que las maneras pueden ser distintas, pero el fin el mismo: crear un modelo que, institucionalmente, de réditos de muy corto plazo al mayor nivel posible, pues las tecnologías no esperan.

Como lo menciona Salas (2015) en su entrevista con Luis Enrique Torres, el país no está implementando lineamientos integrales, sino en forma aisladas, sin definir políticas nacionales que busquen instituciones fuertes, agiles y bien estructuradas con referencia a las nuevas tendencias de la tecnología y en bienestar del país, por lo tanto, existe una desventaja con países vecinos que se encuentran respaldados institucionalmente y con una visión más clara y estratégica.

En marzo del 2011 por acuerdo nacional se aprobó el Plan Bicentenario "El Perú hacia el 2021", elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual dice lo siguiente con respecto a las políticas de estado:

> El Acuerdo Nacional ha aprobado 31 Políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (i) Democracia y Estado de derecho; (ii) Equidad y justicia social; (iii) Competitividad del país; y (iv) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Estas Políticas de Estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, y las metas y acciones incluidos en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. (p. 9)

A continuación, se presentan las políticas de estado distribuidas en los cuatro ejes (ver Figura 12).

Figura 12. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. Tomado de "Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021 (p. 9)," por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

De acuerdo con lo revisado hasta el momento, la debilidad que se puede tener como institución y la desventaja ante los demás países vecinos se puede mencionar que el país tiene un plan a largo plazo que brinda una política interesante, enmarcada dentro del tercer eje temático relacionado a la competitividad del país, cuya política a destacar es el desarrollo de la ciencia y tecnología.

Por tal motivo, se procede a investigar respecto a estudios que puedan indicar el impacto que pueda tener el Gasto Público de TI en el PBI, tal es el caso del informe de Microsoft & Apoyo Consultoría (2015) en donde se menciona un aumento de 10% en el gasto público peruano en computación en la nube generaría un crecimiento de 0.75% en el PBI per cápita, entre otros impactos positivos, según el informe "Una agenda de desarrollo tecnológico para el Perú del bicentenario", de Microsoft Perú, APOYO Consultoría e IPSOS Perú.

Por otro lado, dicho estudio identifica la convergencia de tres factores tecnológicos, que en los próximos años cambiarán el contexto de nuestro país:

a) La conectividad en las zonas rurales se duplicará y alcanzará a 6,100 millones de peruanos, gracias a la construcción de la red dorsal de fibra óptica que está en ejecución en este momento.
b) La cantidad de teléfonos inteligentes se va a triplicar a nivel nacional, de modo que 58.7% de teléfonos del país serán inteligentes.
c) 5,000 millones de peruanos tendrán acceso a dinero por medios digitales gracias al proyecto de dinero electrónico de Asbanc.

Para obtener el máximo beneficio de esta convergencia y lograr la modernización del país, el estudio recomienda implementar acciones que permitan fortalecer la institucionalidad; definir políticas públicas en tecnologías innovadoras, tales como la computación en la nube y trabajar en la generación de confianza sobre el uso servicios tecnológicos (Microsoft & Apoyo Consultoría, 2015).

El informe señala que, para que una sociedad aproveche al máximo los beneficios que ofrece el desarrollo de las TICs, es necesario que los gobiernos cuenten con un arreglo institucional adecuado.

José Carlos Saavedra, director de Análisis Macroeconómico de Apoyo Consultoría mencionó lo siguiente (Gestión, 2015, diciembre 09):

> Los países que han logrado mayor desarrollo en estos temas lo han logrado por que se convirtió en una prioridad para el líder político; en ese sentido, el éxito dependerá en gran medida del compromiso del próximo presidente para fortalecer las instituciones que tengan a cargo la estrategia de TICs. (párr. 7)

Se concluye que la incertidumbre en los periodos electorales no solamente genera una situación política inestable, sino que se debe tener en cuenta la importancia y prioridad que el próximo gobernante daría al desarrollo de las TICs, desde un punto de vista estratégico y a largo plazo.

Otro efecto a corto plazo con respecto a los periodos electorales relacionado a la inestabilidad política es que los empresarios opten por aplazar sus inversiones y esto a su vez ocasiona que las empresas sean precavidas y racionalicen el gasto en el sector privado, disminuyendo la contratación de servicios de consultoría especializada.

Asimismo, de igual forma cuando ocurre un cambio de gobierno o de gabinete ministerial, se observa una contracción de la demanda de servicios de consultoría en el sector público, ya que la salida de altos funcionarios ocasiona una alta rotación del personal de confianza, que desempeña puestos claves en áreas de abastecimiento, compras, logística, etc., lo cual afecta la contratación de nuevos servicios de consultoría especializada; asimismo, esta situación ocasiona que la empresa experimente retrasos o demoras en el proceso de cobranza de los servicios en estado de ejecución en las empresas del sector público.

Mediante un estudio recopilado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE, 2015, febrero), con relación al tiempo que tardan en pagar las entidades públicas a los proveedores, menciona que:

El artículo 181º del Reglamento de la Ley de Contrataciones señala que el responsable de otorgar la conformidad de recepción de los bienes o servicios, deberá hacerlo en un plazo que no excederá de los diez (10) días calendario de ser estos recibidos, a fin de que la Entidad cumpla con la obligación de efectuar el pago dentro de los quince (15) días calendario siguientes, siempre que se verifiquen las demás condiciones establecidas en el contrato. En otras palabras, según la norma, desde que el proveedor presenta el entregable (el bien o servicio contratado) hasta el momento del pago debe trascurrir un plazo equivalente a los veinticinco (25) días calendario, siempre que el entregable se encuentre conforme.

Al respecto, en los estudios de medición de barreras de acceso al mercado estatal se determinó que uno de los factores de segundo nivel que desalienta la participación de proveedores es la demora en los pagos por parte de las entidades. Es por ello que en el año 2011 se realizó una primera medición para estimar el número de días que transcurre desde la fecha en que el proveedor remite su entregable a la entidad (sea bien o servicio) hasta la fecha en que se realiza el pago respectivo. Dicho estudio, además de dar como resultado que este plazo es de cuarenta y cuatro (44) días calendario, evidenció que no existe uniformidad en este proceso, incluso se encontraron expedientes incompletos o con información faltante.

En el año 2013 (con datos de procesos del año 2012) se realizó una segunda medición, en la cual se amplió la muestra de expedientes de pago a revisar. Con este estudio se obtuvo resultados similares a los de la primera medición.

En el segundo semestre del año 2014, se realizó una tercera medición, con datos de procesos convocados en el año 2013. En esta oportunidad y, teniendo en cuenta las dos experiencias anteriores, se amplió el número de ciudades a visitar y se dividió el estudio en 3 etapas; las dos primeras a cargo de una empresa consultora, que consistió

en el levantamiento de la información y en la realización de entrevistas a profundidad en ciertas entidades, a fin de contrastar los resultados e identificar cuellos de botella en el proceso de pago y, la tercera etapa, a cargo de la oficina de Estudios Económicos, que realizó el análisis de toda la información obtenida (p. 4).

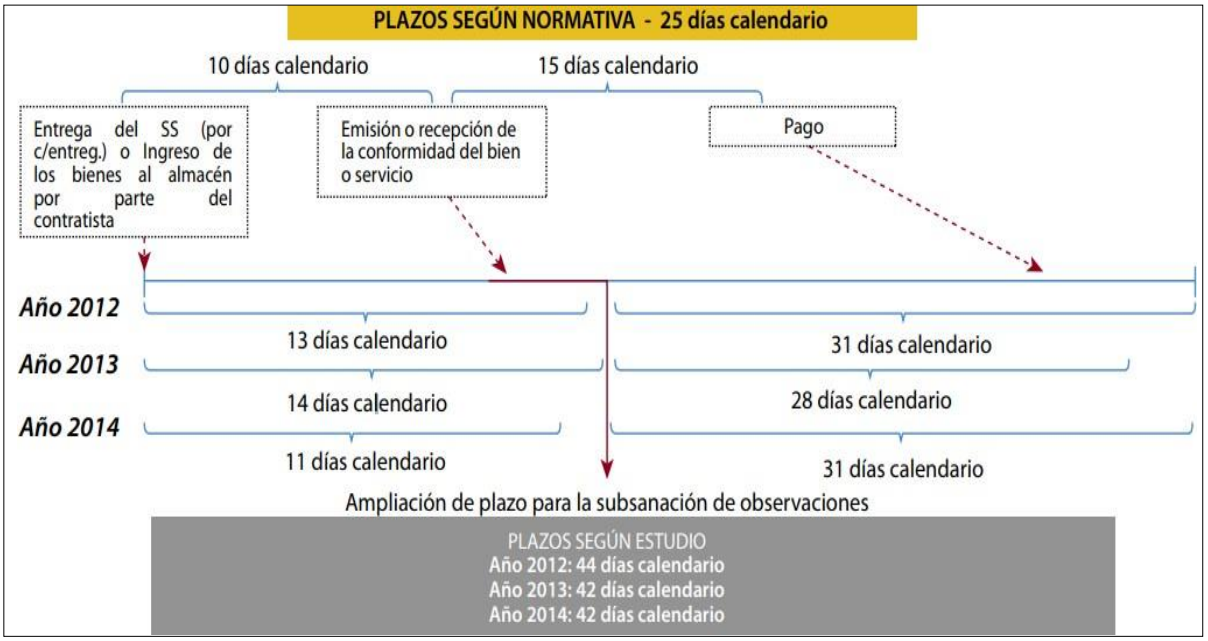

Figura 13. Estimación del tiempo total para el pago. Tomado de "Al Día Revista Institucional, 4, (p. 16)," por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), 2015. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Revista%20An%C3%A1lisis%20Econ%C3%B3mico.pdf

Tabla 11

Plazo total de procedimientos de pago, según objeto (en días calendario) Año 2014

	Entregable-Conformidad (Hito N° 1 – Hito N° 2)	Conformidad-Pago (Hito N° 2 – Hito N° 3)	Plazo total (Hito N° 1 – Hito N° 3)
Bienes	9	30	39
Servicios	17	34	51

Nota. Los plazos son contados en días calendario.

Tomado de "Al Día Revista Institucional, 4, (p. 16)," por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), 2015. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Revista%20An%C3%A1lisis%20Econ%C3%B3mico.pdf

Las conclusiones que mencionan el estudio del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE, 2015) son las siguientes:

- Las entidades del Estado utilizan el Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF para validar y certificar la orden de compra o de servicio para proceder con el pago correspondiente al contratista. Sin embargo, este sistema presenta problemas técnicos que impide a las entidades cumplir con el pago al contratista de manera oportuna. Asimismo, hay ocasiones donde la orden de compra o de servicios presenta errores en su contenido, lo que prolonga el cumplimiento del procedimiento.
- Factores que paralizan e imposibilitan el pago oportuno al contratista: es cuando éste registra cobranzas coactivas o cuando el código de cuenta interbancario (CCI) no es remitido o de hacerlo, no es el correcto. Otro factor que incide en la demora es cuando el contratista no remite la factura o la remite con errores. (p. 16)

4.1.2 Análisis económico.

Con respecto al análisis económico en la última década, se puede rescatar una opinión muy interesante del Banco Mundial (2017), el cual menciona lo siguiente:

> A lo largo de la última década, la peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 por ciento en un contexto de baja inflación (promediando 2.9 por ciento). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. La pobreza moderada (US$4 por día con un PPA del 2005) cayó de 45.5 por ciento en el 2005 a 19.3 por ciento en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5

millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US$2.5 por día con un PPA del 2005) disminuyó de 27.6 por ciento a 9 por ciento en ese mismo periodo.

El crecimiento del PIB siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total. Se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9 por ciento en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera. Se atenuó la potencialidad de un mayor crecimiento en volúmenes de exportación minera, en parte por el menor dinamismo de la demanda interna, ya que el gasto público retrocedió y la inversión siguió disminuyendo. El déficit por cuenta corriente disminuyó significativamente de 4.9 a 2.8 por ciento del PIB en 2016 debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32 por ciento del PIB a febrero de 2017. La inflación general promedio llegó a un 3.6 por ciento en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6 por ciento en el 2016. El mayor déficit proviene de una disminución en los ingresos producto de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios y salarios. A pesar de ello, con 23.8 (8.5) por ciento del PIB, la deuda pública bruta (neta) del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región.

Para el 2017, se espera que el PIB se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada –esta última se vio afectada

> por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados.
>
> 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. En el contexto de apoyo a la economía, mientras la producción minera se estabiliza, se espera que las autoridades incrementen de forma más agresiva la inversión pública en el 2017, manteniendo o incrementando marginalmente de esa manera el nivel deficitario del 2016. El Gobierno espera eliminar gradualmente los déficits fiscales actuales en el mediano plazo respaldado por las medidas de gastos y planes para mejorar la recaudación fiscal.
>
> Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación con precios de productor (*commodities*), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos. (párr. 1-5)

Por lo mencionado en la nota del Banco Mundial (2017), que brinda un panorama de por qué el Perú creció en la última década, y que factores externos e internos pueden vulnerar el crecimiento del país, surge la interrogante ¿De qué manera puede influir en esta planificación la información recopilada en esta parte?

La respuesta a esta duda se inicia con el análisis político – gubernamental y se va enlazando con el análisis económico, en donde se requiere que el nuevo gobierno formule e implemente reformas que aumente la productividad, mejore la confianza y, por ende, crezca la inversión privada, y con un gobierno sólido, que brinde una mejor infraestructura, con una gestión ágil y efectiva. Todo esto debe permitir que se continúe con el crecimiento económico, y si crece el país, eso indica que el presupuesto va a crecer. Por tal motivo, la partida de telecomunicaciones, y de bienes y servicios, en especial este último, en la subpartida de servicios de consultoría especializada, tales como en TI, va a crecer.

A continuación, se revisarán diversos factores económicos que permitirá tener un mayor panorama y alcance:

Producto Bruto Interno (PBI): Mediante el Informe Técnico N°2 de Producto Bruto Interno Trimestral del INEI de mayo del 2017, indica lo siguiente:

> El Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007 creció 2,1% respecto al mismo trimestre del año anterior, incidió en este resultado la evolución favorable del consumo final privado que creció 2,2%, así como, la mayor demanda externa de nuestras exportaciones que aumentaron en 13,1%. En contraste, el consumo del gobierno se redujo en -4,0% y la inversión bruta fija se contrajo en -4,8%. (p. 1)

Con lo cual se puede señalar que la economía peruana se muestra estable, con respecto al crecimiento del primer trimestre del 2015 con 1.8% (Ver Figura 14).

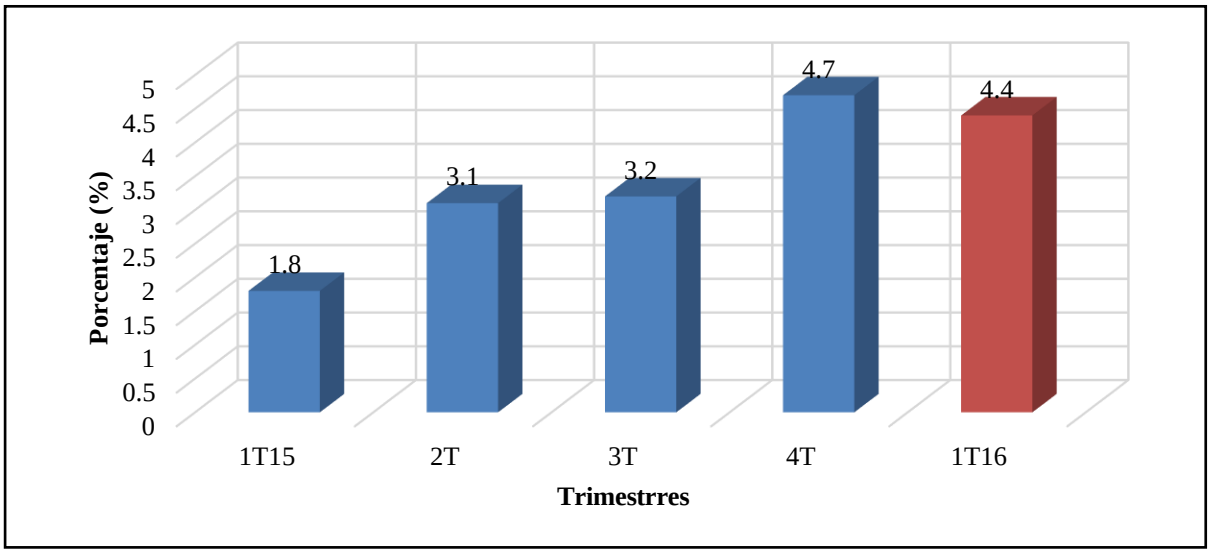

Figura 14. PIB variación % interanual. Tomado de "Coyuntura Perú," por BBVA Research, 2016, mayo, (p. 4). Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/Coyuntura-mayo-2016.pdf

De acuerdo con lo señalado por BBVA Research (2016, mayo), el crecimiento del PBI proyectado en los próximos años, sin reformas ni impulso minero, el crecimiento estaría por debajo del 4.0%, los futuros gobiernos buscarán incrementar el gasto y la inversión pública (Ver Figura 15).

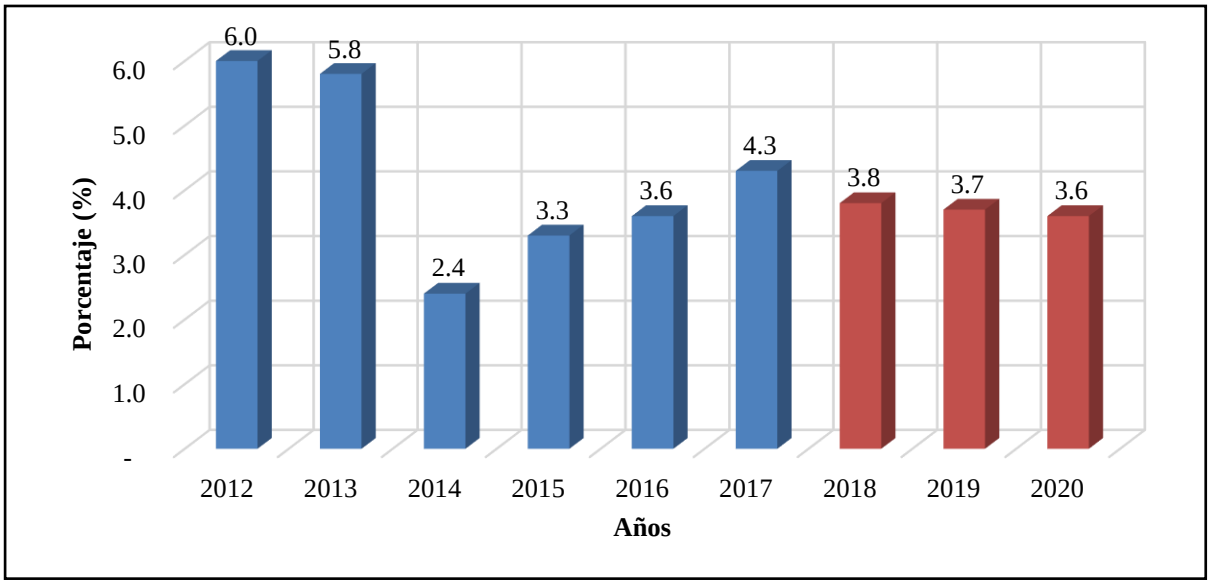

Figura 15. PIB variación % interanual proyectado hasta el 2020. Tomado de "Coyuntura Perú," por BBVA Research, 2016, mayo, (p. 9). Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/Coyuntura-mayo-2016.pdf

Teniendo en cuenta que, uno de los elementos que ha crecido es el gasto público en consumo e inversión, elemento que para M&T resulta interesante e importante analizar de manera más específica para la actividad que viene realizando, mostrando crecimiento con mayor variación porcentual con respecto a los mismos periodos que en años anteriores (Ver Figura 16).

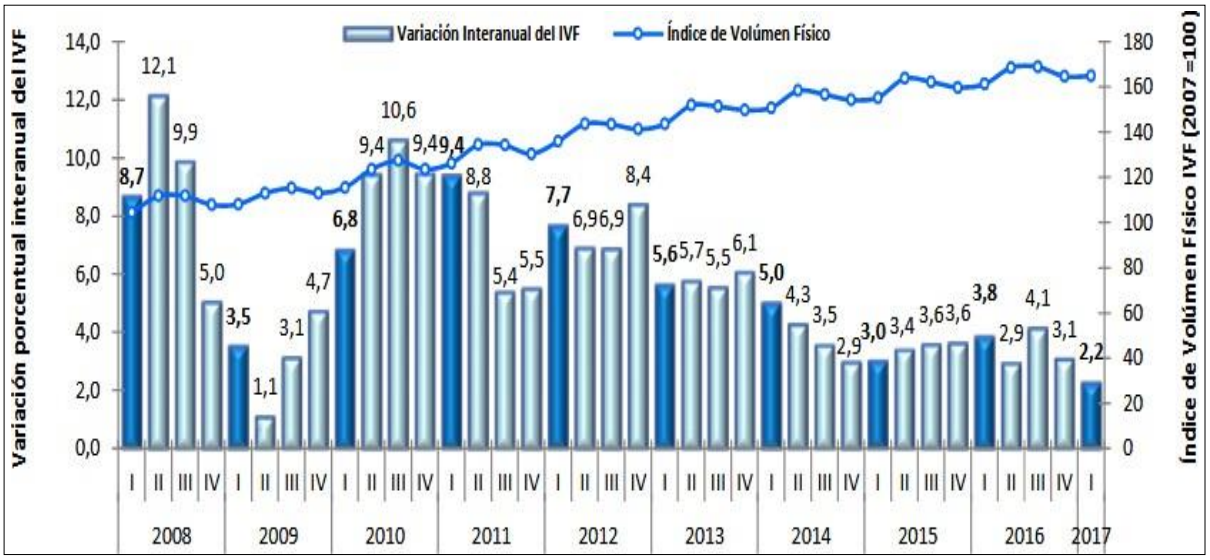

Figura 16. Gasto del consumo final del gobierno, 2008_I-2017_I (valores a precios constantes de 2007). Tomado de "Coyuntura Perú," por BBVA Research, 2016, mayo, (p. 4). Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/Coyuntura-mayo-2016.pdf

Este crecimiento con referencia a las compras de consumo y gasto público sirve de punto de partida para investigar el detalle el presupuesto del sector público a nivel nacional del presente año, por tal motivo como señala en el sistema de gestión presupuestal en el campo de clasificador de gastos del anexo 2 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015), en la partida 2.3. Bienes y servicios, se encuentra contemplada el rubro de servicios de consultoría, asesoría y similares desarrollados por personas jurídicas, el cual dicha partida en el transcurso de los años 2010 al 2015 ha venido creciendo en el monto presupuestado y ejecutado (ver Figuras 17 y 18).

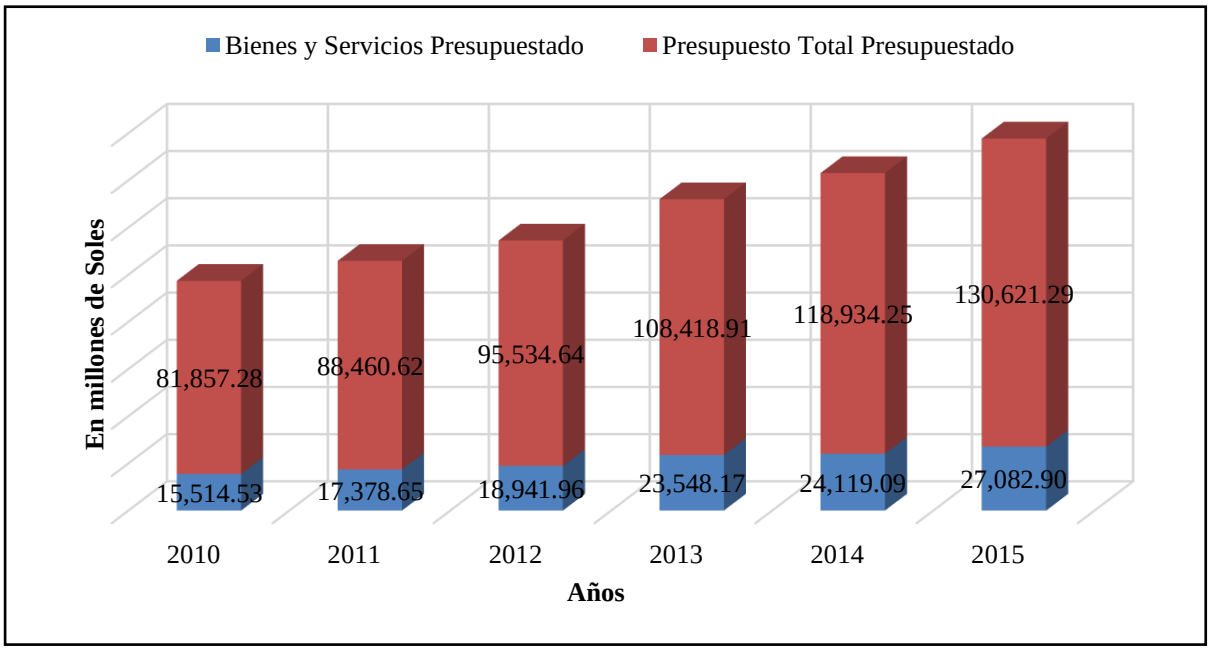

Figura 17. Variación monetaria de bienes y servicios del presupuesto nacional (2010 – 2015). Tomado de "Estadísticas," por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2016. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/estadisticas-sp-29083g

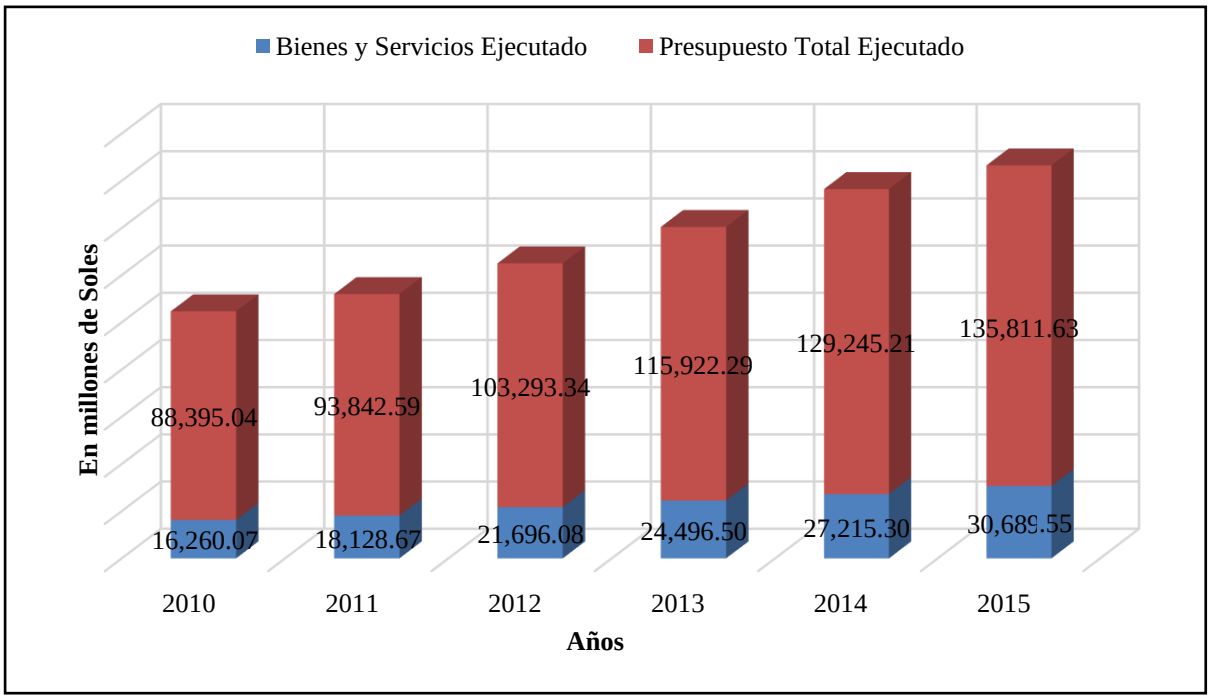

Figura 18. Variación monetaria de bienes y servicios del presupuesto nacional ejecutado (2010 – 2015). Tomado de "Estadísticas," por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2016. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/estadisticas-sp-29083g

De acuerdo con los datos mostrados del presupuesto ejecutado de bienes y servicios, se ha incrementado en 69.3% con referencia al periodo comprendido entre los años 2010 al 2015. Este incremento de esta partida se convierte en una variable interesante para las proyecciones de M&T, por tal motivo se procede a investigar el detalle del proyecto de la ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2016, en donde se distribuye el gasto del presupuesto del sector público por pliegos del gobierno nacional a nivel de productos, proyectos y actividades (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

Tipo de Cambio Nominal: Mediante la publicación del Instituto Peruano de Economía (IPE, 2017), respecto al tipo de cambio nominal y real, se describe lo siguiente:

> El tipo de cambio (TC) es la tasa a la que la moneda de un país se intercambia por la moneda de otro. Existen dos tipos cambio: nominal y real. El primero se define como el precio relativo de dos monedas, expresado en unidades monetarias. El segundo, es el precio relativo de dos canastas de consumo y sirve para medir el poder adquisitivo de una moneda en el extranjero. Además, el tipo de cambio se puede medir con relación a otra moneda (TC bilateral) o a un conjunto de monedas (TC multilateral). En el Perú el tipo de cambio se mide señalando la cantidad de moneda nacional (Soles) que se debe pagar para comprar una unidad de la moneda extranjera (por ejemplo, dólares). Por ello, cuando el TC sube (cae) ocurre una depreciación (apreciación) de la moneda local, puesto que se necesita más (menos) soles para comprar la misma cantidad de dólares. Asimismo, los bienes nacionales se vuelven relativamente más baratos (caros) respecto a los extranjeros, lo que favorece la exportación (importación) de bienes y servicios. (párr. 1)

Respecto al tipo de cambio nominal, es muy importante revisar su tendencia en los últimos años, enfocándonos en la competitividad del país con respecto al mundo, si la

moneda se aprecia o deprecia, y pensando en los servicios y productos que brinda M&T, como la empresa se puede comparar con los competidores no locales que desean ingresar en el mercado nacional.

A continuación, se revisan los datos con respecto al tipo de cambio nominal promedio del periodo desde el 2013 (ver Tabla 12 y Figura 19).

Tabla 12

Tipo de cambio promedio del periodo

	Promedio del período *Period Average*									
	Interbancario* *Interbanking Rate*			Bancario *Banking Rate*			Informal *Informal Rate*			
	Compra *Bid*	Venta *Ask*	Promedio *Average*	Compra *Bid*	Venta *Ask*	Promedio *Average*	Compra *Bid*	Venta *Ask*	Promedio *Average*	
2013	2,701	2,704	2,702	2,701	2,703	2,702	2,703	2,705	2,704	2013
Dic.	2,784	2,787	2,786	2,784	2,786	2,785	2,791	2,793	2,792	*Dec.*
2014	2,837	2,840	2,839	2,837	2,839	2,838	2,840	2,841	2,841	2014
Ene.	2,808	2,810	2,809	2,808	2,810	2,809	2,812	2,814	2,813	*Jan.*
Feb.	2,810	2,813	2,813	2,812	2,813	2,813	2,817	2,818	2,818	*Feb.*
Mar.	2,805	2,807	2,807	2,806	2,807	2,806	2,807	2,808	2,807	*Mar.*
Abr.	2,791	2,795	2,794	2,794	2,795	2,794	2,801	2,802	2,801	*Apr.*
May.	2,786	2,788	2,787	2,786	2,788	2,787	2,792	2,793	2,793	*May.*
Jun.	2,793	2,795	2,795	2,793	2,795	2,794	2,789	2,791	2,790	*Jun.*
Jul.	2,785	2,787	2,786	2,785	2,787	2,786	2,788	2,790	2,789	*Jul.*
Ago.	2,814	2,816	2,815	2,814	2,815	2,814	2,810	2,812	2,811	*Aug.*
Set.	2,863	2,866	2,865	2,863	2,865	2,864	2,860	2,863	2,862	*Sep.*
Oct.	2,906	2,908	2,907	2,905	2,907	2,906	2,910	2,912	2,911	*Oct.*
No.	2,924	2,926	2,926	2,924	2,926	2,925	2,931	2,932	2,932	*Nov.*
Dic.	2,961	2,964	2,963	2,960	2,963	2,962	2,960	2,962	2,961	*Dec.*
2015	2,184	3,186	3,185	3,183	3,186	3,184	3,188	3,189	3,189	2015
Ene.	3,005	3,008	3,007	3,004	3,007	3,006	3,012	3,014	3,013	*Jan.*
Feb.	3,078	3,080	3,079	3,077	3,080	3,079	3,084	3,086	3,085	*Feb.*
Mar.	3,091	3,093	3,092	3,090	3,093	3,092	3,099	3,100	3,099	*Mar.*
Abr.	3,119	3,122	3,121	3,118	3,120	3,120	3,125	3,127	3,126	*Apr.*
May.	3,150	3,152	3,151	3,149	3,152	3,150	3,153	3,154	3,153	*May.*
Jun.	3,161	3,163	3,162	3,160	3,162	3,161	3,162	3,164	3,163	*Jun.*
Jul.	3,181	3,183	3,182	3,180	3,183	3,181	3,184	3,186	3,185	*Jul.*
Ago.	3,238	3,241	3,239	3,237	3,240	3,238	3,251	3,254	3,253	*Aug.*
Set.	3,217	3,220	3,219	3,217	3,221	3,219	3,222	3,224	3,223	*Sep.*
Oct.	3,248	3,251	3,250	3,246	3,250	3,248	3,244	3,247	3,245	*Oct.*
No.	3,337	3,339	3,338	3,335	3,339	3,337	3,337	3,338	3,338	*Nov.*
Dic.	3,282	3,285	3,384	3,380	3,385	3,383	3,381	3,383	3,382	*Dec.*
2016										2016
Ene.	3,437	3,440	3,439	3,436	3,439	3,437	3,444	3,445	3,444	*Jan.*
Feb.	3,506	3,508	3,507	3,504	3,508	3,506	3,507	3,508	3,508	*Feb.*
Mar.	3,402	3,409	3,407	3,405	3,410	3,407	3,413	3,414	3,414	*Mar.*
Abr.	3,299	3,304	3,301	3,300	3,303	3,302	3,303	3,306	3,304	*Apr.*
May.	3,332	3,336	3,335	3,331	3,336	3,334	3,324	3,326	3,325	*May.*
Jun.	3,314	3,319	3,316	3,315	3,318	3,317	3,320	3,323	3,322	*Jun.*
Jul.	3,298	3,301	3,299	3,297	3,301	3,299	3,293	3,295	3,294	*Jul.*
Ago. 1-9	3,331	3,336	3,334	3,331	3,336	3,334	3,330	3,332	3,331	*Aug.* 1-9
Variación % 12 meses	2,9	2,9	2,9	2,9	3,0	2,9	2,4	2,4	2,4	% *chg. Yoy*
acumulada	-1,5	-1,4	-1,5	-1,5	-1,4	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	*cumulative*
mensual	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	*monthly*

Nota. * A partir de 2004 los tipos de cambio promedio interbancario corresponden a las cotizaciones por transacciones ejecutadas en Datatec.

** Los datos corresponden al promedio del mes a la fecha indicada.

Tomado de “Nora Semanal N° 30,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, agosto 12, (p. 77).

Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/ns-30-2016.pdf

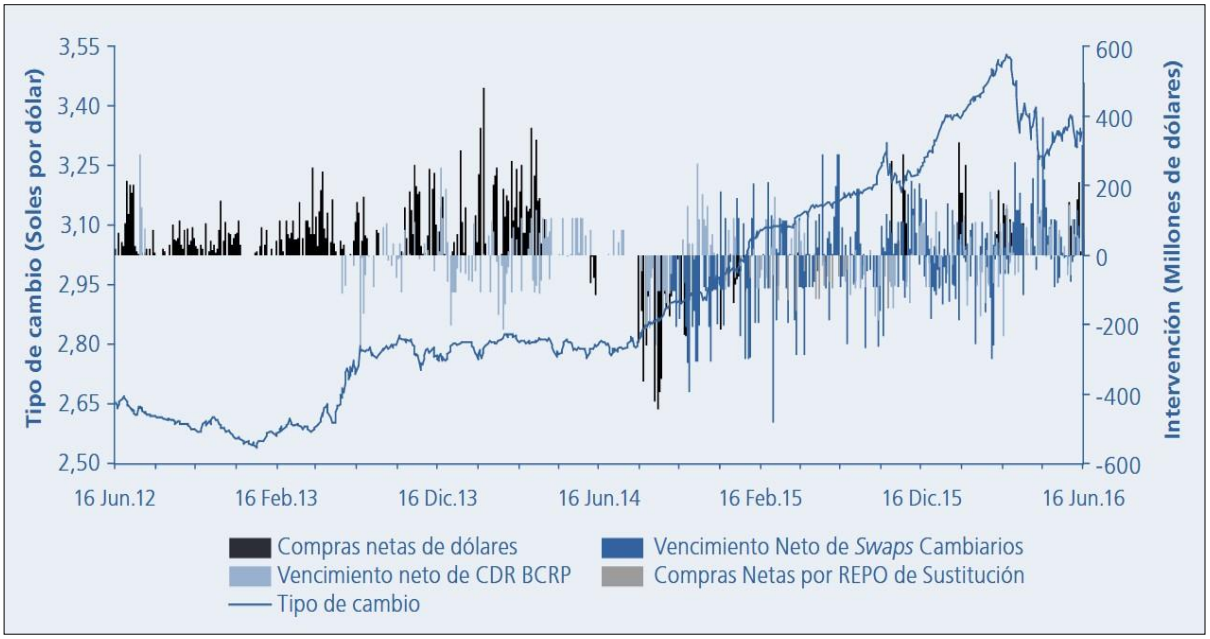

Figura 19. Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario. Tomado de "Reporte de inflación junio 2016," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, junio, (p. 106). Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf

Se puede apreciar una tendencia a la depreciación en los últimos años, debido a diversos factores externos e internos. En los últimos tres meses se aprecia un fortalecimiento de la moneda nacional, pero de acuerdo a lo manifestado por el economista Hugo Perea dijo que la moneda peruana se ha fortalecido en los últimos tres meses, pero hacia adelante proyectó que se depreciará gradualmente debido a que aún se requiere cerrar algo más el déficit en las cuentas externas y al debilitamiento de la posición fiscal, ante lo cual, proyectó que el tipo de cambio cerrará el año en S/ 3.42 y el 2017 en S/ 3.54. (Gestión, 2016, agosto 18)

Asimismo, se proyecta un alza en el tipo de cambio nominal que depreciaría a la moneda nacional, esto afectaría de manera negativa a los costos de la empresa, debido a que M&T capacita en la actualización de las normas a su personal operativo, cuyos cursos se cotizan en dólares (Ver Figura 20).

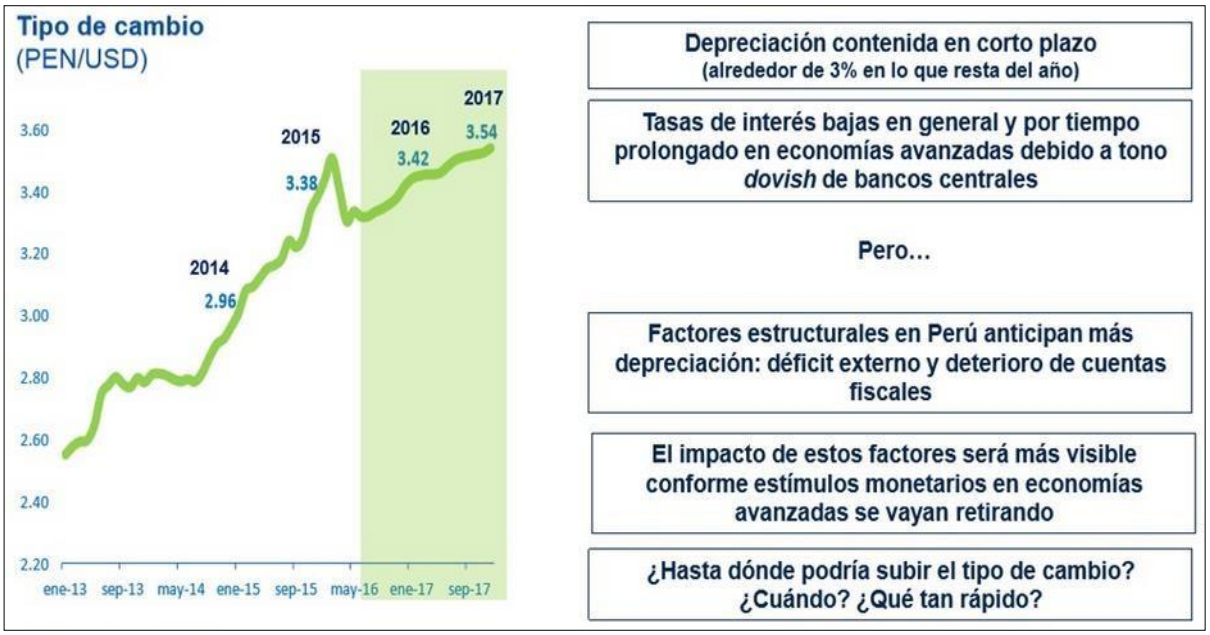

Figura 20. Tipo de cambio (PEN/USD). Tomado de "BBVA Research estima que inflación cerrará en 2.7% y baje a 2.5% el 2017," por Gestión, 2016, agosto 18. Recuperado de http://gestion.pe/economia/bbva-research-estado-dejaria-recaudar-s-3000-mllns-si-reduce-punto-igv-2168161

Inflación: Con respecto a esta esta variable los reportes del presente año elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016, junio), indican que en los últimos cinco años la inflación ha estado en gran parte del tiempo fuera del rango meta de la inflación. En julio del presente año, se registró como inflación mensual el valor de 2,96, y a partir de ese mes y con las proyecciones del BCRP, se proyecta que la inflación se ubicaría dentro del rango meta para el presente y próximo año (Ver Figura 19 y Tabla 13).

Figura 21. Inflación y meta de inflación (variación porcentual últimos doce meses). Tomado de "Reporte de inflación junio 2016," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, junio, (p. 92). Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf

Tabla 13

Índice de precios

	ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR *CONSUMER PRICE INDEX*				INFLACIÓN SIN ALIMENTOS *INFLATION EX FOOD*		INFLACIÓN SIN ALIMENTOS Y ENERGÍA *INFLATION EX FOOD AND ENERGY*		INFLACIÓN SUBYACENTE 2/ *CORE INFLATION 2/*		TRANSABLES *TRADEABLES*		NO TRANSABLES *NON TRADEABLES*		NO TRANSABLES SIN ALIMENTOS *NON TRADEABLES EX FOOD*		ÍNDICE DE PRECIOS AL POR MAYOR 3/ *WHOLESALE PRICE INDEX 3/*		
	Índice general *General Index* (2009 = 100)	Var. % mensual *Monthly % change*	Var. % acum. *Cum. % change*	Var. % 12 meses *YoY*	Var.% mensual *Monthly % change*	Var. % 12 meses *YoY*	Var.% mensual *Monthly % change*	Var. % 12 meses *YoY*	Var.% mensual *Monthly % change*	Var. % 12 meses *YoY*	Var.% mensual *Monthly % change*	Var. % 12 meses *YoY*	Var.% mensual *Monthly % change*	Var. % 12 meses *YoY*	Var.% mensual *Monthly % change*	Var. % 12 meses *YoY*	Var.% mensual *Monthly % change*	Var. % 12 meses *YoY*	
2013 Prom	111,84			2,81		2,48		2,51		3,50		1,90		3,34		2,81		0,38	2013
Dic.	113,00	0,17	2,86	2,86	0,55	3,27	0,48	2,97	0,23	3,74	0,26	2,53	0,12	3,05	0,60	3,37	-0,11	1,55	Dec.
2014 Prom	115,47			3,25		2,98		2,71		3,50		2,80		3,51		3,02		1,83	2014
Ene.	113,36	0,32	0,32	3,07	0,02	3,22	0,03	2,95	0,30	3,75	0,35	2,88	0,30	3,18	-0,21	3,09	0,03	2,38	Jan.
Feb.	114,04	0,60	0,92	3,78	0,45	3,34	0,19	2,96	0,27	3,82	0,27	3,01	0,79	4,23	0,55	3,34	0,20	2,51	Feb.
Mar.	114,63	0,52	1,44	3,38	0,81	3,17	0,78	2,78	0,80	3,75	0,40	3,07	0,59	3,56	1,03	3,04	0,38	2,61	Mar.
Abr.	115,08	0,39	1,84	3,52	0,25	3,37	0,20	2,83	0,23	3,68	0,37	3,28	0,41	3,67	0,29	3,26	0,06	2,62	Apr.
May.	115,34	0,23	2,07	3,56	0,11	3,56	0,14	2,82	0,23	3,66	0,26	3,30	0,20	3,70	0,07	3,48	0,18	3,11	May.
Jun.	115,53	0,16	2,23	3,45	0,08	3,38	0,11	2,77	0,18	3,57	0,05	3,01	0,22	3,71	0,08	3,40	-0,15	2,12	Jun.
Jul.	116,03	0,43	2,68	3,33	0,24	3,24	0,24	2,73	0,20	3,44	0,24	2,89	0,54	3,59	0,27	3,28	0,10	1,24	Jul.
Ago.	115,93	-0,09	2,59	2,69	-0,29	2,59	-0,03	2,56	0,17	3,30	0,01	2,42	-0,14	2,84	-0,39	2,61	0,21	0,60	Aug.
Set.	116,11	0,16	2,75	2,74	0,07	2,51	0,09	2,57	0,18	3,25	0,11	2,37	0,19	2,95	0,05	2,63	0,34	0,43	Sep.
Oct.	116,55	0,38	3,14	3,09	0,23	2,71	0,12	2,56	0,20	3,23	0,22	2,60	0,47	3,37	0,25	2,78	0,49	1,34	Oct.
Nov.	116,38	-0,15	2,99	3,16	0,01	2,56	0,13	2,49	0,21	3,24	0,03	2,59	-0,25	3,49	0,07	2,69	-0,07	1,68	Nov.
Dic.	116,65	0,23	3,22	3,22	0,17	2,17	0,49	2,51	0,28	3,30	-0,17	2,16	0,46	3,84	0,60	2,69	-0,31	1,47	Dec.
2015 Prom	119,57			3,55		2,72		3,07		3,82		2,10		4,39		3,78		1,77	2015
Ene.	116,84	0,17	0,17	3,07	-0,24	1,91	0,00	2,48	0,32	3,32	-0,51	1,29	0,56	4,12	0,12	3,04	-0,31	1,13	Jan.
Feb.	117,20	0,30	0,47	2,77	0,12	1,57	0,16	2,45	0,34	3,39	0,08	1,09	0,43	3,74	0,20	2,68	0,35	1,28	Feb.
Mar.	118,10	0,76	1,24	3,02	0,96	1,72	0,91	2,58	0,90	3,49	0,56	1,26	0,88	4,04	1,15	2,80	0,69	1,59	Mar.
Abr.	118,56	0,39	1,64	3,02	0,31	1,78	0,34	2,74	0,38	3,65	0,41	1,30	0,38	4,01	0,25	2,77	-0,05	1,48	Apr.
May.	119,23	0,56	2,21	3,37	0,61	2,29	0,25	2,84	0,30	3,72	0,72	1,76	0,48	4,30	0,63	3,35	0,38	1,68	May.
Jun.	119,62	0,33	2,55	3,54	0,46	2,68	0,26	3,00	0,26	3,80	0,79	2,52	0,07	4,14	0,26	3,53	0,26	2,10	Jun.
Jul.	120,16	0,45	3,01	3,56	0,63	3,08	0,59	3,36	0,29	3,90	0,23	2,51	0,58	4,17	0,93	4,21	-0,04	1,95	Jul.
Ago.	120,61	0,38	3,40	4,04	0,17	3,56	0,09	3,48	0,28	4,01	0,24	2,74	0,46	4,80	0,11	4,74	0,24	1,99	Aug.
Set.	120,65	0,03	3,43	3,90	0,02	3,50	0,06	3,45	0,28	4,12	0,03	2,65	0,03	4,63	0,02	4,71	0,22	1,87	Sep.
Oct.	120,82	0,14	3,58	3,66	0,10	3,36	0,14	3,46	0,21	4,13	0,07	2,49	0,19	4,33	0,06	4,51	0,02	1,39	Oct.
Nov.	121,24	0,34	3,93	4,17	0,07	3,42	0,12	3,46	0,24	4,15	0,13	2,60	0,46	5,08	0,04	4,47	0,72	2,19	Nov.
Dic.	121,78	0,45	4,40	4,40	0,48	3,75	0,53	3,49	0,26	4,13	0,13	2,90	0,63	5,26	0,67	4,54	0,08	2,59	Dec.
2016 Prom																			2016
Ene.	122,23	0,37	0,37	4,61	0,06	4,06	-0,07	3,42	0,29	4,09	0,02	3,45	0,57	5,27	0,09	4,51	0,03	2,94	Jan.
Feb.	122,44	0,17	0,55	4,47	0,34	4,28	0,52	3,79	0,62	4,38	0,22	3,61	0,15	4,96	0,48	4,80	0,23	2,82	Feb.
Mar.	123,17	0,60	1,15	4,30	0,59	3,90	0,70	3,58	0,72	4,19	0,22	3,26	0,81	4,89	0,93	4,57	-0,29	1,82	Mar.
Abr.	123,19	0,01	1,16	3,91	-0,18	3,39	0,03	3,25	0,19	4,00	0,28	3,13	-0,14	4,35	-0,32	3,97	-0,67	1,18	Apr.
May.	123,45	0,21	1,37	3,54	0,39	3,16	0,32	3,33	0,41	4,12	0,79	3,20	-0,11	3,73	0,16	3,48	-0,08	0,72	May.
Jun.	123,62	0,14	1,51	3,34	0,30	3,00	0,21	3,28	0,23	4,09	0,54	2,94	-0,08	3,57	0,04	3,25	0,56	1,02	Jun.
Jul.	123,72	0,08	1,60	2,96	0,18	2,54	0,19	2,87	0,17	3,96	0,36	3,07	-0,08	2,90	0,15	2,45	-0,30	0,76	Jul.

Nota. 2/ A partir de la Nota Semanal N° 13 (31 de marzo de 2005) corresponde al IPC excluyendo los alimentos que presentan la mayor variabilidad en la variación mensual de sus precios, así como también pan, arroz, fideos, aceites, combustibles, servicios públicos y de transporte.

Medida de tendencia inflacionaria que reduce la volatilidad del indicador de aumento de precios sin sub o sobre estimarlo en períodos largos.

Una serie histórica de esta medida de inflación subyacente se encuentra en la página web del BCRP (www.bcrp.gob.pe)

3/ A nivel nacional.

4/ Las variaciones porcentuales han sido calculadas tomando el mayor número de decimales del Índice de Precios al Consumidor.

Tomado de “Nota Semanal N° 30,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, agosto, (p. 90). Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/ns-30-2016.pdf

> En el artículo del diario Gestión (2016, agosto 12), se menciona lo siguiente:
>
> Luego que la tasa inflacionaria regresara a su rango meta (3%), el Banco Central de Reserva (BCR) proyecta que este año podría cerrar hasta el 2.8%, lo cual permitiría al ciudadano de a pie comprar sus alimentos a menor precio, principalmente.
>
> "Estamos esperando que los siguientes meses la inflación se ubique de manera cercana al límite superior al rango meta (3%). Estamos con una proyección de 2.8 – 2.9% al cierre de este año. Los precios de los alimentos si bien se han corregido podrían seguir bajando. Habría espacio para que las condiciones de oferta en el sector agrícolas apunten a menores precios", explicó.
>
> "Más adelante, lo que estamos esperando es una evolución del tipo de cambio más estable a diferencia de los últimos tres años", agregó. (párr. 2-4)

Esta proyección de tener una inflación controlada permite que la empresa M&T, como los proveedores y el público en general permita tener precios estables. Se puede mencionar que el histórico de los últimos 100 años con respecto a la inflación, teniendo periodos en donde la inflación llegó a 823,8, periodo en donde el Perú atravesaba momentos muy difíciles, con mucha incertidumbre y sin tener estabilidad en los precios, perjudicando en ese entonces las proyecciones, la planificación y diseño del presupuesto (Ver Figura 22).

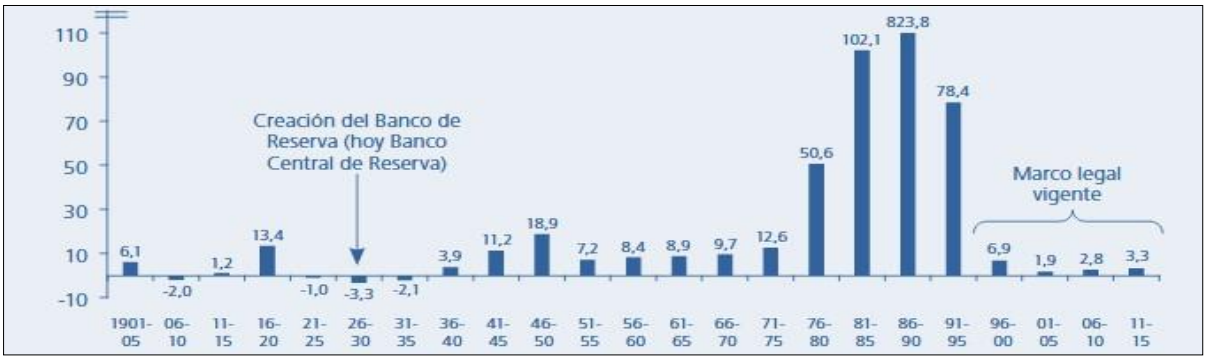

Figura 22. Inflación (promedio del periodo, en porcentaje). Tomado de "Reporte de inflación junio 2016 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, agosto, (p. 98). Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf

4.1.3 Análisis legal.

Se realizó la recopilación y análisis de la normativa legal vigente con relación a dos temas:

- El primero referente a cómo se vende el servicio de Tecnología de Información que ofrece M&T al estado, es decir conocer el marco legal en donde se desenvuelve las contrataciones con el sector público.
- Y el segundo analizado, es con respecto al sector tecnología y en especial lo relacionado a la seguridad de la información.

Para poder contratar con el sector público se debe conocer cuál es el procedimiento por seguir (ver Figura 23).

Figura 23. ¿Cómo venderle al estado? Tomado de "Guía de cómo venderle al Estado," por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), n.d. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/content/guia-de-como-venderle-al-estado

En el Paso 3, con respecto a la participación del proceso de selección se debe de tener en cuenta el tiempo estipulado en cada etapa de dicho proceso como son: convocatoria, presentación de propuestas, buena pro, y consentimiento. De acuerdo con la normativa legal Decreto Legislativo N°1017 y Decreto Supremo N° 138-2012-EF, se puede ilustrar el tiempo estipulado en día hábiles para cada tipo de contrataciones definidas con el estado (ver Figura 24).

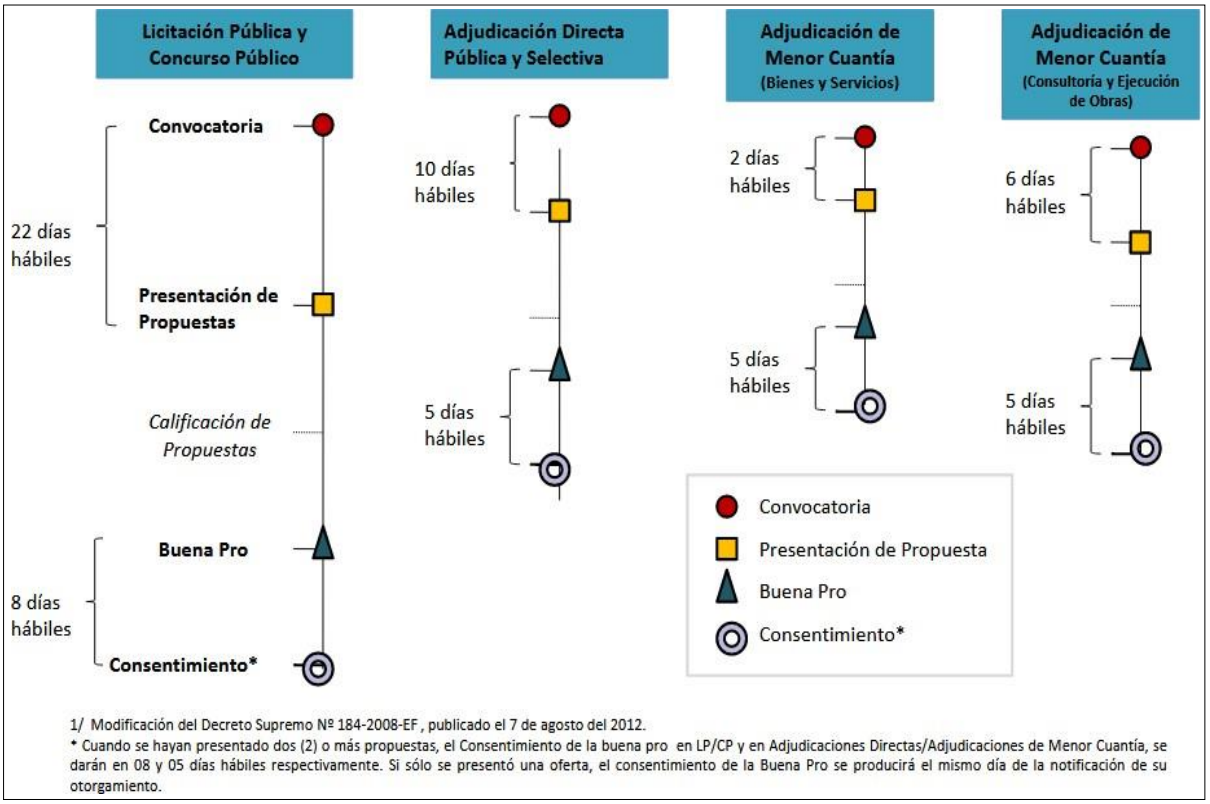

Figura 24. Plazos establecidos para cada tipo de proceso (clásico) según la normativa de contrataciones. (Decreto Legislativo Nº 1017 y Decreto Supremo Nº 138-2012-EF1/). Tomado de "Reporte de Contrataciones Públicas 2015 Resultados al 31 de diciembre 2015," por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), 2016, enero (p. 53). Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Inf_Reportes/2015/Diciembre_2015_Resultados%20al%2031%20diciembre%202015%20vf.pdf

Con respecto al marco legal de contrataciones con el estado, se tienen las siguientes normas actualizadas:

Ley N° 30225 Ley de contrataciones del estado, tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad.

Respecto al artículo 3 Ámbito de aplicación, se encuentra comprendidos dentro de los alcances de la presente Ley, bajo el término genérico de Entidad:

i. Los ministerios y sus organismos públicos, programas y proyectos adscritos.
ii. El Poder Legislativo, Poder Judicial y Organismo Constitucionalmente Autónomo.
iii. Los Gobiernos Regionales y sus programas y proyectos adscritos.
iv. Las universidades públicas.
v. Sociedades de Beneficencia Pública y Juntas de Participación Social.
vi. Las empresas del estado pertenecientes a los tres niveles de gobierno.
vii. Los fondos constituidos total o parcialmente con recursos públicos sean de derecho público o privado.
viii. Las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú y los órganos desconcentrados.

De acuerdo con las disposiciones Complementarias Finales, en la undécima parte indica que OSCE establece las disposiciones necesarias para la implementación de los métodos de contratación por parte de las Entidades.

Reglamento de la Ley Nº 30225, de acuerdo al artículo 5 Formulación del Plan Anual de Contrataciones, dice: En el primer semestre del año fiscal en curso, durante la fase de programación y formulación presupuestaria las áreas usuarias de las entidades deben programar en el cuadro de necesidades sus requerimiento de bienes, servicios en general, consultorías y obras necesarios, a ser convocados durante el año fiscal siguiente para cumplir los objetivos y resultados que se buscan alcanzar sobre la base del proyecto de Plan

Operativo Institucional respectivo, adjuntando para tal efecto las especificaciones técnicas de bienes y los términos de referencia de servicios en general y consultoría.

Revisando y analizando el marco del sector de tecnología de la información, se menciona que de acuerdo con el Decreto Supremo N° 066-2011-PCM, aprueba la Agenda 2.0, en donde se define como una de sus estrategias, la implementación de mecanismos para mejorar la Seguridad de la Información, como un medio para lograr la promoción de una administración pública de calidad, orientada a la población.

A continuación, se procede a revisar las normativas legales correspondientes al sector de tecnología de la información:

Resolución Ministerial N°19-2011 PCM – Formulación y Evaluación del Plan Operativo Informático (POI) de las Entidades de la Administración Pública y su Guía de Elaboración.

Incluir los lineamientos pertinentes de la RM N°19 en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), para el apoyo de la gestión del POI, con el objetivo de considerar los requisitos de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, soportados en las diferentes plataformas tecnológicas de *hardware* y software de los centros de cómputo de las entidades públicas.

Ley Nº 27309, que incorpora los Delitos Informáticos al Código Penal. Concientizar al personal en la Ley Nº 27309, que incorpora el marco penal para las infracciones delictivas, relacionadas a incumplimientos en seguridad de la información.

DS Nº 052-2008-PCM, Reglamento de la Ley 27269 Firmas y certificados digitales.

Implementar firmas y certificados digitales, para otorgar la validez y eficacia jurídica de una firma manuscrita. Promover documentos, políticas y metodologías del SGSI, firmados digitalmente por la alta dirección.

Ley Nº 28612, Ley que norma el uso, adquisición y adecuación del *software* en la administración pública

Alinear las Políticas y Normas para la utilización de *software* en las entidades públicas - *Software* Estándar, debiendo cumplir con los lineamientos de la ley, con el objetivo de garantizar la adecuada gestión del software propietario y *software* libre.

RJ Nº 386-2002-INEI, Normas técnicas para el almacenamiento y respaldo de la información procesada por las entidades de la administración pública

Alinear el procedimiento para la seguridad de la gestión de los respaldos informáticos de las entidades públicas, debiendo cumplir con los lineamientos de esta norma, con el objetivo de tratar adecuadamente la información almacenada en la institución, utilizando procedimientos y tecnologías modernas.

RJ Nº 088-2003-INEI, Normas para el uso del servicio de correo electrónico en las entidades de la administración pública

Alinear las políticas y normas para el correo electrónico institucional de las entidades públicas, debiendo cumplir con los lineamientos de esta norma, con el objetivo de asegurar la operatividad y la comunicación segura en el intercambio de información electrónica entre personal interno y con entidades externas.

Ley Nº 28493, que regula el uso del Correo Electrónico comercial no solicitado (*SPAM*)

Alinear las políticas y normas para el correo electrónico institucional de las entidades públicas, debiendo cumplir con los lineamientos definidos por la ley. Además, verificar que los controles tecnológicos implementados (tales como, reglas *antispam* y *firewall*), cuenten con soporte técnico correspondiente.

DS Nº 037-2005-PCM, Modifica el DS Nº 013-2003-PCM, fijando plazo para que las entidades públicas cumplan con inventariar el *software* que utilizan.

Mantener actualizado el inventario de software, para identificar, regularizar y eliminar aquéllos que no dispongan de las respectivas licencias.

RJ Nº 053-2003-INEI, Norma técnica para la implementación del Registro de Recursos Informáticos en las instituciones de la administración pública

Mantener actualizado el inventario de equipos informáticos y de comunicaciones, para gestionar oportunamente el cambio de equipos que, por obsolescencia, requieren la baja técnica y administrativa correspondiente.

RJ Nº 199-2003-INEI, Normas Técnicas para la Administración del *Software* Libre en los Servicios Informáticos de la Administración Pública.

Asegurar que los lineamientos de las políticas específicas que reglamentan y limitan el uso del *software* libre, deben tener el objetivo de controlar su uso adecuado, antes de instalarse en los equipos de cómputo de las entidades públicas.

RM Nº 381-2008-PCM, Lineamientos y mecanismos para implementar la interconexión de equipos de procesamiento electrónico de información entre las entidades del Estado.

Asegurar que las políticas específicas de seguridad relacionadas con la interconexión de equipos, las conexiones entre las sedes de las entidades públicas y las instituciones con las que interactúa, deben cumplir con las disposiciones de la ley, tal como, establecer una conexión segura para el intercambio de información.

RM Nº 035-2007-PCM, Lineamientos para la implementación del Portal de Transparencia estándar en las entidades de la administración pública.

Verificar que el módulo de transparencia del portal institucional público de las entidades públicas cumpla con las disposiciones dadas y establecer los controles de seguridad necesarios para asegurar su permanente disponibilidad e integridad.

Entre otras normas que se deben tener en cuenta para la realización de los servicios prestados por M&T, se mencionan las siguientes:

a. Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/ IEC 17799:2007 EDI. Tecnología de la Información, código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información. 2da. edición. Validar en el Enunciado de Aplicabilidad (SOA) que se han evaluado y fundamentado los 114 controles de seguridad de la información (inclusión o exclusión), correspondientes al anexo A de la norma ISO/IEC 27001:2013
b. Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/IEC 27001:2014 EDI Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. Establecer, implementar, operar, mantener y mejorar el SGSI, de manera continua, con el liderazgo, compromiso y apoyo de la alta dirección.
c. Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/IEC 12207:2016 Tecnología de la Información. Procesos del Ciclo de Vida del Software, 3ª Edición. Verificar la alineación de la Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información en la institución, con la norma ISO/IEC 12207:2016.

4.1.4 Análisis cultural.

En el análisis cultural, se consideró la opinión de Torres (2015, diciembre 20), quien manifestó lo siguiente:

> En un reciente estudio publicado por Apoyo Consultoría, se logró evaluar el impacto de diversas tendencias tecnológicas y sociopolíticas en el desarrollo económico y social del país.
>
> El estudio destaca cómo el proyecto de Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica del MTC (6,1 millones de peruanos conectados), el crecimiento en el número de peruanos con smartphones (de 17,2% a 58,7% para el 2020), y la aparición y crecimiento de las tecnologías de dinero electrónico fomentadas por Asbanc (5 millones de peruanos para el 2020) forman una convergencia de factores para el avance en las TIC que el siguiente gobierno debe asegurarse de aprovechar.
>
> Asimismo, demuestra con cifras cómo el uso de estas tecnologías innovadoras puede impactar significativamente el desarrollo nacional. Por ejemplo, actualmente el gasto público per cápita en computación en la nube en el Perú es el menor de la Alianza del Pacífico, representando una séptima parte del gasto en Chile.
>
> Un aumento de tan solo 10% en el gasto público en computación en la nube representa un crecimiento del 0,75% en el PBI nacional, cifra relevante para un país que busca crecer y competir de maneras innovadoras en los mercados mundiales.
>
> Finalmente, la investigación propone un conjunto de acciones que nuestros futuros líderes deberán tomar agrupadas en tres pilares: fomentar la institucionalidad en el uso de las TIC dentro del Estado Peruano, mediante instituciones fuertes y con apoyo político directo.
>
> Se deben definir y acelerar las políticas públicas relevantes, tales como la política de banda ancha, de computación en la nube y de uso de las TIC en MYPEs, así como

> priorizar la confianza del ciudadano y de la empresa en la tecnología mediante políticas y acciones de capacitación y de protección en materia de ciberseguridad.
>
> Es de esperarse que la oportunidad de desarrollo que este escenario de convergencia plantea en nuestro país en los próximos años sea tomada y aprovechada por nuestros futuros líderes, con miras al Perú del 2021. (párr. 3-9).

4.1.5 Análisis tecnológico.

En el análisis tecnológico, Salas (2015, diciembre 22) realizó una entrevista a Luis Enrique Torres Gonzáles, director de Tecnología de Microsoft Perú, para el diario Gestión, quien manifestó lo siguiente:

> Según el criterio del ejecutivo de Microsoft, la computación en la nube es actualmente la tendencia más importante en términos tecnológicos, reconocido así por las Naciones Unidas, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el World Economic Forum (WEF).
>
> El gasto público per cápita de computación en la nube en el Perú es de US$ 0.56, siendo el de Chile US$ 3.78 y el de Colombia US$ 1.7. Se trata de la inversión más baja en cloud computing a nivel de la Alianza del Pacífico, de acuerdo con el estudio de Microsoft y Apoyo.
>
> La seguridad informática, cuyas violaciones y delitos 'mueven' entre US$ 300,000 millones y US$ 1,000 millones al año en el mundo entero, tampoco es un tema menor.
>
> En países como el Perú, en el que la vulnerabilidad ante diversas modalidades de delincuencia informática es alta, contar con políticas y lineamientos en cuanto a prevención y buenas prácticas es importante.

> “El camino correcto para mantenerse protegido es tener información y los recursos para que, como ciudadanos y empresas, saber qué hacer, que haya un ecosistema de protección, que estemos informados de temas básicos de seguridad informática”, indicó.
>
> Proyectos como el Gobierno Electrónico o el dinero electrónico de Asbanc agudizarán la vulnerabilidad de los usuarios peruanos, y la información y prevención son claves.
>
> “El riesgo va a ir aumentando, pero esa capacitación y ese conocimiento se desarrolla desde ahora, en la comunicación padre-hijo, la enseñanza en colegios… Hay una serie de mecanismos de fomento a la ciberseguridad que, en este momento, no estamos implementado”, indicó Luis Enrique Torres.
>
> ¿Se necesita una Oficina que reporte directamente a la PCM? ¿Una “agencia tecnológica” como en Uruguay? ¿Un viceministerio como en Colombia? El ejecutivo dice que las maneras pueden ser distintas pero el fin el mismo: crear un modelo que, institucionalmente, de réditos de muy corto plazo al mayor nivel posible, pues las tecnologías no esperan. (párr. 8-18)

Los servicios de consultoría especializada que brinda M&T se sostiene en estándares y/o normas internacionales ISO que cumplen un ciclo de mejora continua, es decir que están en permanente revisión y/o actualización. Es por tal motivo que es fundamental en este negocio de consultoría especializada estar alineado a las últimas versiones de las normas internacionales ISO, a fin de proveer a los clientes del sector público y privado una asesoría y consultoría acorde con las nuevas tendencias y avances en el campo de las tecnologías de información de las cuales se mencionan en el artículo del periódico Gestión.

4.1.6 Análisis ecológico.

Respecto a las actividades de la empresa se establece que no tiene impacto directo con el medio ambiente.

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

Tabla 14

Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – político gubernamental

Variables del entorno indirecto	Impacto en los Clientes	Impacto en los Proveedores
Político-gubernamental		
Capacidad y propuestas que debe tener un nuevo gobierno.	La capacidad de ejecución del nuevo gobierno con relación a las TIC beneficia en la demanda en los servicios de tecnología de la información creando un impacto positivo en los clientes.	Beneficio en incremento de la demanda en los servicios de tecnología de la información a los proveedores.
Voluntad política / Institucionalidad consecuente para adaptarse a los cambios tecnológicos.	La ausencia de voluntad política e institucionalidad para colocar temas de tecnología en la agenda del gobierno genera un impacto negativo en los clientes.	La ausencia de voluntad política e institucionalidad genera un impacto negativo en los proveedores.
Lineamientos sobre TIC´s a nivel de todo el aparato estatal	La falta de lineamientos para implementar propuestas sobre TIC´s en forma transversal en todo el gobierno, y que se encuentre acorde a la velocidad de los cambios tecnológicos, genera un impacto negativo en la innovación de los servicios requeridos por los clientes.	La falta de lineamientos para implementar propuestas sobre TIC´s en forma transversal en todo el gobierno, genera un impacto negativo en la innovación de los servicios solicitados a los proveedores.
Plan Bicentenario - Acuerdo Nacional	Siendo uno de los ejes temáticos la Competitividad del país, y planteando como una de las políticas el desarrollo de la ciencia y tecnología, esto genera un impacto positivo en la mano de obra y en el soporte técnico más especializado que ayude en la calidad de estos recursos solicitados por los clientes.	Impacto positivo en la mano de obra y en el soporte técnico requerido de los proveedores.
Política de aumento de gastos público en TI.	Un aumento en el gasto público en TI generaría un aumento en el PBI per cápita, por tres factores tecnológicos aumento de la conectividad de los peruanos en el país, aumento de la cantidad de teléfonos inteligentes, y mayor acceso al dinero electrónico generando mayor demanda en productos y servicios tecnológicos en el sector estatal.	Impacto positivo generando mayor demanda en productos y servicios tecnológicos en el sector estatal, beneficiando a los proveedores.
Fortalecimiento institucional que tenga estrategias de TICs / factor estratégico en países que han tenido éxito en TICs.	Se requiere del gobierno de turno la prioridad y compromiso para fortalecer las instituciones con estrategias de TICs.	Si se prioriza y genera compromiso por parte del gobierno de turno con estrategias de TICs, genera un impacto positivo a los proveedores.
Periodos electorales / inestabilidad política.	El efecto en estos periodos es aplazar o suspender las inversiones de diferente tipo, disminuyendo la contratación de servicio de consultoría especializada, retrasando los proyectos requeridos por parte de los clientes.	Disminuye la contratación de servicio de consultoría especializada, por lo tanto, disminuye la demanda o se aplaza los proyectos licitados, perjudicando a los proveedores.
Cambios del gobierno o gabinete ministerial.	Genera la salida de altos funcionarios, generando una alta rotación del personal clave en áreas como abastecimiento, compra y logística. Afectando en la contratación de asesoría especializada, e impactando negativamente a los clientes.	Se perjudica a los proveedores en la demora en el proceso de cobranza, generando sobrecostos.
Tiempo en efectuar el pago a proveedores en el sector público.	De acuerdo con los estudios realizados al respecto por el OSCE, el tiempo promedio desde que el proveedor presenta el entregable hasta el momento del pago para servicios puede llegar hasta 51 días, siendo el tiempo irregular.	Esta variable impacta en la liquidez de los proveedores y aumento del ciclo de conversión del efectivo, por ende, aumento en el capital de trabajo que deben tener para brindar los servicios requeridos por el estado, convirtiéndose en una barrera para muchas de las empresas que quieren entrar en este mercado.

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 15

Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – económico

Variables del entorno indirecto	Impacto en los Clientes	Impacto en los Proveedores
Económico		
PBI actual / Gasto e inversión pública.	El monto de facturación en los últimos 05 periodos ha tenido una tendencia de crecimiento, a pesar de la desaceleración de los últimos dos años de la economía, la razón es por el aumento del gasto e inversión pública con la finalidad de contrarrestar el decrecimiento. Este crecimiento favorece en la demanda de los clientes.	Este crecimiento en M&T también impacta en el aumento de las ventas.
PBI proyectado.	El crecimiento del PBI proyectado en los próximos años hasta el 2020 sin impulso minero ni grandes reformas, estaría por debajo del 4%, y de acuerdo con el análisis realizado el presente gobierno elegido buscara incrementar el gasto y la inversión pública, teniendo como efecto un mayor crecimiento de la demanda en los servicios de TI, como se ha visto en los últimos años. Beneficiando a los clientes	Un mayor monto en la cartera de los productos y servicios de TI se debe tener en cuenta un mayor respaldo financiero para asumir los costos de la carta fianza de los proveedores.
Tipo de cambio real	Ante la depreciación del sol, ha llevado a un tipo de cambio de 3.316 sol / dólar. Los clientes del sector estatal compra en soles, protegiéndose de tal efecto	Con respecto a los proveedores, se pueden considerar que puedan afectar en los costos. Debido a que los cursos de actualización al personal de la empresa se cotizan en dólares.
Inflación	Al ingresar la inflación en el rango meta establecida, y tener proyecciones para este año y en lo sucesivo, seguir en dicho rango meta, permite tener una inflación controlada. Beneficiando a los clientes por tener precios estables.	Se beneficia a los proveedores por tener precios estables
Tasa de referencia	Ante una tasa referencia estable, es beneficioso para los clientes.	Es beneficioso a los proveedores, sobre todo con respecto al escenario positivo que proyecta el BCRP, el cual se refleja en el costo financiero y en los créditos futuros que requieran obtener.

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 16

Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – legal

Variables del entorno indirecto	Impacto en los Clientes	Impacto en los Proveedores
Legal		
Decreto Legislativo N°1017 y Decreto Supremo N° 138-2012-EF	Se estipula los días hábiles para cada tipo de contrataciones definidas con el estado, este dato establece orden en los diferentes procesos y beneficioso para los clientes.	Para el caso de los proveedores es indiferente
Ley 30225 Ley de contrataciones del estado	Para los clientes del sector público, esta norma está orientada a maximizar el valor de los recursos públicos de gestión, generando beneficios para los clientes.	En el caso de los proveedores, es indiferente
Decreto Supremo N° 066-2011-PCM	En donde se aprueba la Agenda 2.0, y se define como una de sus estrategias, la implementación de mecanismos para mejorar la Seguridad de la Información, esto impacta positivamente en los clientes por la generación de una demanda estructurada.	Beneficio para los proveedores por la generación de una demanda estructurada.
Resolución Ministerial N°19-2011 PCM	En donde se formula en un plan lineamientos pertinentes en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), para el apoyo de la gestión pública. Esto es beneficioso para los clientes en la demanda de sistema de gestión de la información.	Impacto positivo para los proveedores en la demanda de sistema de gestión de la información.
Ley Nº 27309 / DS Nº 052-2008-PCM / RJ Nº 386-2002-INEI	Para los clientes es beneficioso por la demanda generada antes legislaciones que promuevan la seguridad en la información.	Para los proveedores es beneficioso por la demanda generada.
Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/ IEC 17799:2007.	Beneficio para los clientes por obtener productos o servicios estandarizados y garantizados.	Esta norma es beneficiosa para los proveedores que brindan curso relacionadas a las buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información estandarizados y garantizados.
Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/IEC 27001:2014.	Beneficio para los clientes por obtener productos o servicios estandarizados y garantizados.	Esta norma es beneficiosa para los proveedores que brindan curso relacionadas a las buenas prácticas para la implementación de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información.
Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/IEC 12207:2016.	Beneficio para los clientes por obtener productos o servicios estandarizados y garantizados.	Esta norma es beneficiosa para los proveedores que brindan curso relacionadas a las buenas prácticas para la implementación de tecnología de la información, procesos del ciclo de vida del *software*.

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 17

Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – cultural

Variables del entorno indirecto	Impacto en los Clientes	Impacto en los Proveedores
Cultural		
Cultura	El cliente del sector público se puede decir que tiene una cultura al negociar de manera formal, de seguir los procesos estipulados por el gobierno, de rebajar o escoger la propuesta más barata, como también se puede mencionar que en las negociaciones se enfocan mucho en la confianza y en los contactos personales, que las decisiones las toma ciertos niveles jerárquicos del organismo estatal,	Es un factor determinante para los proveedores.

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 18

Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – Tecnológico

Variables del entorno indirecto	Impacto en los Clientes	Impacto en los Proveedores
Tecnológico		
Tendencias tecnológicas.	De acuerdo con lo investigado, los clientes tienen un gran potencial a desarrollar a pesar de los avances realizados por los gobiernos anteriores, aún se está en desventaja con respecto a los demás países latinoamericanos. Cuyo cambio importante y sostenible se realizará a partir que el nuevo gobierno otorgue el debido peso político e institucional en temas estratégicos de TI.	Es beneficioso para los proveedores Cuyo cambio importante y sostenible se realizará a partir que el nuevo gobierno otorgue el debido peso político e institucional en temas estratégicos de TI.

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 19

Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno – ecológico

Variables del entorno indirecto	Impacto en los Clientes	Impacto en los Proveedores
Ecológico		
Cuidado de medio ambiente.	No aplica	No aplica

Nota. Elaboración propia (2017).

4.3 Oportunidades y amenazas

Respecto al análisis previo realizado del entorno indirecto, se determinan las siguientes amenazas y oportunidades de acuerdo con cada variable ejerce o impacta en el sector.

Tabla 20

Variables del entorno y su impacto en el sector – político gubernamental

Variables del entorno indirecto	Impacto en el Sector
Político-gubernamental	
Capacidad y propuestas que debe tener un nuevo gobierno.	Oportunidad
Voluntad política / Institucionalidad consecuente para adaptarse a los cambios tecnológicos.	Amenaza
Lineamientos sobre TICs a nivel de todo el aparato estatal	Amenaza
Plan Bicentenario - Acuerdo Nacional	Oportunidad
Política de aumento de gastos público en TI.	Oportunidad
Fortalecimiento institucional que tenga estrategias de TICs / factor estratégico en países que han tenido éxito en TICs.	Oportunidad
Periodos electorales / inestabilidad política.	Amenaza
Cambios del gobierno o gabinete ministerial.	Amenaza
Tiempo en efectuar el pago a proveedores en el sector público.	Amenaza

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 21

Variables del entorno y su impacto en el sector – económico

Variables del entorno indirecto	Impacto en el Sector
Económico	
PBI actual.	Oportunidad
PBI proyectado.	Oportunidad
Tipo de cambio real	Amenaza
Inflación	Oportunidad
Tasa de referencia	Oportunidad

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 22

Variables del entorno y su impacto en el sector – legal

Variables del entorno indirecto	Impacto en el Sector
Legal	
Decreto Legislativo N°1017 Ley de contrataciones con el estado, Decreto Supremo N° 138-2012-EF Reglamento de la ley de contrataciones, Decreto Supremo N° 066-2011-PCM, Decreto Supremo N° 066-2011-PCM "Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú Agenda Digital Peruana 2.0", Resolución Ministerial N°19-2011 PCM Formulación y Evaluación del Plan Operativo Informático de las entidades de la Administración Pública y su Guía de Elaboración	Oportunidad
Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/ IEC 17799:2007 EDI. Tecnologia de la información. Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información	Oportunidad
Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/IEC 27001:2014 Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión seguridad de la información. requisitos	Oportunidad
Norma Técnica Peruana, NTP-ISO/IEC 12207:2016 Ingeniería de Software y Sistemas. Procesos del ciclo de vida del software. 3a Edición", en todas las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática	Oportunidad

Nota. Elaboración propia.

Tabla 23

Variables del entorno y su impacto en el sector – cultural, tecnológico y ecológico

Variables del entorno indirecto	Impacto en el Sector
Cultural Cultura negociadora de los peruanos	Oportunidad
Tecnológico Tendencias tecnológicas.	Oportunidad
Ecológico Cuidado del medio ambiente.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia (2017).

4.4 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

De acuerdo con lo establecido con David (2013): "La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva." (p. 80)

David (2013) también menciona que las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave identificado en el proceso de auditoría externa, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible. Recuerde que Edward Deming decía: "Nuestra confianza está puesta en Dios. Todos los demás sólo nos proporcionan datos".
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a

éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores de ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

   Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.
5. Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las

> estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (p.80 y 81)

Para la elaboración de la presente Matriz EFE este se basó en opiniones objetivas, producto de las entrevistas a expertos, directivos, clientes y no clientes de la empresa.

A continuación, se muestra la Matriz EFE, en donde se identifican los factores externos claves de la Tecnología de Información y la capacidad de reacción de M&T ante las amenazas y oportunidades presentadas (Ver Tabla 25).

Tabla 24

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1 La actividad "Telecomunicaciones y otros servicios de información incremento en 10.9% (4to Trimestre)	0.12	4	0.48
O2 15 proyectos sobre Seguridad de la Información en el sector público por un monto de S/5MM	0.08	1	0.08
O3 Formación de Consorcios entre empresas Locales y Extranjeras para participar en Licitaciones que exigen altos volúmenes de facturación como parte de sus bases	0.05	4	0.20
O4 Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016 (Ley 27685)	0.08	3	0.24
O5 Uso obligatorio de Norma Técnica Peruana "NTP ISO/IEC 27001:2014 Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. Requisitos. 2a. Edición", en todas las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática, según Resolución Ministerial Nº 004-2016-PCM	0.12	2	0.24
Amenazas			
A1 Cambio de Gobierno del 2016 desacelera la inversión del sector público en Proyectos de Seguridad de la Información	0.10	1	0.10
A2 La poca oferta de profesionales en Seguridad de la Información en el mercado peruano	0.20	4	0.80
A3 Incremento en los costos salariales del personal especializado en Seguridad de la Información como consecuencia del incremento de la demanda de profesionales en el sector público	0.05	4	0.20
A4 Planteamiento de nuevas restricciones como resultado del cambio en la Ley de Contrataciones del Estado hecha en el año 2015	0.12	1	0.12
A5 Que la ONGEI centralice las compras del sector público bajo la aplicación de economías de escala, generando un impacto en la elaboración de las bases, estimación de costos, tiempos de desarrollo e implementación	0.08	2	0.16
Total	1.00		2.62

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 15), por David, F. R., 2013, México: Pearson.

Copyright 2013 por Prentice Hall e "Informe sobre Medición de la Sociedad de la Información 2015. Resumen Ejecutivo," por la Unión Internacional de Telecomunicaciones [UIT], 2015. Recuperado de https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2015/MISR2015-ES-S.pdf

Se observa en la tabla anterior que la ponderación de factores externos considerados como oportunidades con alta importancia, son: el incremento significativo de servicios relacionados a telecomunicaciones e infraestructura TI, el uso obligatorio de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 27001:2014, importantes proyectos de seguridad de la información por un monto de S/ 5MM y el plan de implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública 2013-2016 (Ley 27685).

Respecto a la calificación de que tan eficazmente responden estos factores externos a las estrategias actuales de la empresa, se considera el incremento de servicios relacionados a telecomunicaciones e infraestructura TI, dado el grado de especialización de la empresa en la venta de servicios relacionados a este rubro como hacking ético, análisis de vulnerabilidades, seguridad en redes y comunicaciones; así como la formación de consorcios entre empresas locales y extranjeras que permitirá a la empresa participar en licitaciones con altos volúmenes de facturación.

Adicionalmente, en la ponderación de factores externos consideradas amenazas severas, se considera: la poca oferta de profesionales en seguridad de la información y el incremento en sus costos salariales, debido al incremento en la demanda de este tipo de profesionales, el cual podría ser un obstáculo para lograr mayor crecimiento de la empresa y minimizar el índice de rotación del personal.

Es importante considerar el efecto que tienen las variables económicas: PBI, inversión pública, gasto público en la demanda, así como el tipo de cambio en los costos fijos y variables, debido a que el alquiler del local, exámenes y cursos de certificación se cotizan en dólares americanos. La inflación controlada permite precios estables para clientes y proveedores, y una tasa de referencia estable es beneficiosa, ya que se refleja en el costo financiero y en los créditos futuros que requieran obtener.

Finalmente, la puntuación total ponderada es de 2.62, la misma que está por encima del promedio de 2.5, refleja que la empresa viene aprovechando satisfactoriamente algunas oportunidades externas y evitando amenazas a las que se enfrenta, sin embargo, existen aspectos por mejorar en sus estrategias actuales a fin maximizar el aprovechamiento de oportunidades que ofrece el entorno y que actualmente no se viene logrando.

Capítulo V:

Análisis de la industria

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

5.1.1 Demanda.

El mercado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se ha convertido en un pilar clave en todo país que aspira a tener una economía desarrollada. Perú no es ajeno a ello, dado que desde hace años presenta un incremento en el número de empresas locales y extranjeras que atienden un mercado creciente de necesidades TIC. Esta demanda se da tradicionalmente en el sector público y ahora se ve impulsada por el ámbito privado, ya sea por parte de los hogares como las empresas.

Instituciones internacionales ven una mejora en el crecimiento del sector TIC en el Perú, como resultado de una clara evolución del sector en los últimos años. La Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT), organismo especializado de la ONU, presenta un buen panorama sobre el desarrollo del sector TIC en el Perú. En el ranking presentado en el año 2015, Perú se ubica en la posición 104 a nivel mundial medido por el índice de desarrollo TIC, con un crecimiento del 17% respecto al 2010. Adicionalmente, se rescata el desafío que tiene Perú por lograr un posicionamiento similar al que tienen países de la región como Chile, en el puesto 55; Argentina, en el 52; o Brasil, en el 61

En lo que se refiere a PBI, en el cuarto trimestre del 2015 la actividad Telecomunicaciones y otros servicios de información incrementó en 10.9% respecto al mismo periodo del año 2014. Así mismo, se aprecia un crecimiento de la actividad si se compara el resultado anual del año 2015 respecto al año 2014 (ver Tabla 25).

Tabla 25

Perú: Producto bruto Interno (cuarto trimestre 2015)

Actividades	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Economía Total (PBI)	4,3	3,7	4,5	3,0	3,9	2,1	3,1	3,2	4,7	3,3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,6	1,5	1,9	2,3	1,8	-08	3,4	4,2	2,5	2,8
Pesca y acuicultura	1,8	-56,1	71,6	27,4	-10,1	37,7	35,2	-21,9	41,2	15,9
Extracción de petróleo, gas y minerales	15,7	23,3	16,3	10,6	16,3	4,1	7,4	10,0	14,7	9,2
Manufactura	-2,8	-7,9	2,0	2,2	-1,6	1,7	-0,1	-2,4	0.9	-1,7
Electricidad, gas y agua	10,4	7,1	6,5	5,3	7,3	1,0	5,6	6,3	8,2	6,2
Construcción	2,0	0,8	3,9	-9,2	-3,1	-5,3	-8,3	-6,7	-2,3	-5,9
Comercio	2,8	2,3	1,4	0,9	1,8	0,1	4,1	4,3	4,0	4,0
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	3,9	3,2	3,4	3,2	3,4	2,5	2,5	2,8	2,2	2,3
Alojamiento y restaurantes	2,9	2,6	2,6	2,3	2,6	0,7	3,1	3,3	2,6	3,0
Telecomunicaciones y otros servicios de información	7,7	10,6	6,9	7,3	8,1	8,6	6,8	9,6	10,9	9,3
Servicios financieros, seguros y pensiones	8,6	6,8	5,1	0,9	5,4	-0,4	10,2	9,6	11,8	10,8
Servicios prestados a las empresas	3,0	2,1	2,2	1,5	2,2	0,6	5,3	4,1	3,9	4,6
Administración pública y defensa	4,7	4,7	4,6	4,2	4,6	4,0	3,5	3,6	4,9	3,9
Otros servicios	4,3	4,2	4,0	3,9	4,1	3,3	5,0	4,1	4,2	4,4
Total Industrias (VAB)	4,6	3,9	4,6	3,0	4,0	1,9	3,5	3,4	5,1	3,5
Otros impuestos a los Productos y DM	1,7	2,0	3,3	2,5	2,4	3,7	-1,1	1,7	1,5	0,4

Nota. Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales.

Tomado de "Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017," (p. 9), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017, mayo. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Como parte del PBI, se puede apreciar que la actividad "Telecomunicaciones y otros servicios de información" contiene el subsector "otros servicios", dentro del cual se encuentra la programación informática, el cual muestra un crecimiento del 8.6% respecto al mismo periodo del año 2016, subsector sobre el cual se desarrolla el negocio de M&T.

El crecimiento del PBI en la actividad "Telecomunicaciones y otros servicios de información" permite destacar la tendencia al alza del sector de las TICs en el mercado

peruano. No existen datos oficiales sobre el volumen que este representa, por lo que se rescata un dato extraído del estudio de Fernández (diciembre 2013), el cual indica que en el Perú representan un volumen de US$ 5,817 millones, un 3.8% del PBI, mostrando una participación del 68% para telecomunicaciones y 32% para Tecnologías de información, y que para el 2012 el volumen rondaría por los US$ 7,305 millones. Este volumen da una referencia sobre la demanda, US$ 1,861 para el año 2010 y US$ 2,337 aproximadamente para el 2012, lo que supone un crecimiento del 25% en dos años.

Cabe resaltar que la TIC se divide en cuatro bloques: telecomunicaciones, servicios IT, *software* y *hardware*, el plan estratégico de la empresa M&T se enfocara en lograr una penetración sobre los bloques de servicios IT y *software* por medio de sus cuatro unidades de negocio (IT *Governance*, *Information Security*, *Business Continuity*, *Software Development* y *Professional Training*)

En lo que se refiere al sector público, la empresa M&T presenta una clara presencia en lo que se refiere a Consultoría sobre Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio. M&T, entre los años 2006 y 2015, captó el 37.3% ($2,608,141) sobre la demanda total del sector público en los referidos servicios, y un 3.8% ($2,888,292) del global de la demanda de servicios en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (ver Tabla 26).

Tabla 26

Demanda total en tecnologías de la información y comunicaciones (2006-2015)

Servicio	M&T	Competencia	Total USD	% Participación M&T
Arquitectura & Comunicaciones	77,152	62,346,713	62,423,865	0.1%
Auditoría	101,711	75,245	175,956	57.5%
Certificación	-	50,920	50,920	0.0%
Software	2,608,141	4,377,853	6,985,994	37.3%
Training	95,854	5,252,083	5,347,938	1.8%
	5,435	65,695	71,130	7.6%
	2,888,292	72,168,509	75,056,802	3.8%

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

5.1.2 Oferta.

En la conversación que se sostuvo con el Sr. Eric Moran, Gerente General de M & T, se rescató que existe un número limitado de empresas que brindan el servicio especializado en Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio en el mercado Peruano que puedan atender al sector público, aproximadamente son 21 empresas y estas pueden establecer entre ellas consorcios, que les permita lograr participación en licitaciones de mayor cuantía, esto último por exigencias que se presentan en las bases impuestas por las empresas del sector público.

A continuación, se presenta información sobre las empresas competidoras, el cual permitirá tener una idea de la oferta de empresas relacionadas al giro de M&T y los servicios prestados al sector público (Ver Tabla 27 y 28).

Tabla 27

Cantidad de servicios relacionados al giro de M&T prestados al sector público

Empresa	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SGS DEL PERU S.A.C.	30	35	46	21	18	22	20	20	12	21
AENOR PERU SAC	0	0	1	1	0	2	7	5	9	15
GLOBAL CROSSING PERU S.A.	20	15	20	20	14	21	16	32	15	14
DELOITTE & TOUCHE S.R.L.	10	5	2	5	3	0	1	12	10	11
TELEFONICA GESTION DE SERVICIOS COMPARTIDOS SAC	2	2	2	4	4	5	6	10	7	8
M&T CONSULTING PERU SAC	0	3	4	11	6	6	7	7	8	8
Kunak Consulting SAC	0	0	0	0	0	0	0	1	5	7
I-SEC INFORMATION SECURITY DEL PERU S.A.C.	4	10	9	6	6	11	13	14	18	5
QBAN CONSULTING S.A.C.	1	3	4	2	1	0	1	3	5	4
INTELLITY CONSULTING S.A.C.	1	4	6	4	4	2	3	3	1	4
NEOSECURE SAC	0	0	0	0	0	1	0	2	4	4
Software & Consulting SAC	0	0	4	3	0	0	0	0	1	2
KPMG ASESORES SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1
ORION PERU S.A.C	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1
OPEN SEC E.I.R.L	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
DIGIWARE DEL PERU S.A.C. - DIGIWARE S.A.C.	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0
IRIARTE & ASOCIADOS S. CIVIL DE R.L.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
LEADER PARTNER SAC	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
TELEFONICA INGENIERÍA DE SEGURIDAD S.A. - SUCURSAL DEL PERU	0	3	1	1	2	1	13	2	7	0
ETEK INTERNATIONAL CORPORATION SUCURSAL PERU	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0
DATCO PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	2	4	11	11	7	3	4	2	1	0
	70	84	110	89	68	76	96	115	111	105

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

Tabla 28

Facturación por servicios relacionados al giro de M&T prestados al sector público

Empresa	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GLOBAL CROSSING PERU S.A.	1,034,607	385,064	10,551,047	1,133,353	2,046,083	1,635,523	2,622,302	1,698,176	5,040,417	25,222,668
TELEFONICA GESTION DE SERVICIOS COMPARTIDOS SAC	9,536,970	12,248	73,686	1,539,473	1,039,977	2,793,784	355,912	3,811,182	3,948,139	9,844,401
DELOITTE & TOUCHE S.R.L.	459,652	60,450	50,348	425,838	258,265	-	36,364	1,607,934	2,320,534	1,766,608
QBAN CONSULTING S.A.C.	17,206	53,691	23,810	11,212	6,152	-	5,815	92,043	76,610	658,456
M&T CONSULTING PERU SAC	-	43,021	146,246	313,811	171,364	384,574	349,939	384,059	577,792	585,061
I-SEC INFORMATION SECURITY DEL PERU S.A.C.	58,256	130,485	58,364	85,491	86,027	209,777	341,891	370,190	326,645	277,272
NEOSECURE SAC	-	-	-	-	-	30,770	-	93,901	216,427	256,394
SGS DEL PERU S.A.C.	486,942	649,284	1,381,684	1,117,124	3,261,882	1,094,693	641,068	808,365	1,021,899	209,306
AENOR PERU SAC	-	-	21,636	3,483	-	1,005,036	735,025	44,586	500,652	196,812
Kunak Consulting SAC	-	-	-	-	-	-	-	6,364	83,027	175,152
INTELLITY CONSULTING S.A.C.	3,570	27,475	67,119	88,937	30,713	16,957	34,783	38,811	15,541	150,803
Software & Consulting SAC	-	-	49,248	77,850	-	-	-	-	12,036	67,926
KPMG ASESORES SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	-	-	-	-	-	-	22,727	11,979	85,515	25,030
ORION PERU S.A.C	-	-	-	-	-	9,697	7,939	10,354	57,531	6,500
OPEN SEC E.I.R.L.	-	-	-	-	-	-	-	-	11,970	-
LEADER PARTNER SAC	-	-	-	-	-	22,852	-	-	-	-
DATCO PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	37,257	152,742	315,379	1,061,551	56,224	456,498	31,377	16,635	60,606	-
ETEK INTERNATIONAL CORPORATION SUCURSAL PERU	-	-	-	-	36,727	-	19,371	-	-	-
TELEFONICA INGENIERÍA DE SEGURIDAD S.A. - SUCURSAL DEL PERU	-	8,315	1,485	102,451	1,527,043	8,485	1,042,651	27,633	255,110	-
IRIARTE & ASOCIADOS S. CIVIL DE R.L.	-	-	-	-	-	-	-	-	12,114	-
DIGIWARE DEL PERU S.A.C. - DIGIWARE S.A.C.	-	-	-	-	33,025	-	-	-	344,872	-
	11,634,460	1,522,774	12,740,052	5,960,575	8,553,480	7,668,645	6,247,165	9,022,213	14,967,437	39,442,388

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

Tomando como referencia la base de datos de competidores del año 2015 proporcionados por el Sr. Eric Moran y las empresas que han ganado una licitación en el año 2015, se puede apreciar que el 66.6% (14) de las empresas tuvieron presencia en el 2015, por lo que se puede indicar que existe una oferta empresarial capaz de cubrir la demanda del sector público.

De acuerdo con información brindada por él Gerente General de M&T, los márgenes de utilidad obtenidos hacen atractivo la incursión de nuevas empresas locales y extranjeras en las licitaciones públicas sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

5.2 Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Porter (1985), estableció que existen 5 fuerzas, las cuales son esencialmente un gran concepto de análisis para los negocios, este es un medio por el cual se pueden maximizar recursos y obtener ventaja sobre la competencia (Ver Figura 25).

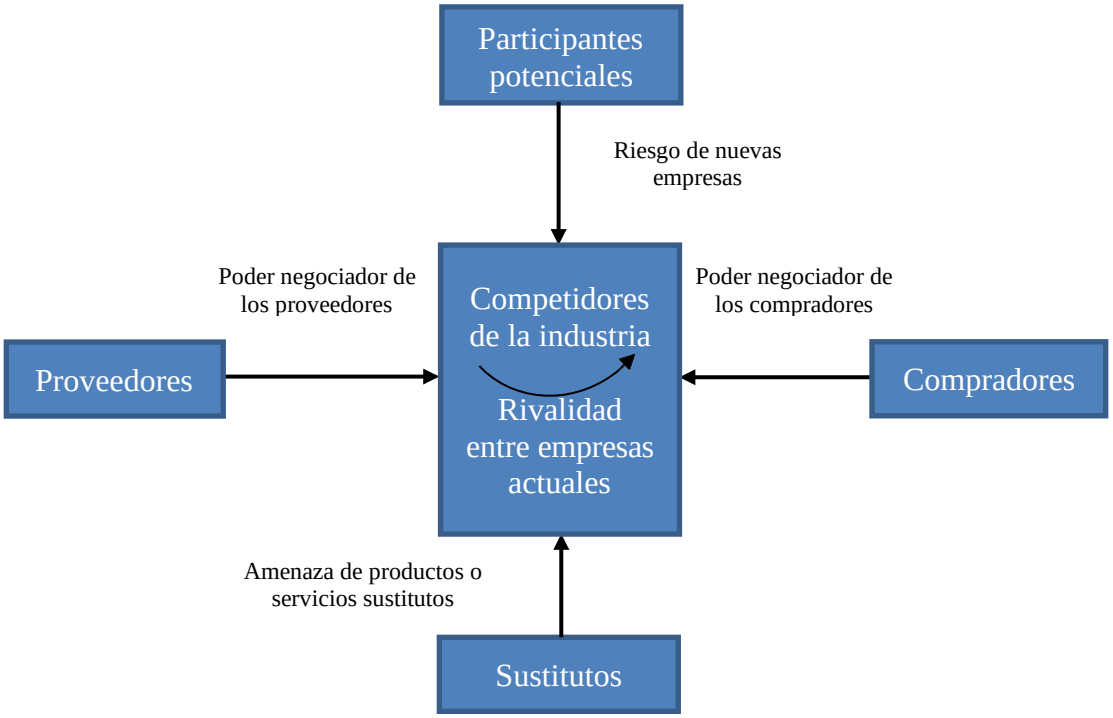

Figura 25. Las cinco fuerzas competitivas de la industria. Tomado de *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p. 4), por Porter, M. E., 1985, México: Compañía Editorial Continental. Copyright 1985 por Michael Porter.

5.2.1 Amenazas de productos sustitutos.

Se considera productos sustitutos a bienes o servicios que cumplan o desempeñen las mismas funciones, si los clientes pueden encontrar fácilmente algo similar significa que la amenaza es alta.

M&T podría verse afectada si el estado promueve el desarrollo de un área especializada en Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio en las entidades del sector público. En base al análisis realizado se puede decir que esta amenaza es baja, debido a que la creación de un área especializada implica modificar la estructura organizacional de la empresa, establecer el valor agregado que esta brindará respecto a las consultorías que se llevan a cabo en la actualidad y por ultimo sustentar que el costo asociado a la creación del área (salarios, infraestructura, capacitación, etc.) será cubierta con la ejecución e implementación de un número mínimo de proyectos a lo largo del año, así como, asegurar que estos proyectos sean continuos en los años futuros.

Esto último, resulta ser una limitante para las entidades del sector público, debido al bajo número de proyectos que se llevan a cabo en un año bajo la clasificación de auditorías y consultorías en temas referentes a tecnologías de información, respecto a las aproximadamente 2,000 entidades que conforman el sector público (poder ejecutivo, poder legislativo, poder judicial, gobiernos locales, gobiernos regionales y organismos autónomos). (Ver Figura 26 y 27).

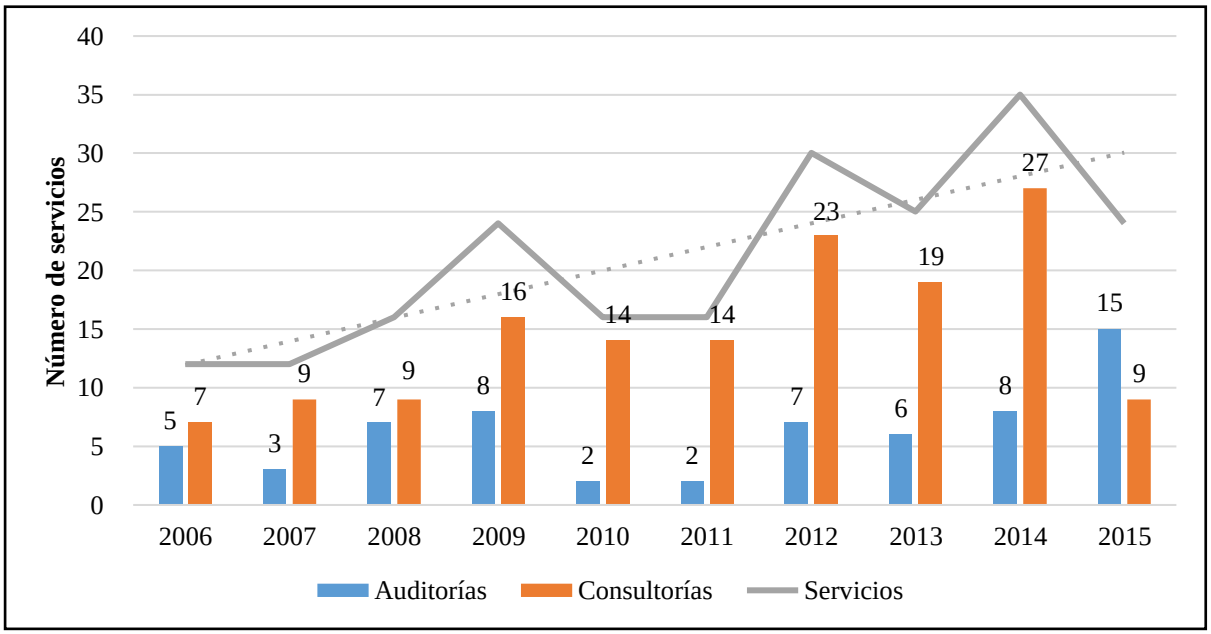

Figura 26. Numero de servicios por año (2006-2015). Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú. Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

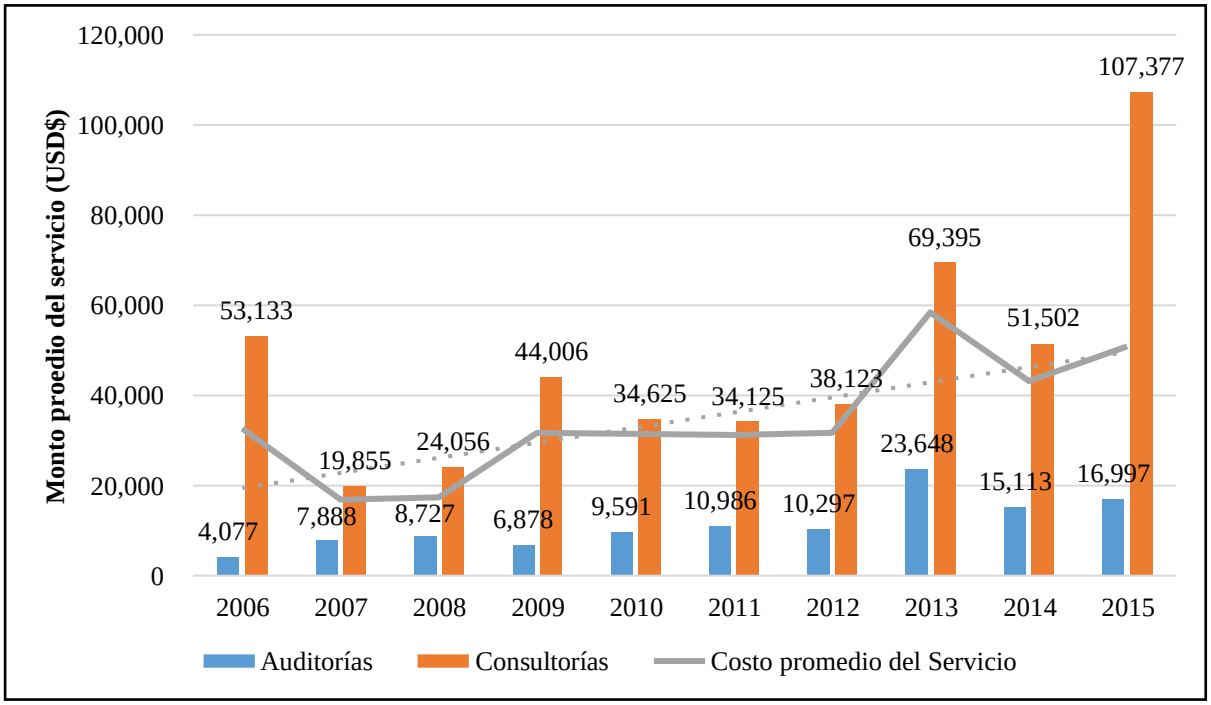

Figura 27. Costo promedio de los servicios por año (USD). Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú. Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

En base al análisis que se realizó sobre información proporcionada por el Gerente General de M&T, Señor Eric Moran, se puede decir que la factibilidad de crear y/o mantener un área especializada en las entidades del sector público es baja, debido a:

- El costo anual que implica mantener al personal de un área de cinco personas con una capacidad de atención de cinco proyectos por año (tres de magnitud baja y dos de magnitud media).
- La baja demanda de servicios de consultorías y auditorios referentes a Seguridad de la Información y Continuidad de Negocios no asegura que el área este ocupada al 100% a lo largo del año.

En resumen, la baja demanda de servicios de consultoría no permite cubrir el costo de mantener un área especializada (Ver Tabla 29, 30, 31 y 32).

Tabla 29

Estructura de costo de proyecto

	Magnitud de la Consultoría		
Indicadores económicos	Bajo	Medio	Alto
Monto de facturación (USD$)	30,000	50,000	75,000
Número de Personas requeridas	1	3	5
Duración (meses)	3	6	9
Costo hora especializada (USD$)	50	50	50

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 30

Costo de personal

Costo del personal	Remuneración mensual		Carga de la posición 1.7
Nivel de especialización	S/	USD$	USD$
Nivel 1 - Consultor Junior	4,000	1,212	2,061
Nivel 2 - Consultor Especializado	8,000	2,424	4,121
Nivel 3 - Gerente de Proyecto	12,000	3,636	6,182

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 31

Nivel de complejidad de los proyectos

N° Proyectos a desarrollar en el año	5	
Nivel de complejidad de los proyectos:		Costo USD
Bajo	3	90,000
Medio	2	100,000
Alto	-	-
Costo de desarrollar los proyectos con Proveedores		190,000

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 32

Personal requerido para atender 5 proyectos

	Costo USD$ de la Unidad		
Personal requerido para atender 5 proyectos	Posiciones	Mensual	Anual
Nivel 1 - Consultor Junior	2	4,121	49,455
Nivel 2 - Consultor Especializado	2	8,242	98,909
Nivel 3 - Gerente de Proyecto	1	6,182	74,182
Costo de desarrollar los proyectos con un área interna	5	18,545	222,545

Nota. Elaboración propia (2017).

En base a la aplicación de una serie de supuestos, se puede observar que el costo de mantener un área especializada para desarrollar cinco proyectos requiere un presupuesto de $222,545, mientras que el llevarla a cabo con proveedores exige un presupuesto de $190,000, este último representa un ahorro en el gasto de $32,500 (Dólares americanos). Esto debido a que las empresas consultoras pueden destinar su capacidad ociosa a formar parte de proyectos de otras unidades de la empresa.

La formación de especialistas, inversión en capacitación de soluciones tecnológicas por parte de las entidades que lo requieren: El estado podría optar por promover que las instituciones empiecen a desarrollar a su personal, a través de capacitaciones para poder desempeñar funciones adicionales a las que ya realizan y dejar de tercerizar el servicio, lo que podría ser vista como una opción de ahorro.

Para las entidades desarrollar estos cambios incurrirían en procesos de modificaciones de reglamentos y políticas internas, manuales de roles y responsabilidades, también habría que tener en cuenta que la entidad asumiría el costo de inversión en cursos de capacitación y certificaciones, que trae consigo la curva de aprendizaje y las contingencias que conlleva el proceso de adaptabilidad.

Se cotizó con la empresa New Horizon Peru S.A. cursos de capacitación para implementación de normas ISO (ver Tabla 33).

Tabla 33

Costos de certificación

Empresa	Curso	Costo con certificación US$
New Horizons S.A.	Fundamentos de ISO 27001 Implementador líder ISO 27001 Auditor Líder ISO 27001	1,700

Nota. Tomado de costos de certificación, por empresa New Horizon Peru S.A., 2017, Perú. Copyrigth 2017 por empresa New Horizon Peru S.A.

Para poder considerar sostenible la inversión el personal capacitado debería tener una cantidad de proyectos asignados en una línea de tiempo a desarrollar, así como la validez de las certificaciones y los costos de las renovaciones de estas. Por lo mismo que a largo plazo podría considerarse como una amenaza media.

Cabe mencionar que M & T, tiene como reto mantener el talento humano, ya que el crecimiento de este podría ser objetivo para otras empresas.

Por lo antes indicado, se evidencia que la intensidad de la fuerza es baja, ya que el desarrollo y crecimiento de un sustituto generaría un proceso que significaría tiempo y costos, lo que tampoco aseguraría el éxito.

5.2.2 Amenazas de competidores potenciales.

La existencia de empresas que realicen la misma actividad que M&T, son consideradas amenazas, porque al competir con ella, afectan su rentabilidad y crecimiento.

Las características por considerar para ser un potencial competidor son las siguientes:

- Staff Calificado en seguridad de la información y continuidad de negocio, profesionales altamente capacitados y certificado capaz de asumir responsabilidades y retos tecnológicos, dispuestos a mantenerse a la vanguardia.
- Conocimiento técnico y legal sobre licitaciones del estado, empresas que cuenten con un equipo preparado en base al Reglamento de contrataciones del Estado (2015).
- Experiencia en el mercado local sobre seguridad de la información y continuidad de negocio, el segmento de TI se encuentra en constante dinamismo, lo que significa que la empresa debe mantenerse actualizada constantemente para poder seguir manteniendo el nivel de competencia y el reconocimiento en el mercado.
- Volumen de facturación acumulado realizado con empresas del sector público, según las bases de cada requerimiento o concurso público para poder participar en esta, uno de los requisitos considerados como básicos es la experiencia en el sector público, lo que se basa netamente en facturación acumulada durante un periodo determinado, eso delimita un determinado puntaje que asegura participación en el proceso.
- Acreditación en certificaciones referentes a PMP, ITIL, COBIT, Lead Auditor 27001, las certificaciones necesarias y requeridas para poder desempeñarse dentro del segmento de seguridad de la información.
- Liquidez para coberturar las exigencias del Servicio; Cartas Fianzas y cobranza de facturas; las empresas que participan en concursos públicos deben dar fe que cuenta con el patrimonio suficiente para garantizar la atención, ya que estos contratos son por un

periodo determinado el cual inicialmente debe ser auto sostenible, con este requerimiento el estado asegura el cumplimiento del compromiso adquirido.

En consideración a las diversas variables revisadas se podría considerar esta fuerza con una intensidad media, debido al mercado en el que se desempeñan.

5.2.3 Poder de negociación de los clientes.

Es de vital importancia que las empresas tengan total conocimiento de quiénes son los clientes que compran los productos o servicios que ofrecen y así mismo, estas deberán analizar si son ellas quienes conducen la negociación e imponen condiciones.

La mayor parte de los clientes de la empresa pertenecen al sector público y la adquisición de los servicios son a través de concursos públicos, licitaciones y adjudicaciones, lo que genera que los clientes realicen sus requerimientos por un proceso de adquisición que se maneje con bases, los mismos que se encuentran elaborados y supervisados por todas las áreas involucradas en el proceso.

En esta fuerza la intensidad es Media, ya que son los clientes (compradores) quienes elaboran parámetros determinados para las empresas participantes, estos incluyen bases administrativas, técnicas y consideraciones. Adicionalmente, los clientes no eligen a las empresas que participan.

Cabe indicar que, estos procesos de adquisiciones están supervisadas por la OSCE y el reglamento de la Ley contrataciones con el estado y la OSCE, que es principalmente un documento donde detalla principios y procesos que debe cumplir la administración pública y los terceros que contratan con ella.

Se detalla la relación de los organismos del sector público con mayores servicios durante el 2015, como se puede observar solo figuran algunos ministerios, esto debido a que no siempre los requerimientos de servicios especializados son aprobados internamente,

además existe lentitud en los procesos administrativos de contratación de las áreas de logística de la mayoría de los ministerios (Ver Tabla 34).

Tabla 34

Organismos del sector público con mayores servicios durante el 2015

N°	Organismos del estado	2015
01	SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP	5
02	SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES	5
03	ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	4
04	CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLOS.A.	4
05	BANCO DE LA NACIÓN	4
06	BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ	3
07	SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA - SUNAT	3
08	ORGANISMO SUPERVISOR DE INVERSIÓN PRIVADA EN TELECOMUNICACIONES	2
09	PROGRAMA EDUCACIÓN BÁSICA PARA TODOS UE 026	2
10	ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN ENERGÍA Y MINERÍA	2
11	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	2
12	OFICIAN NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES	2
13	SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGOSTROS PÚBLICOS	2
14	ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE DE USO PÚBLICO	1
15	BANCO DE MATERIALES EN LIQUIDACIÓN	1
16	SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA - SEDAPAL	1
17	EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DE AREQUIPA S.A. – EGASA	1
18	MTC-PROYECTO ESPECIAL DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE NACIONAL (PROVIAS NACIONAL)	1
19	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD – ELECTROSUR S.A.	1
20	SEGURO SOCIAL DE SALUD	1
21	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ELECTRICIDAD DEL ORIENTE	1
22	SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	1
23	FONDO METROPOLITANO DE INVERSIONES	1
24	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS	1
25	FONDO MIVIVIENDA S.A.	1
26	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS OLIVOS (LAS PLAMERAS)	1
27	FUERO MILITAR POLICIAL	1
28	ORGANSMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO	1
29	REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL	1
30	PROYECTO ESPECIAL JUNTAS DE GOBERNADORES BM/FMI – 2015 PERÚ	1
	Total	57

Nota. Adaptado de los portales web de los organismos del sector público (2016).

5.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

Se considera proveedores a quienes proveen a la empresa materia prima, insumos o todo lo necesario para desarrollar sus funciones.

En el caso de M&T, que es una empresa que realiza servicio y que su herramienta más importante es el capital humano, no cuenta con proveedores específicos o que tenga opciones a negociar, ya que muchos de ellos son servicios básicos.

Cabe comentar que, si cuentan con proveedores de servicios profesionales en aquellas ocasiones, donde por necesidad de los proyectos se requiere la contratación de personal específico que laborará el periodo de duración de este, lo cual es complicado conseguir teniendo en cuenta que según el requerimiento no hay muchos especialistas en el mercado y los costos pueden afectar el margen de ganancia del proyecto (Ver Tabla 25).

Tabla 35

Productos y servicios de proveedores

Proveedores	Productos y/o Servicio
AmericaTel	Servicio de Internet y Telefonía Fija.
Claro	Servicio de Telefonía Móvil (RPC).
Pacifico Seguros	Seguros de Vida.
Tai Loy	Útiles de Escritorio.
Xerox	Suministros para Impresoras y Multifuncionales.
T-Copia	Servicios de Impresiones.

Nota. Elaboración propia (2017).

5.2.5 Rivalidad entre competidores actuales.

Estudiar a los competidores actuales, permite diseñar una estrategia para tener éxito sobre las empresas del sector, todo dependería de identificar las ventajas competitivas.

En el mercado donde se desenvuelve M&T, existen una variedad de competidores que ofrecen iguales o similares servicios que la empresa; el que el sector donde se desenvuelve

esta tenga los requerimientos a través de convocatorias con parámetros establecidos para la competencia genera que las empresas tengan que buscar diferenciadores (volumen de facturación, experiencia en el mercado, grado de especialización de los consultores, entre otros), que logren el reconocimiento en los procesos.

Elementos de análisis:

- Número de competidores: Debido al giro y lo especializo solo existen 22 competidores en el país con la misma trayectoria en el sector y en el mercado público, lo que genera que se conozca el sistema de operaciones de cada una de ellas y los especialistas con los que cuentan.
- Crecimiento del sector: El estado ha demostrado una gran necesidad de actualizar sus procesos e intentar mantenerse a la vanguardia a los TI refiere, por lo que en los últimos tiempos se han desarrollado requerimientos y estos vienen con especificaciones cada vez más estructuradas que exigen a las empresas actualizarse constantemente para mantenerse en competencia.
- Costos de salida: El hecho de participar en un proceso público implica contar con cierta liquidez, la misma que se debe mantener durante y cierre del proyecto, el no cumplir con esto ocasiona que el estado pueda ejecutar garantías lo que generaría una perdida para la empresa, por lo mismo estas ya con la experiencia adquirida analizan y en muchas ocasiones prefieren no participar de algún concurso ya que podría afectarse su margen de utilidad.
- Incremento en la capacidad laboral: en el país existen pocos especialistas capacitados y certificados para desarrollar determinados proyectos, lo que hace que las empresas se orienten a captar colaboradores de las otras empresas con una mejor propuesta económica.

Tabla 36

Top 10 en facturación (2015)

Top 10 en Facturación	Ranking 2015			
	Servicios		Facturación	
Empresa	Número	Posición	Monto USD	Posición
GLOBAL CROSSING PERU S.A.	14	3	25,222,668	1
TELEFONICA GESTION DE SERVICIOS COMPARTIDOS SAC	8	5	9,844,401	2
DELOITTE & TOUCHE S.R.L.	11	4	1,766,608	3
QBAN CONSULTING S.A.C.	4	9	658,456	4
M&T CONSULTING PERU SAC	8	6	585,061	5
I-SEC INFORMATION SECURITY DEL PERU S.A.C.	5	8	277,272	6
NEOSECURE SAC	4	11	256,394	7
SGS DEL PERU S.A.C.	21	1	209,306	8
AENOR PERU SAC	15	2	196,812	9
KUNAK CONSULTING SAC	7	7	175,152	10

Nota. Elaboración propia (2017).

El cuadro anterior es un ranking referencial por cantidad de servicios y monto de facturación de los principales proveedores de tecnologías de información al sector gobierno, sin embargo hay que considerar que Global Crossing Peru (Level 3), Telefónica Gestión de Servicios Compartidos SAC, Deloitte & Touche S.R.L y QBAN Consulting S.A.C tienen además del servicio en seguridad de la información y continuidad del negocio, otras líneas de negocio (Conectividad en datos e internet, Data Center, Tercerización en desarrollo y calidad de software, etc.) los cuales permiten aumentar su volumen de facturación con otros servicios y/o productos, en el que no compite necesariamente la empresa M&T.

5.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Para la elaboración de las siguientes matrices, se tomaron los resultados de las entrevistas a expertos, directivos, clientes y no clientes de la empresa.

Tabla 37

Matriz de atractividad: Amenaza de productos sustitutos

	Elemento de análisis	Nivel de amenaza	Factor de Relevancia (Peso)	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Creaciones de áreas especializadas	Bajo	0.25	Alto costo de inversión y gestión engorrosa para modificar la estructura organizacional de la empresa del sector público	4	Reducir costos en consultorías y brindar servicio a otras empresas del sector público y distribuir el costo.
b)	Formación de especialistas	Medio	0.5	Modificar las funciones del personal de la empresa e incrementar el presupuesto para nivelar el ingreso salarial respecto al mercado	3	Reducción y costos y disponibilidad
c)	Autoaprendizaje por medio de Manuales/Guías especializadas	Bajo	0.25	La baja preparación académica del personal de la empresa no asegura el éxito sobre el entendimiento de material especializadas	4	Reducción y costos y disponibilidad
		Bajo	1		3.5	

Nota. Elaboración propia (2017).

Se concluye que esta fuerza tiene un grado medio de atractividad en el sector, ya que la tendencia de crear áreas especializadas, formación de especialistas y autoaprendizaje en el sector público no está muy arraigado en el país, por lo tanto, desde el punto de vista empresarial es atractiva y podría generarse una fuente de ingresos por un mediano y largo plazo.

Tabla 38

Matriz de atractividad: Amenaza de competidores potenciales

	Elemento de análisis	Nivel de amenaza	Factor de Relevancia (Peso)	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Staff calificado en Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio	Medio	0.25	En el mercado local peruano la oferta de profesionales con experiencia en la materia es limitada	3	Lograr la especialización sobre un equipo de profesionales permitirá asegurar la penetración en el mercado local, así como operar sobre un nicho o segmento de clientes.
b)	Conocimiento técnico y legal sobre licitaciones del estado	Bajo	0.15	Trabajar con el sector público requiere que la empresa cuente con expertos en contrataciones del estado y aspectos legales referentes a leyes, normas y regulaciones.	2	La contratación de los mejores técnicos del mercado logra el desequilibrio de los competidores y permite un fácil acceso a las licitaciones.
c)	Experiencia en el mercado, seguridad de la información de la información y continuidad del negocio.	Alto	0.07	Las licitaciones que se realizan en el estado exigen a las empresas un mínimo de tiempo de experiencia y que está sea sobre la materia de contratación.	4	Existen empresas locales que brindan servicios sobre Seguridad de la información y Continuidad del Negocio con las que se puede establecer consorcios para poder lograr cumplir las exigencias del Estado.
d)	Volumen de facturación acumulado realizado con empresas del sector público.	Medio	0.3	Para lograr la participación a licitaciones del Estado la empresa debe cumplir con la regla de proporcionalidad , la facturación histórica total de la empresa debe representar 5 veces el monto de la licitación. Licitaciones de	2	El grado de inversión que está realizando el Estado sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y la facilidad de poder ingresar a concursos grandes por medio de la formación de consorcios.

				montos altos sólo pueden ser accedidas por empresas que cumplan este criterio.		
e)	Acreditación en certificaciones referentes a PMP, ITL, COBIT, LeadAudtitor 27001	Alto	0.13	Son pocos los profesionales existentes en el mercado local peruano que dominen todos estos temas. Adicionalmente, los profesionales en la materia son en su mayoría teóricos y no han llevado proyectos.	5	Problemas en la economía global promueve que profesionales especializados de otros países vean el mercado local peruano como una oportunidad de desarrollo, el cual está sustentado por los márgenes de utilidad que perciben las empresas al trabajar para empresas del sector público.
f)	Liquidez para cobertura las exigencias del Servicio; Cartas Fianza y Cobranza de Facturas.	Alto	0.1	El concursar en licitaciones requiere que las empresas dispongan de liquidez para que pueda cubrir las garantías exigidas por las empresas del sector público, esto se hace por medio de una carta fianza y el valor es aproximadamente 10% del monto de licitación	5	Las empresas medianas y grandes tienen accesos a instrumentos financieros que les permita cubrir esta demanda del estado.
		Medio	1		3.08	

Nota. Elaboración propia (2017).

De acuerdo con el análisis realizado a cada uno de los elementos mencionados en esta matriz, se puede concluir que esta fuerza tiene un grado medio de atractividad en el sector.

Tabla 39

Matriz de atractividad: Poder de negociación de los clientes

	Elemento de análisis	Nivel de amenaza	Factor de Relevancia (Peso)	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Licitaciones públicas	Medio	0.95	La obtención de la buena pro está sujeta a las condiciones establecidas en las bases de la licitación y existen empresas que sacrifican margen de utilidad al momento de realizar su propuesta económica.	4	Margen de utilidad entre 20% y 75%, este porcentaje dependerá del topo de servicio que se brinde.
b)	Adjudicaciones de Menor Cuantía	Bajo	0.05	El monto de concurso no permite cubrir la estructura de costo de la empresa	1	Fácil acceso para iniciar una relación laboral con las empresas del estado e ir acumulando facturación que le permita concursar a mayores montos.
		Medio	1		3.85	

Nota. Elaboración propia (2017).

De acuerdo con el análisis realizado a cada uno de los elementos mencionados en esta matriz, se puede concluir que esta fuerza tiene un grado medio de atractividad en el sector.

Tabla 40

Matriz de atractividad: Poder de negociación de los proveedores

	Elemento de análisis	Nivel de amenaza	Factor de Relevancia (Peso)	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Productos diferenciados	Bajo	0.3	----	5	No se requiere de productos especializados por lo que existe oferta en el mercado
b)	Productos sustitutos	Bajo	0.3	----	5	El mercado presenta una oferta competitiva que haca que el proveedor tenga bajo poder de negociación.
c)	Producto clave para el sector de Consultorías	Bajo	0.15	----	5	No existe un producto clave
d)	Costo de cambio de proveedor	Bajo	0.25	----	5	Los costos son similares y existen costos si la empresa incrementa la escala en la demanda
		Alto	1		5	

Nota. Elaboración propia (2017).

De acuerdo con el análisis realizado a cada uno de los elementos mencionados en esta matriz, se puede concluir que esta fuerza tiene un grado alto de atractividad en el sector.

Tabla 41

Matriz de atractividad: Rivalidad entre competidores actuales

	Elemento de análisis	Nivel de amenaza	Factor de Relevancia (Peso)	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Número de competidores	Alto	0.15	Se ha identificado 22 competidores directos con amplia trayectoria en el mercado y experiencia en licitaciones del sector público.	1	No es atractivo
b)	Crecimiento del sector	Alto	0.08	El crecimiento del sector se da con mayor fuerza en servicios de infraestructura, lo que conlleva a que la empresa cuente con alta liquidez y mayor inversión en activos	4	Apuesta del Gobierno Peruano en promover el desarrollo en el rubro de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
c)	Alianzas estratégicas	Medio	0.1	Los competidores establecen alianzas por medio de la formación de consorcios para lograr la buena pro de las licitaciones, el margen de utilidad se comparte y requiere de un mayor esfuerzo en la gestión para establecer condiciones claras en el acuerdo y responsabilidades.	3	Lograr la participación en licitaciones que presentan restricciones por experiencia y monto total facturado a empresas del sector público.
d)	Costos de salida	Alto	0.2	El estado aplica fuertes penalidades económicas por el no cumplimiento de los compromisos asumidos por las empresas, así como suspender su funcionamiento, temporal o definitivo.	3	Los competidores no lanzaran propuestas agresivas en precios, debido a que esto pone en riesgo su estructura de costo y margen de utilidad.
e)	Diferenciación de Servicios	Bajo	0.17	Las empresas muestran una clara diferenciación y especialización en los servicios que ofrecen, forzando a las empresas nuevas o existentes que logren altos estándares para poder competir.	3	Lograr la especialización en un determinado servicio que le permita establecer un nicho de mercado.
f)	Incremento en la capacidad laboral	Alto	0.3	La baja oferta de profesionales no permite que la empresa muestre agilidad en la contratación de profesionales. Las empresas se orientan a contratar profesionales de la competencia, incrementando el costo laboral.	4	Desarrollar Océano Azul en base a especialización y diferenciación
		Medio	1		3	

Nota. Elaboración propia (2017).

De acuerdo con el análisis realizado a cada uno de los elementos mencionados en esta matriz, se puede concluir que esta fuerza tiene un grado medio de atractividad en el sector.

5.4 Análisis del grado de atractividad de la industria

Para desarrollar el análisis se ha considerado el resultado del ponderado de cada matriz de atractividad que anteriormente fueron desarrolladas (Ver Tabla 42).

Tabla 42

Matriz de atractividad de la industria

Fuerzas competitivas	Poder	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
Poder de negociación de los clientes y consumidores	Medio	0.15	3.9	0.59
Poder de negociación de los proveedores	Alto	0.15	5.0	0.75
Amenaza de productos sustitutos	Bajo	0.15	3.5	0.53
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Medio	0.25	3.1	0.78
Rivalidad de los competidores actuales	Medio	0.30	3.0	0.90
	Medio	1		3.55

Nota. Elaboración propia (2017).

5.5 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz MPC permite determinar la posición estratégica de M&T en el sector que se encuentra, para ello se ha identificado a las empresas I-SEC DEL PERU S.A.C y DELOITTE & TOUCHE S.R.L como los principales competidores directos, por su similar portafolio de servicios, cartera de clientes y que ejercen mayor competencia a M&T en la adjudicación de licitaciones y/o concursos del sector público durante los últimos años. Seguidamente se identificaron factores críticos del entorno externo e interno, a partir de información recopilada en entrevistas a clientes, no clientes, directivos, expertos y focus group al personal de M&T, seleccionando aquellos que permiten a las empresas de este rubro ser sostenibles, rentables, competitivas y generar valor en la prestación de servicios de consultoría especializada.

Por consiguiente, se ponderó el nivel de importancia que cada factor crítico de éxito representa para el sector de servicios de consultoría especializada, y una calificación en función de la fortaleza o debilidad que cada factor significa para las empresas descritas anteriormente; adicionalmente la puntuación se obtuvo del resultado de la multiplicación de la ponderación y calificación de cada factor, siendo la sumatoria de la puntuación un total que determinó a M&T como la de mejor rendimiento y posición estratégica entre sus competidores. Cabe mencionar que los valores asignados en la ponderación y calificación de la matriz MPC fueron producto del análisis y juicio experto realizado por el equipo de investigación multidisciplinario, considerando la información recopilada en la etapa previas de investigación y entrevistas de campo del presente trabajo (Ver Tabla 43).

Tabla 43

Matriz del perfil competitivo (MPC)

		M&T CORPORATION		I-SEC DEL PERU S.A.C.		DELOITTE & TOUCHE S.R.L.	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Precio del servicio	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Calidades entregables del servicio	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Incumplimiento de Plazos	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07
Consultores expertos	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Tecnología	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Innovación	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15
Experiencia	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
Conocimiento	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36
Clientes acreditados	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28
Tiempo respuesta al cliente	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Fidelización al Cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.98		2.83		2.78

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, F. R., 2013, México: Pearson.

Copyright 2013 por Prentice Hall.

Capítulo VI:

Análisis interno

En este capítulo, tomando como base las entrevistas realizadas a los directivos y personal de la empresa M&T, se describen sus actividades primarias y de apoyo correspondientes a la cadena de valor, asimismo se elaboró como producto resultante la matriz EFI para identificar las fortalezas de la empresa y analizar sus debilidades en busca de oportunidades de mejora.

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

La cadena de valor es una herramienta de análisis que se utilizó para modelar las actividades de la empresa M&T, mediante la cual se descompone la empresa en sus partes constitutivas, a fin de identificar y analizar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor (Ver Figura 28).

Figura 28. Cadena de valor de M&T CORPORATION DEL PERU. Adaptado de "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor," por Alonso, G, 2008, *Palermo Business Review, 2*, p. 86 Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

6.1.1 Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo de la empresa M&T son las siguientes:

a. Dirección general, finanzas y recursos humanos.

Son actividades realizadas por la gerencia general, en donde se planifica, dirige, supervisa y controla las actividades llevadas a cabo por distintas áreas de la empresa en cumplimiento a la misión, visión y objetivos estratégicos definidos por la Dirección General. Respecto a la situación actual, la gerencia general no dispone de un plan de sucesión toda vez que se trata de una empresa familiar, asimismo no realiza actividades formales de planificación y dirección estratégica, como consecuencia M&T no dispone de un plan estratégico, asimismo la visión y misión no es conocida por la mayoría del personal de la

empresa, esto se debe a que la gerencia general no promueve su conocimiento y difusión de este dentro de la organización.

Se realizan actividades de facturación y cobranza por concepto de los servicios de consultoría y/o asesoría brindada a los clientes, que involucra la generación, remisión, seguimiento y cobro de las facturas correspondientes, en función de los términos y condiciones pago establecidas. Respecto a la situación actual, esta actividad enfrenta serios inconvenientes ocasionada por continuos retrasos en el proceso de cobranza de facturas de clientes del sector público.

Al ser una actividad de apoyo, repercute directamente en actividades generadoras de valor de M&T, otro factor a tomar en cuenta es que al estar externalizado el proceso de contabilidad y finanzas existe una limitada comunicación y desarraigo con los problemas que atañen a la empresa relacionados a los periodos de falta de liquidez de la empresa.

Las actividades relacionadas al proceso de selección y reclutamiento del personal tienen por finalidad proveer el personal necesario para el funcionamiento de la empresa, así como realizar una efectiva gestión del talento humano y capacitación del personal. La situación actual es que existe una alta rotación del personal, insuficiente personal directivo, tampoco se promueven actividades que fortalezcan el clima laboral, ya que no se tiene planificadas líneas de carrera y/o desarrollo para el personal, no existe documentación del perfil de puestos para Gerentes, jefes, Consultores y/o Asistentes.

b. Organización interna y tecnología.

Son actividades relacionadas a la organización interna de la empresa, estructura funcional y relaciones entre áreas, administración de recursos tecnológicos con la intención de facilitar la prestación del servicio de consultoría alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General. Respecto a la situación actual, los procesos internos de la

empresa no se encuentran documentados lo que dificulta el realizar un análisis y mejora de los procesos internos de la empresa, lo que refleja cierto grado de informalidad en los diversos procedimientos internos de la empresa.

Respecto a las actividades relacionadas a la gestión y provisión de los recursos tecnológicos, no sólo representa actividades de apoyo para la empresa, dado que el uso de la tecnología en la cadena de valor influye significativamente en la productividad y reducción de costos. En ese sentido la empresa M&T consciente de lo expuesto anteriormente viene desarrollando un *software* propio denominado InmunoSuite que le permitirá automatizar y facilitar la implementación de los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), ahorrando tiempo y costos en los servicios de implementación de normas ISO.

c. Infraestructura y ambiente.

Son actividades relacionadas a la gestión de la infraestructura física, que consiste en brindar mantenimiento y seguridad a las instalaciones de la empresa, para propiciar un cómodo ambiente de trabajo, proyectando una buena imagen a los colaboradores y/o clientes. Comprende la limpieza y mantenimiento de las oficinas, puestos de trabajo, salas de reuniones, salas de capacitaciones, seguridad física del local, etc.

Respecto a la situación actual, M&T cuenta con una infraestructura y ambiente de primer nivel, un moderno local de 160 mts^2 ubicado en el centro empresarial de San Isidro. Sin embargo, dichas instalaciones no son propias de la empresa ya que la gerencia general tiene un contrato de alquiler que representa un elevado costo fijo mensual por concepto del alquiler. Si bien es cierto las instalaciones modernas fortalecen la imagen de la empresa, habría que analizar la conveniencia de seguir alquilando este costoso local, tomando en cuenta que la mayoría de los servicios brindados se realizan en las instalaciones de los clientes.

d. Abastecimiento.

Son actividades de apoyo que consisten en la adquisición y aprovisionamiento de materiales, soportes físicos como pioners, folders, hojas bond, sobres, CD/DVD, etc. que son requeridos para la elaboración de los entregables del proyecto y/o servicio de consultoría.

En los últimos años, existieron ciertas descoordinaciones entre las actividades de abastecimiento y consultoría, causando algunos retrasos y/o demoras en la entrega de insumos requeridos para la elaboración de algunos entregables, lo cual es importante mencionarlo, con la finalidad de prevenir la recurrencia y mejorar el proceso actual. Dado que los entregables del servicio de consultoría para clientes del sector público, deben ser presentados en la fecha y plazo estipulado, existiendo el riesgo de aplicación de penalidades a la empresa por parte de la entidad contratante.

6.1.2 Actividades primarias.

a. Marketing y ventas.

Estas actividades son realizadas por la gerencia comercial que se encarga de evaluar oportunidades de negocio, analizar los requerimientos de servicios en el sector público y privado, elaborar las cotizaciones o proformas correspondiente al portafolio de servicios de la empresa M&T, considerando factores de alcance, tiempo y costos. Asimismo, se encarga de elaborar propuestas técnicas y económicas que se presentan en las licitaciones con el estado, de acuerdo con las fases del proceso de selección publicado en el Sistema Electrónico de Adquisiciones con el Estado (SEACE) que permite el registro, intercambio y difusión de la información de todas las contrataciones que realiza el Estado.

Es importante destacar el conocimiento legal y técnico de los directivos de la empresa en la preparación de las bases, que le asegura una alta probabilidad de adjudicarse las

licitaciones y/o concursos del sector público, sin embargo, es de vital importancia mejorar los controles de calidad sobre el proceso de validación de expedientes y/o documentos que se presentan en dichos concursos.

b. Personal de contacto.

Es el personal que interviene directamente en la prestación del servicio de consultoría, involucrado en actividades de coordinación con el cliente a fin de planificar la ejecución del servicio de consultoría, conformación del equipo de trabajo tomando en consideración los perfiles estipulados en las bases y los términos de referencia del servicio (TDR). Se llevan a cabo actividades de ejecución, seguimiento, monitoreo y cierre del servicio, donde participan el Gerente de Servicios, Gerente de Proyectos y Consultores asignados al proyecto.

La situación actual evidencia que la empresa cuenta con profesionales altamente especializados con certificaciones internacionales que garantiza la prestación de un servicio de calidad en fiel cumplimiento a las bases y condiciones del servicio de consultoría.

c. Soporte físico y habilidades.

Son aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte de la prestación del servicio de consultoría, como el equipamiento informático en general (laptops, PCs de escritorio, impresoras, multifuncionales, equipos de telefonía, etc.) que se utilizan como soporte para la elaboración de la documentación requerida por los diversos servicios de consultoría. Asimismo, comprende la documentación generada por la empresa en anteriores servicios y que es utilizada por los consultores como material de referencia y/o consulta, como, por ejemplo: normas, procedimientos, instructivos, formatos y guías en marco de la prestación de los diversos servicios de consultoría.

Sin embargo la situación actual indica que la documentación de los proyectos no se encuentra centralizada y versionada, originando inconvenientes a los consultores ya que pueden tomar como base versiones desfasadas, originando en el largo plazo reprocesos o demoras en la ejecución de los servicios, por lo que es indispensable implementar un sistema informático de gestión de contenidos que permita centralizar el conocimiento, controlar el acceso y versionar la documentación de los proyectos en un repositorio centralizado.

d. Consultoría.

Este proceso es realizado por el personal de planta asignado al servicio de consultoría y/o asesoría, el cual se encarga de realizar el trabajo de campo mayormente en las instalaciones del cliente (levantamiento de información, elaboración y/o actualización de la documentación que forma parte de los entregables del proyecto, presentación de resultados al cliente, etc.) de acuerdo con la naturaleza del servicio y en cumplimiento de las necesidades del cliente. Asimismo, estas actividades incluyen el servicio de capacitación, el mismo que comprende el diseñar, elaborar y ejecutar las diversas capacitaciones al cliente (charlas, talleres y/o cursos de capacitación) que se dictan en modalidad presencial, ya sea en las instalaciones propias de M&T o del cliente.

Este proceso involucra el desarrollo de materiales del curso de capacitación (presentaciones, material didáctico, exámenes, actas y listas de asistencia). La situación actual indica M&T es reconocida por sus actividades de consultoría como líder en el mercado por ser una de las empresas pioneras en brindar servicios de seguridad de la información y continuidad del negocio, en consecuencia, el factor clave de diferenciación es la experiencia y reconocimiento que posee en el rubro, el cual le ha permito acumular a lo largo de estos años, un nivel de facturación importante para concursar en grandes proyectos.

e. Clientes.

En esta parte de la cadena de valor se ubican las actividades realizadas por los clientes de la empresa M&T, quienes son finalmente beneficiarios del servicio, ya que ellos interfieren y condicionan la calidad del servicio de consultoría que se presta. Es decir, los clientes son considerados un factor importante para el logro de los objetivos del servicio de consultoría y/o asesoría.

La situación actual evidencia que no existen canales de retroalimentación para conocer el grado de satisfacción de los clientes, así como procedimientos formales para manejar las quejas y/o sugerencias de sus clientes, tampoco existe programas de fidelización de clientes.

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

A continuación, se establecerán los indicadores correspondientes para medir el desempeño de cada una de las actividades relevantes de la cadena de valor de la empresa M&T (ver Tabla 44).

Tabla 44

Indicadores de las actividades de la cadena de valor de la empresa M&T

Actividad de Apoyo	Indicadores	Fórmulas
Dirección General, Finanzas y Recursos Humanos	I1: Indicador valor de empresa (EVA).	ROI x Capital – Cok x Capital
	I2: Indicador rotación del personal.	N° ceses de personal / N° empleados promedio
	I3: Indicador personal capacitado.	N° personal capacitado / N° empleados promedio
	I4: Indicador rotación cuentas por cobrar.	Ventas / Cuentas por cobrar
	I5: Indicador rotación cuentas por pagar.	Compras / Cuentas por pagar
	I6: Indicador margen bruto de ganancia.	Utilidad bruta / Ventas
Organización Interna y Tecnología	I7: Indicador mejora de procesos.	N° procesos optimizados / N° procesos totales
	I8: Indicador mantenimiento preventivo y correctivo de equipos microinformáticos.	N° equipos microinformáticos con mantenimiento / N° equipos totales
Infraestructura y Ambiente	I9: Indicador comodidad y satisfacción del ambiente laboral.	N° trabajadores satisfechos / N° trabajadores encuestados
Abastecimiento	I10: Indicador materiales entregados a tiempo.	N° materiales solicitados entregados a tiempo / N° materiales solicitados
Actividad Primarias	Indicadores	Fórmulas
Marketing y Ventas	I11: Indicador efectividad licitaciones.	N° licitaciones adjudicadas / N° licitaciones concursadas
	I12: Indicador satisfacción del servicio.	N° clientes encuestados satisfechos / N° clientes encuestados
Personal de contacto	I13: Indicador nivel de desempeño del personal.	N° personal evaluado con optimo desempeño / N° personal evaluado
Soporte Físico y Habilidades	I14: Indicador nivel de certificaciones del personal.	N° consultores certificados / N° consultores de planta
Consultoría	I15: Indicador entregables presentados a tiempo.	N° entregables presentados a tiempo / N° entregables presentados
	I16: Indicador calidad de entregables.	N° documentos revisados sin errores / N° documentos revisados
	I17: Indicador de proyectos ejecutados a tiempo.	N° proyectos ejecutados a tiempo / N° proyectos ejecutados
Clientes	I18: Indicador fidelización de clientes.	N° clientes fidelizados / N° clientes
	I19: Indicador satisfacción de clientes.	N° clientes satisfechos / N° clientes evaluados
	I20: Indicador de quejas de clientes.	N° quejas atendidas / N° quejas registradas

Nota. Elaboración propia (2017).

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

El benchmarking es la herramienta analítica que determinará si las actividades de la cadena de valor de M&T son competitivas en comparación con las de sus principales rivales o competidores directos, que son I-SEC DEL PERU S.A.C y DELOITTE & TOUCHE S.R.L. dado su similar portafolio de servicios, cartera de clientes y mayor competencia en licitaciones y/o concursos del sector público durante los últimos años.

Cabe mencionar que las empresas Global Crossing Peru (Level 3), Telefónica Gestión de Servicios Compartidos SAC y QBAN Consulting S.A.C brindan servicios en seguridad de la información y continuidad del negocio como negocios adyacentes, siendo otras sus principales líneas de negocio (Conectividad en datos e internet, Data Center, Fabrica de desarrollo y calidad de software, etc.) que les permiten destacarse en la industria de servicios en tecnologías de información y comunicaciones con una amplia gama de productos y servicios en donde la empresa M&T no es un competidor o rival directo.

Para la presente evaluación se consideraron un conjunto de variables relacionadas a las mejores prácticas aplicadas en las actividades de la cadena de valor entre las empresas competidoras, y se asignaron pesos de acuerdo con su importancia (ver Tabla 45).

Tabla 45
Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

Actividad de Apoyo	M&T	I-SEC DEL PERU S.A.C	DELOITTE & TOUCHE S.R.L.
Dir. General, Finanzas y RRHH	Regular	Regular	Muy Bueno
Org. Interna y Tecnología	Regular	Regular	Bueno
Infraestructura y Ambiente	Bueno	Regular	Muy Bueno
Abastecimiento	Bueno	Bueno	Bueno
Actividad Primarias			
Marketing y Ventas	Regular	Bueno	Muy Bueno
Personal de contacto	Muy Bueno	Regular	Bueno
Soporte Físico y Habilidades	Muy Bueno	Bueno	Bueno
Consultoría	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
Clientes	Bueno	Bueno	Regular

Nota. Elaboración propia (2017).

De acuerdo a los resultados obtenidos y en alineamiento con la matriz del perfil competitivo, se debe indicar que las actividades primarias de mejor calificación corresponden al personal de contacto, debido a su vasta experiencia en consultorías sobre sistemas gestión de seguridad de la información y las calificaciones obtenidas en certificaciones ISO, de igual forma el soporte físico y habilidades como la eficacia para adjudicarse licitaciones y/o concursos con el estado que ha permitido alcanzar un volumen de facturación importante, asimismo las actividades propiamente de consultoría son lo que otorgan a la empresa un buen reconocimiento e imagen por su amplia trayectoria en el mercado frente a la competencia.

Sin embargo, se ha detectado que actividades de marketing y ventas bajo el control de la empresa deberían ser fortalecidas. En lo que respecta a las actividades de apoyo de abastecimiento, infraestructura y ambiente son aceptables pero los referidos a la gestión financiera y organización interna deben ser mejorados ya que afectan el nivel de competitividad impactando negativamente en la cadena de valor de M&T.

6.4 Determinar las competencias de la empresa

Para determinar las competencias de M&T nos enfocaremos en sus capacidades efectivas para que la empresa sea sostenible, rentable, competitiva y genere valor en la prestación de los servicios de consultoría especializada.

El análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) es una técnica sencilla que permitirá detectar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionar a M&T una determinada ventaja competitiva sostenible, es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores a lo largo del tiempo. En ese sentido, el análisis VRIO se basa en el enfoque de recursos y capacidades, y surge del análisis interno de la empresa.

Cabe mencionar que la valoración fue realizada producto del análisis y juicio experto realizado por el equipo de investigación multidisciplinario, a partir de la información analizada del trabajo de campo recopilada del *focus group* al personal de la empresa y diversas entrevistas realizadas a directivos y clientes (Ver Tabla 46).

Tabla 46

Determinación de competencias de la empresa M&T

Recursos	Valor	Raro	Inimitables	Organización	Implicación Competitiva
Calidad del servicio	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Gestión financiera	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Reputación	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Compromiso del personal	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Rentabilidad	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Conocimiento y experiencia.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Efectividad para ganar licitaciones con el estado	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva por explotar
Participación de mercado	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Ejecución a tiempo del servicio	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Organización efectiva	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Consultores acreditados	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Nota. Elaboración propia (2017).

6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Después de realizar el Análisis VRIO (Ver Tabla 46) se identificó que el servicio de consultoría especializada que brinda M&T, se encuentra valorado por encima de la competencia, esto gracias al conocimiento y vasta experiencia de la empresa al haber ejecutado un número importante de servicios de consultoría especializada en los últimos años y por el alto nivel de especialización de los consultores de la empresa M&T, los cuales cuentan con acreditaciones y/o certificaciones reconocidas en el campo de las tecnologías de información.

Asimismo, se ha determinado que la empresa posee una alta eficacia para ganar licitaciones con el estado, gracias a que el área comercial posee la experiencia y conocimiento especializado en la ley de contrataciones con el estado. A la fecha, M&T Corporation del Perú mantiene el liderazgo en los servicios de consultoría especializada en seguridad de la información y continuidad del negocio en el sector público, para lo cual deberá fortalecer otras competencias y/o capacidades que lo conduzcan a la obtención de otras ventajas competitivas para beneficio de la empresa.

6.6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Como principales fortalezas de la empresa M&T, se puede mencionar que posee consultores con acreditaciones internacionales en normativas relacionadas a seguridad de la información y continuidad del negocio, además de ser una empresa con altos conocimientos, experiencia y especialización en concursos y/o licitaciones con entidades del sector público.

Sin embargo, como principales debilidades son la carencia de un plan estratégico, falta de un plan de sucesión en la empresa familiar, el incremento de rotación del personal en el último año y sus inconvenientes de falta de liquidez por demoras en el proceso de cobranza a sus clientes del sector público (Ver Tabla 46).

Para la elaboración de la presente Matriz EFI se basó en opiniones objetivas, producto de las entrevistas a los directivos y al personal de la empresa.

Tabla 47

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1. El 25% de expertos en seguridad de información son parte del *staff*.	0.15	4	0.60
F2. Conocimiento Legal y entendimiento técnico en la preparación de las bases, con ratio de adjudicación del 80% sobre las propuestas que se presentan al sector público.	0.14	4	0.56
F3. Facturación bruta acumulada de $USD 8MM le permite concursar en grandes proyectos.	0.10	3	0.30
F4. Margen de utilidad es del 40% (promedio).	0.09	3	0.27
Debilidades			
D1. Carencia de un plan estratégico.	0.06	1	0.06
D2. Incremento en la rotación de empleados.	0.09	1	0.09
D3. Falta de liquidez de la empresa por demoras en el cobro a clientes.	0.12	1	0.12
D4. Falta de validación de los expedientes para licitaciones y/o concursos.	0.10	2	0.20
D5. Concentración de la cartera de clientes en el sector público.	0.10	1	0.10
D6. Carencia de un plan de sucesión en la empresa familiar.	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.40

Nota. Tomado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

De acuerdo con lo expuesto, la puntuación total ponderada es de 2.4, la misma que está por debajo del promedio de 2.5, el cual refleja que esta empresa de servicios especializados en seguridad de la información y continuidad del negocio posee como organización grandes debilidades internas que evidencian la urgencia de adoptar un plan de

acción que permita mejorar dichas debilidades y capitalizar sus fortalezas, considerando los movimientos y/o acciones esperadas de sus principales competidores.

Capítulo VII:

Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

En este capítulo se presentan la formulación de objetivos y el diseño de las estrategias, se utilizó el modelo océano azul, elaborando las matrices con la formulación de estrategias y el resumen de dichas estrategias formuladas.

7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

El establecimiento del alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos estarán en función de la misión y visión propuesta, considerando la situación actual de M&T, asimismo dichos objetivos serán evaluados y organizados en una línea de tiempo para su cumplimiento, en base a una estrategia y planificación, la cual debe ser continuamente revisada para asegurar finalmente el logro de los objetivos estratégicos trazados.

7.1.1 Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos formulados para la empresa M&T se presentan a continuación:

1. OE1. Desarrollar y fomentar el crecimiento de la empresa mediante el desarrollo de nuevos servicios de consultoría y la apertura de nuevos mercados.
2. OE2. Lograr la consolidación y estabilidad de la empresa
3. OE3. Incrementar la rentabilidad, optimización de costos y generar mayor valor para sus accionistas.

7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.

Respecto al análisis de los objetivos estratégicos, estos giran alrededor de tres grandes ejes:

1. El primer eje está focalizado en la consolidación y estabilidad de M&T, por medio de acciones que permitan retener al talento humano, mejorar la gestión financiera, aumentar la calidad de los servicios de consultoría y aplicar una reingeniería de los procesos internos de la empresa, de tal forma que se reduzcan inconvenientes o dificultades que afronta actualmente la empresa, minimizando el riesgo de desaparición o pérdida de su posición competitiva en el sector de consultoría.
2. El segundo eje está focalizado a maximizar la rentabilidad mediante acciones que permitan analizar, evaluar y optimizar los costos fijos, así como también ampliar o aumentar la cartera actual de clientes. De tal forma que se generen mayores beneficios para la empresa, es decir mayor flujo de caja y rentabilidad sobre la inversión.
3. El tercer eje de objetivos está focalizado al crecimiento de forma que la empresa haya incrementado su dimensión y/o mejorado sustancialmente su posición competitiva, posicionamiento e imagen en el mercado.

7.2 Diseño y formulación de estrategias

Para determinar un conjunto adecuado de alternativas y/ estrategias a seguir por M&T, se utilizó el modelo de océano azul de Chan & Mauborgne (2005), como una herramienta que permita obtener ideas innovadoras.

7.2.1 Modelo océano azul.

Para el desarrollo del modelo estratégico del océano azul, se buscó un espacio de mercado, con una oferta de valor novedosa, en dónde no preocupe el efecto de la competencia.

a) Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

El análisis situacional de la estrategia de la empresa M&T en base a las conclusiones de la entrevista realizada al Gerente General, el Sr. Eric Moran Añazco se resumen a continuación: (Ver figura 29).

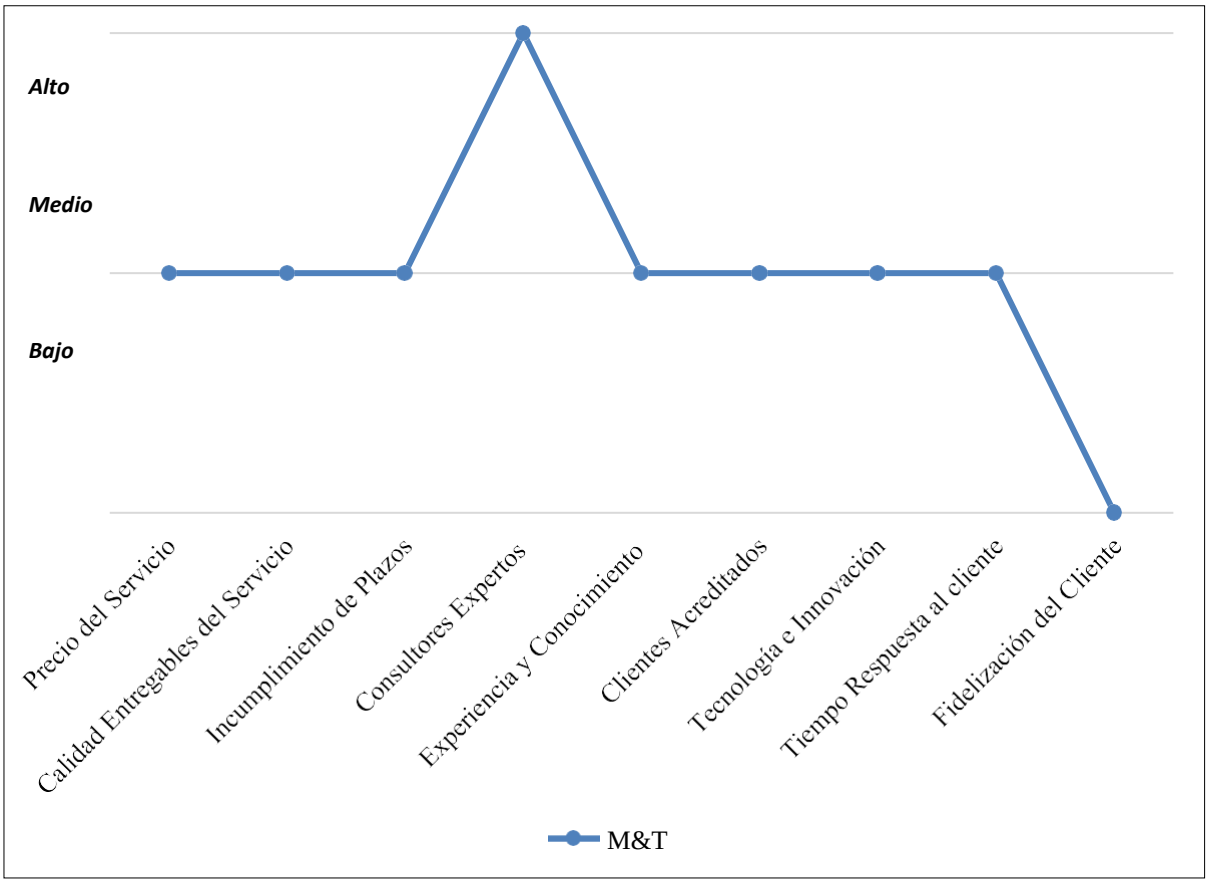

Figura 29. Lienzo de la estrategia actual de M&T. Adaptado de *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, por Chan, W. & Mauborgne, R., 2005, Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Copyright 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation.

b) Lienzo de la estrategia de la industria.

En análisis situacional de la estrategia aplicada por los principales competidores de la industria en comparación a la empresa M&T, se resumen a continuación: (Véase la figura 30).

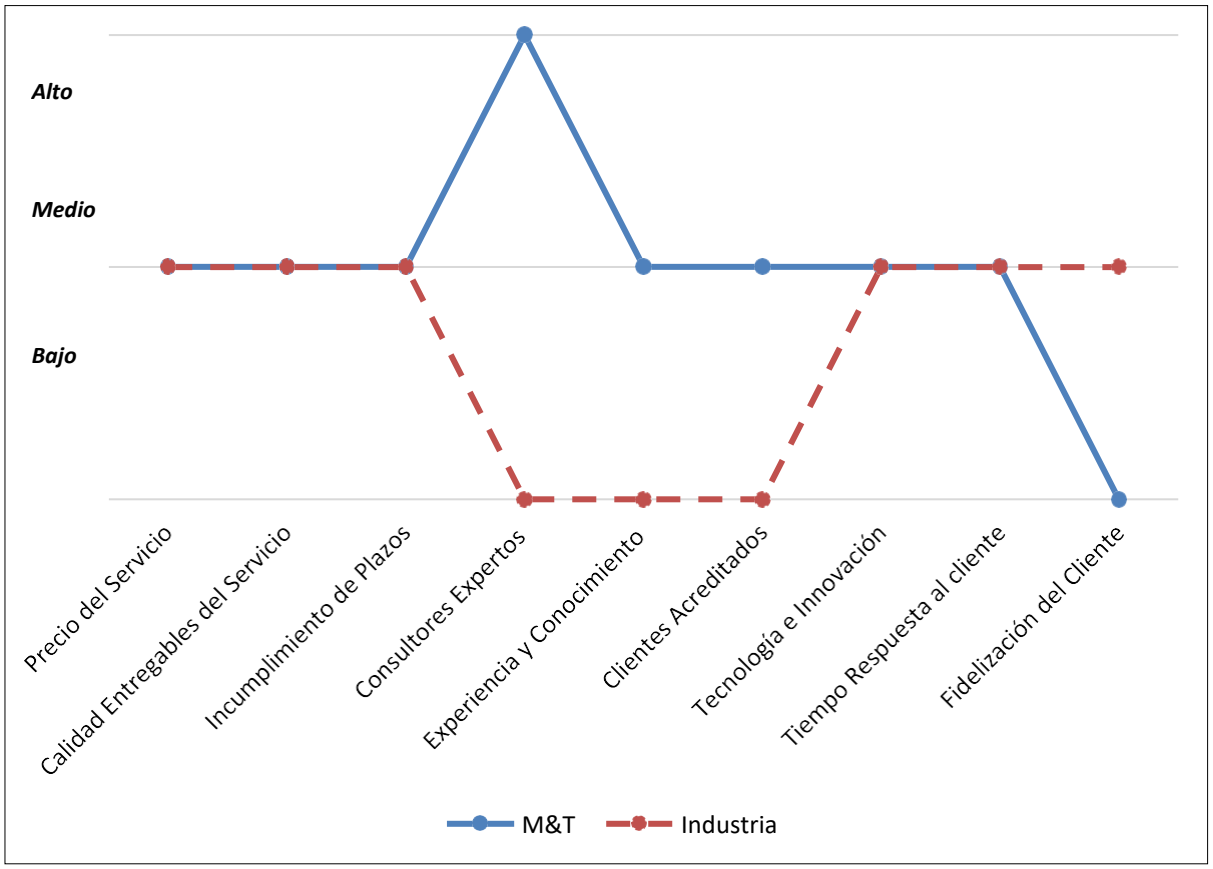

Figura 30. Lienzo de la estrategia de la industria. Adaptado de La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, por Chan, W. & Mauborgne, R., 2005, Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Copyright 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation.

Como se puede apreciar en la figura anterior, la estrategia actual de M&T se diferencia en competir en la industria con los consultores más expertos, una vasta experiencia y conocimiento en proyectos de seguridad de la información y poseer el mayor número de clientes acreditados internacionalmente en la norma internacional ISO 27001 (casos de éxito).

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

De acuerdo con la estrategia actual de la empresa M&T en la industria de servicios de consultoría en tecnologías de información, es necesario considerar la aplicación de las acciones propuestas en la siguiente matriz (Ver Figura 31).

Figura 31. Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear. Adaptado de La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, por Chan, W. & Mauborgne, R., 2005, Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Copyright 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation.

d) Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Analizando la estrategia actual de la empresa M&T en comparación a sus principales competidores y con la finalidad de fortalecer su posicionamiento estratégico en la industria de servicios de consultoría en tecnologías de información, es necesario reformular y aplicar una nueva estrategia basado en los siguientes aspectos (ver Figura.32).

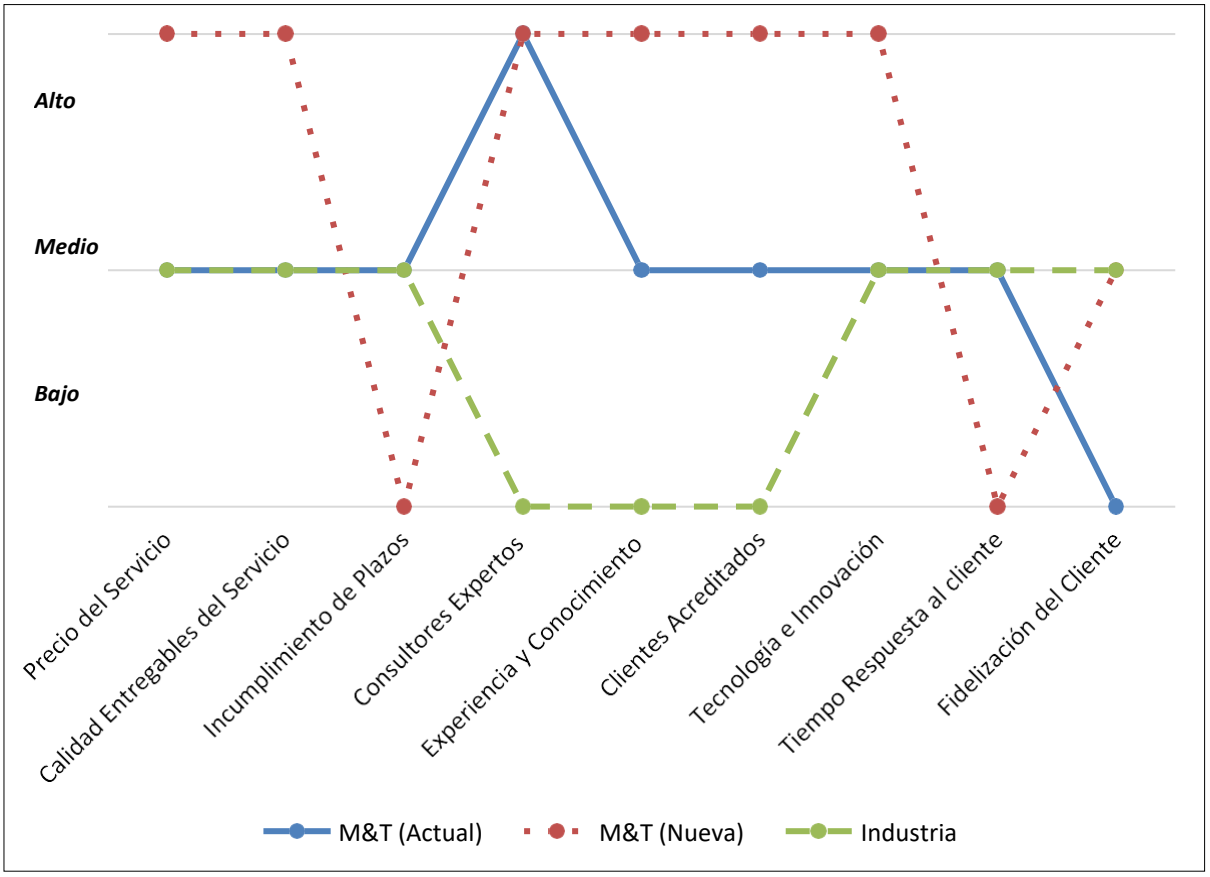

Figura 32. Lienzo de la nueva estrategia de M&T. Adaptado de La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, por Chan, W. & Mauborgne, R., 2005, Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Copyright 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation.

7.2.2 Matrices de formulación de estrategias.

Para la formulación de estrategias se consideró la información recopilada de la situación interna y externa de la empresa M&T, por consiguiente, la elaboración de las siguientes matrices está basada en opiniones objetivas, producto de las entrevistas a expertos, directivos, clientes, no clientes y personal de la empresa.

a) Matriz FODA.

En la siguiente matriz se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa M&T (Ver Tabla 48).

Tabla 48
Matriz FODA del estudio

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1. El 25% de expertos en seguridad de información son parte del staff. F2. Conocimiento legal y entendimiento técnico en la preparación de las bases con ratio de adjudicación del 80% sobre las propuestas presentadas al sector público. F3. Facturación acumulada de $USD 8MM le permite concursar en grandes proyectos. F4. Margen de utilidad es del 40% (promedio).	D1. Carencia de un plan estratégico. D2. Incremento en la rotación de empleados. D3. Falta de liquidez de la empresa por demoras en el cobro a clientes. D4. Falta de validación de los expedientes para licitaciones y/o concursos. D5. Concentración de la cartera de clientes en el sector público. D6. Carencia de un plan de sucesión en la empresa familiar.
Oportunidades	FO	DO
O1. La actividad Telecomunicaciones y otros servicios de información incremento en 10.9% (4to Trimestre). O2. 15 proyectos sobre seguridad de la información en el sector público por un monto de S/5MM. O3. Formación de consorcios entre empresas locales y extranjeras para participar en licitaciones que exigen altos volúmenes de facturación. O4. En mayo del 2013, se aprobó el plan de implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública 2013-2016 (Ley 27685). O5. Aprobación del uso de la norma técnica peruana NTP-ISO/IEC 27001, estableciendo plazos para que entidades públicas implementen plan sobre seguridad de la información. Resolución Ministerial Nº 004-2016-PCM.	F2, F3, O1, O2, O4 (Desarrollar y ofrecer nuevos servicios de consultoría en áreas especializadas de TI para generar mayores ingresos). F1, F2, F3, F4, O2, O4, O5 (Mejorar procesos internos para incrementar efectividad de ganar licitaciones en el sector público). F2, F3, O3, O4, O5 (Establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones de mayor nivel de facturación). F1, F2, F3, O4, O5 (Aumentar la cartera de clientes del sector público).	D1, D3, D4, D6, O1, O2, O5 (Mejorar procesos internos para incrementar efectividad de ganar licitaciones en el sector público). D1, D2, D6, O2, O4, O5 (Implementar programas de retención y formación del personal experto de la empresa). D1, D3, D4, O3, O4 (Establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones de mayor nivel de facturación). D1, D3, O3, O4, O5 (Optimizar la administración del capital de trabajo reduciendo el ciclo de conversión de efectivo). D1, D4, D5, O3, O4, O5 (Aumentar la cartera de clientes del sector público y privado).
Amenazas	FA	DA
A1. Cambio de gobierno del 2016 desacelera la inversión del sector público en proyectos de seguridad de la información. A2. La poca oferta de profesionales en seguridad de la información en el mercado peruano. A3. Incremento en los costos salariales del personal especializado en seguridad de la información como consecuencia del incremento de la demanda de profesionales en el sector público. A4. Planteamiento de nuevas restricciones como resultado del cambio en la Ley de contrataciones del estado hecha en el año 2015. A5. Que la ONGEI centralice las compras del sector público bajo la aplicación de economías de escala, generando un impacto en la elaboración de las bases, estimación de costos, tiempos de desarrollo e implementación.	F1, F3, F4, A1, A4, A5 (Aumentar la cartera de clientes del sector privado). F1, A2, A3 (Implementar programas de retención y formación del personal experto de la empresa). F2, F3, A1, A4, A5 (Mejorar procesos internos para incrementar efectividad de ganar licitaciones en el sector público). F1, F2, F4, A4, A5 (Desarrollar y ofrecer nuevos servicios de consultoría en áreas especializadas de TI para generar mayores ingresos).	D1, A1, A2, A3 (Implementar programas de retención y formación del personal experto de la empresa). D2, D4, A4, A5 (Aumentar la cartera de clientes del sector privado). D2, A1, A4, A5 (Desarrollar y ofrecer nuevos servicios de consultoría en áreas especializadas de TI para generar mayores ingresos). D3, A4, A5 (Mejorar procesos internos para incrementar efectividad de ganar licitaciones en el sector público).

Fuente. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

b) Matriz PEYEA.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) según David (2013), "se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas" (p. 178 y 179). En la siguiente matriz se presenta la posición estratégica de la empresa M&T, considerando los factores internos: fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC) y factores externos: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores constituyen los aspectos más relevantes para determinar la posición estratégica de una organización (Ver Tabla 49).

Tabla 49

Factores que influyen en la matriz PEYEA

Fortalezas Financieras (FF)	Calificación	Promedio
Rendimiento sobre la Inversión	4	
Apalancamiento	3	
Liquidez	2	
Capital de Trabajo	2	
Ingresos (Ventas)	5	
	16	3.2
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Promedio
Calidad del Servicio	-3	
Experiencia y Conocimiento	-2	
Tecnología e Innovación	-4	
Profesionales Certificados	-1	
	-10	-2.5
Estabilidad del Entorno (EE)	Calificación	Promedio
Normativas y Leyes	-1	
Tipo de Cambio	-3	
Producto Bruto Interno	-3	
Cambios Tecnológicos	-4	
Tasa de Inflación	-2	
	-13	-2.6
Fuerza de la Industria (FI)	Calificación	Promedio
Crecimiento Sector Consultoría	5	
Estabilidad Financiera	4	
Estructura Competitiva	4	
Diferenciación Servicios de Consultoría	2	
Requisitos de Capital	3	
	18	3.6

Fuente. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, F. R., 2013, México: Pearson.

Copyright 2013 por Prentice Hall.

Este resultado indica que el vector direccional de la empresa M&T se ubica en el cuadrante superior derecho (agresivo) de la matriz PEYEA, el cual evidencia las excelentes condiciones que posee para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de:

1. Aprovechar las oportunidades externas,
2. Superar las debilidades internas, y
3. Evitar las amenazas externas.

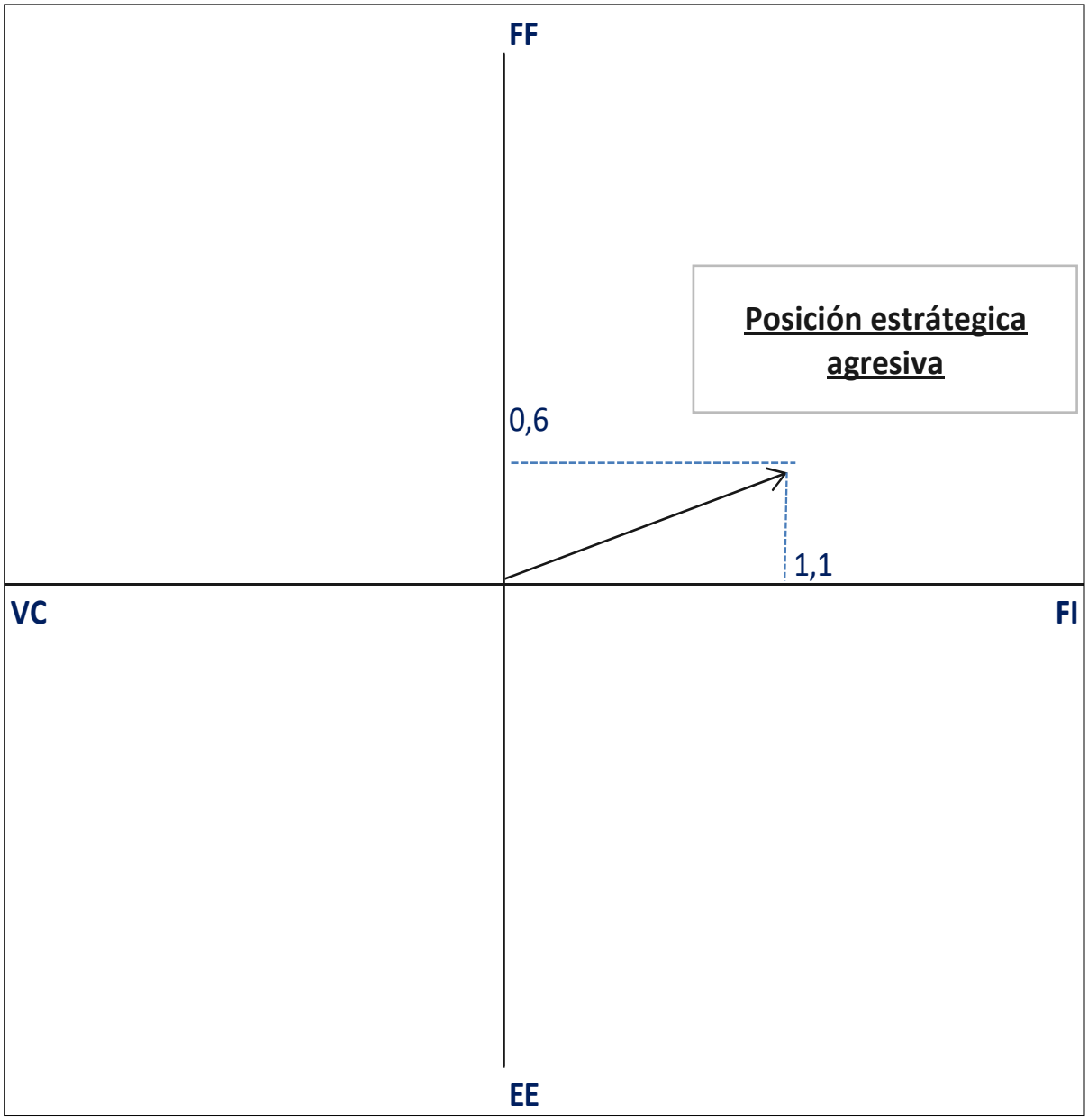

Figura 33. Matriz PEYEA. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

c) Matriz Boston Consulting Group (BCG).

"La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación), representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria" (David, p. 182).

En base a la información de ventas de la empresa M&T y del sector proporcionada por el área comercial, se analizó las diferentes divisiones de negocio: IT Governance, Information Security, Business Continuity, Software Development y Professional Trainning. Donde la tasa de crecimiento que representa el incremento anual del volumen de ventas del sector fue determinada en base a la información histórica del volumen de ventas totales del sector durante los últimos dos años. Asimismo, la participación relativa del mercado se calculó dividiendo la información de ventas de cada división de negocio de M&T, sobre las ventas del mayor competidor o líder (Ver Tabla 50).

Tabla 50

Tasa de crecimiento y participación de mercado

División de Negocio	Ventas M&T (%)	Ventas Mayor Competidor (%)	Tasa de Crecimiento de la Industria (%)	Participación Relativa del Mercado
IT Governance	9	32	+1	0.3
Information Security	43	29	+15	1.5
Business Continuity	18	34	-1	0.5
Software Development	6	26	+2	0.2
Professional Trainning	2	21	-10	0.1

Nota. Elaboración propia (2017).

La matriz BCG indica como resultado, que la división de negocio Information Security se ubica en el segmento "Estrella" con un alto crecimiento y fuerte participación relativa de mercado, respecto a las divisiones de negocio IT Governance y Software Development se ubican en el segmento "Interrogante", ya que tienen cierto crecimiento, pero

débil participación relativa de mercado. Adicionalmente, la división Business Continuity se ubica en el segmento “Vaca lechera” con bajo crecimiento, pero cierta participación relativa de mercado, finalmente la división Professional Trainning se ubica en el segmento “Perro” con bajo crecimiento y débil participación relativa de mercado (ver Figura 34).

Figura 34. Matriz BCG. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

d) Matriz interna externa.

La matriz interna-externa (IE) según David, “representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas” (p. 186) La cual considera resultados de las matrices EFI y EFE para determinar la posición estratégica en base a un análisis de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas). Por tanto, de los resultados de las matrices EFI y EFE de la empresa M&T, se identificó que tiene una

posición interna y externa promedio que lo ubica en el cuadrante V; la cual sugiere la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto (Ver Figura 35).

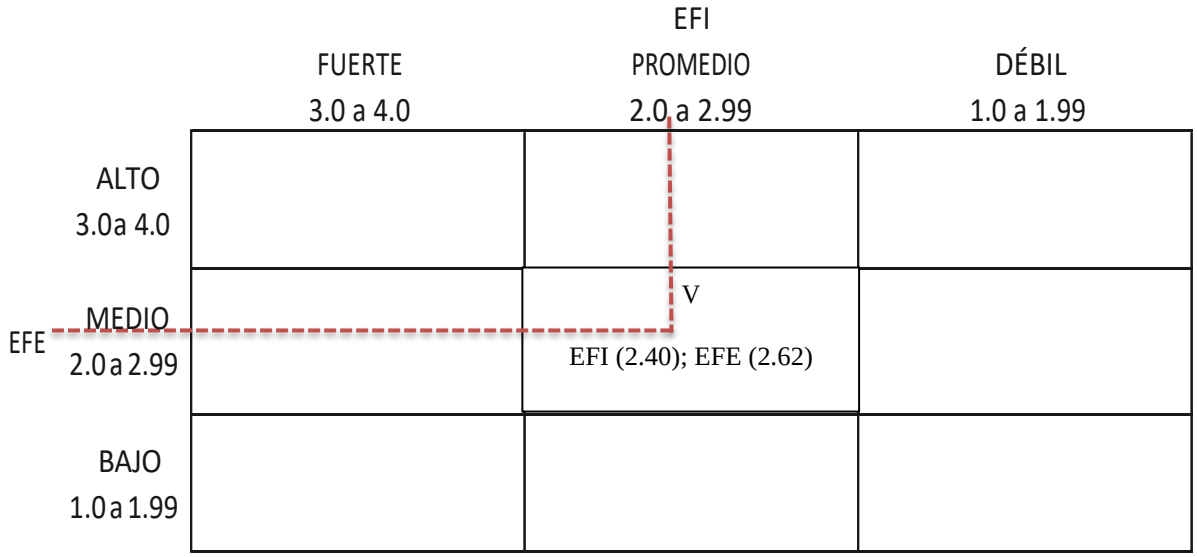

Figura 35. Matriz interna-externa (IE). Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

e) Matriz de la gran estrategia.

David (2013) menciona que "la matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones… pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz" (p. 189).

En base al incremento sostenido de las ventas para M&T en los últimos años, se evidencia un rápido crecimiento del mercado, así como también una fuerte posición competitiva que la ubican en el cuadrante I de la matriz. Lo cual significa una excelente posición estratégica, siendo las estrategias más idóneas el desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de productos / servicios. Asimismo, se sugiere a las empresas localizadas en este cuadrante no realizar cambios notables en sus ventajas competitivas ya consolidadas (Ver Figura 35).

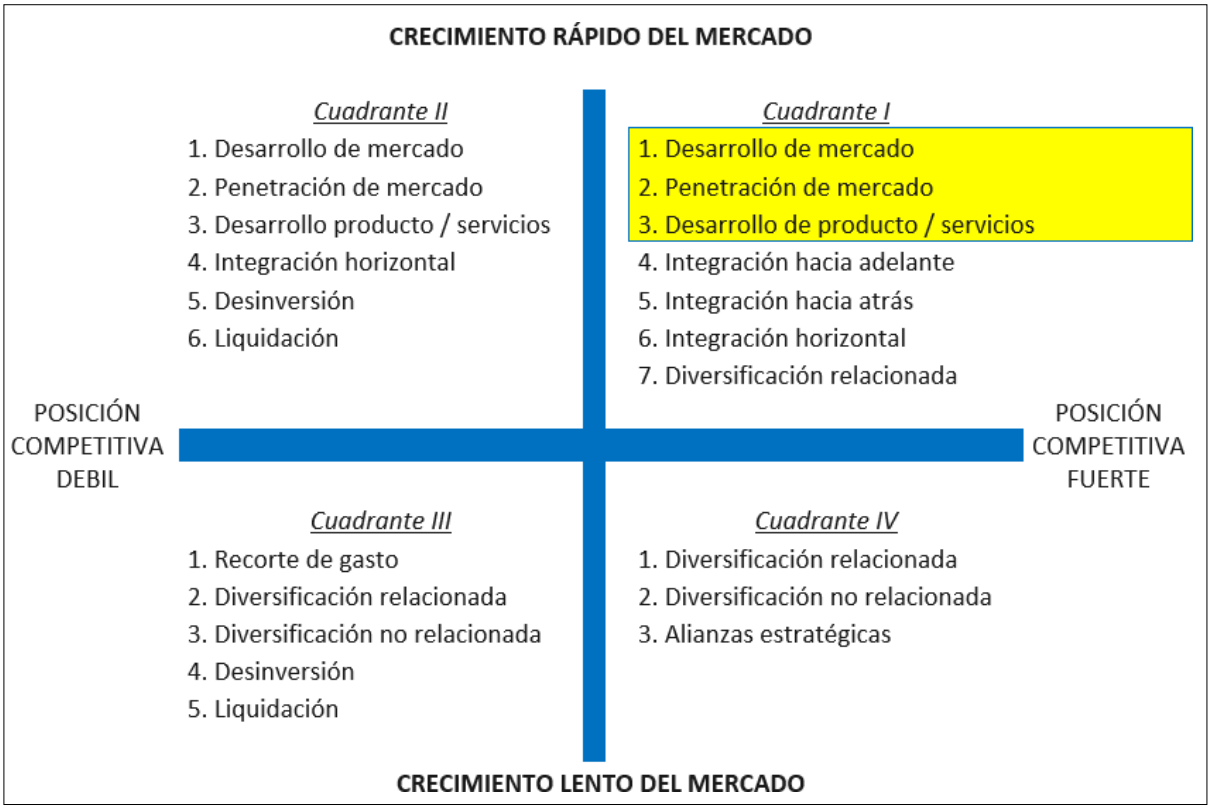

Figura 36. Matriz de la estrategia principal. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, F. R., 2013, México: Pearson. Copyright 2013 por Prentice Hall.

7.2 Resumen de las estrategias formuladas

En esta sección se presenta un cuadro resumen con las diversas estrategias genéricas formuladas, y una descripción relacionada a la aplicación de estas (Ver Tabla 51).

Tabla 51

Resumen de las estrategias formuladas

Estrategia General	Descripción
E1. Desarrollo de Mercado.	Desarrollar el nuevo segmento de mercado conformado por potenciales clientes del sector privado, ofertando el portafolio de servicios y/o productos de la empresa M&T relacionados a seguridad de la información y continuidad del negocio. El cual permitirá incrementar el volumen de ventas a través del aumento en la cartera de clientes de la empresa. Adicionalmente, mejorar los procesos internos y efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público y/o privado mediante la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas. Asimismo, establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público y/o privado de mayor nivel de facturación, aprovechando el aumento en la demanda de los servicios especializados de seguridad de la información y continuidad del negocio.
E2. Penetración de Mercado	Incrementar la participación del mercado actual del sector público aumentando el volumen de ventas del portafolio servicios y/o productos de la empresa M&T relacionados a seguridad de la información y continuidad del negocio. Adicionalmente, mejorar los procesos internos y la efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público, mediante la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas. Asimismo, establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público de mayor nivel de facturación, aprovechando el aumento en la demanda de los servicios especializados de seguridad de la información y continuidad del negocio.
E3. Desarrollo de Nuevos Productos y/o Servicios.	Desarrollar nuevos servicios y/o productos de consultoría aprovechando las nuevas tendencias de la era digital y regulaciones del mercado, así como la creciente demanda en servicios de consultoría de transformación digital, ciberseguridad, ley de protección de datos personales (LPDP), gobierno de información, etc. Para generar mayores ingresos por aumento del volumen de ventas sobre el actual mercado del sector público. Adicionalmente, mejorar los procesos internos y la efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público, mediante la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas. Asimismo, establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público de mayor nivel de facturación, aprovechando el aumento en la demanda de los servicios especializados de seguridad de la información y continuidad del negocio.

Nota. Elaboración propia (2017).

Capítulo VIII:

Selección de la estrategia

En el capítulo VII, previamente se ha desarrollado el análisis de las estrategias a partir de la información relevante de las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG y GE. En el presente capítulo VIII se evaluó las estrategias propuestas, a partir de diversos métodos que permitieron seleccionar objetivamente la estrategia más idónea para la empresa M&T.

8.1 Método factores estratégicos claves

En esta sección se aplicó el método de selección en base a criterios y/o factores claves, para corroborar cuál de las estrategias propuestas es la más adecuada, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

8.1.1 Criterios de selección.

A partir del establecimiento de los siguientes criterios de selección, permitió realizar una evaluación y selección de las estrategias a seguir (Ver Tabla 52).

Tabla 52

Criterios de selección

Estrategia General	Descripción	Criterios de Selección
E1. Desarrollo de Mercado	Desarrollar el nuevo segmento de mercado conformado por potenciales clientes del sector privado, ofertando el portafolio de servicios y/o productos de la empresa M&T relacionados a seguridad de la información y continuidad del negocio. El cual permitirá incrementar el volumen de ventas a través del aumento en la cartera de clientes de la empresa. Adicionalmente, mejorar los procesos internos y efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público y/o privado mediante la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas. Asimismo, establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público y/o privado de mayor nivel de facturación, aprovechando el aumento en la demanda de los servicios especializados de seguridad de la información y continuidad del negocio.	Incrementar la utilidad esperada. Disponibilidad de recursos financieros. Minimizar tiempo de entrega de los entregables del servicio. Facilidad de implantación de la estrategia específica. Aumentar la satisfacción del cliente. Mejorar la calidad del servicio de consultoría.
E2. Penetración de Mercado	Incrementar la participación del mercado actual del sector público aumentando el volumen de ventas del portafolio servicios y/o productos de la empresa M&T relacionados a seguridad de la información y continuidad del negocio. Adicionalmente, mejorar los procesos internos y la efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público, mediante la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas. Asimismo, establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público de mayor nivel de facturación, aprovechando el aumento en la demanda de los servicios especializados de seguridad de la información y continuidad del negocio.	
E3. Desarrollo de Nuevos Productos y/o Servicios	Desarrollar nuevos servicios y/o productos de consultoría aprovechando las nuevas tendencias de la era digital y regulaciones del mercado, así como la creciente demanda en servicios de consultoría de transformación digital, ciberseguridad, ley de protección de datos personales (LPDP), gobierno de información, etc. Para generar mayores ingresos por aumento del volumen de ventas sobre el actual mercado del sector público. Adicionalmente, mejorar los procesos internos y la efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público, mediante la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas. Asimismo, establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público de mayor nivel de facturación, aprovechando el aumento en la demanda de los servicios especializados de seguridad de la información y continuidad del negocio.	

Nota. Elaboración propia (2017).

8.1.2 Matriz de selección.

En esta sección se asignaron pesos en función de los criterios y/o factores claves para verificar cuál de las estrategias propuestas es la más adecuada, los resultados indican que E3 y E1 obtuvieron un mayor puntaje (ver Tabla 53). Para la elaboración de la presente Matriz se ha basado en opiniones objetivas, producto de las entrevistas a expertos, directivos, clientes, no clientes y personal de la empresa.

Tabla 53

Matriz de selección

Criterios de Selección	Peso	E3	Peso x E1	E2	Peso x E2	E1	Peso x E3
1. Utilidad Esperada	0.18	9	1.62	7	1.26	9	1.62
2. Disponibilidad de Recursos Financieros	0.16	10	1.60	7	1.12	10	1.60
3. Tiempo de Entrega	0.20	8	1.60	6	1.20	7	1.40
4. Facilidad de Implantación	0.15	8	1.20	6	0.90	7	1.05
5. Satisfacción del cliente	0.16	8	1.28	7	1.12	8	1.28
6. Calidad del Servicio	0.15	8	1.20	8	1.20	8	0.15
	1		8.50		6.8		7.10

Nota. Elaboración propia (2017).

8.2 Método de escenarios

En esta sección se aplicó el método de selección en base a escenarios supuestos, para corroborar cuál de las estrategias alternativas es la más adecuada.

8.2.1 Descripción de escenarios considerados.

Se ha considerado para la comparación de las distintas estrategias, el utilizar dos tipos de escenarios (optimista y pesimista) (ver Tabla 54)

Tabla 54

Matriz de selección de escenarios

Escenarios	Descripción
Escenario1 (Optimista)	Crecimiento en la economía peruana impulsada principalmente por el sector minero debido a la mayor producción de minerales (cobre, oro, plata, etc.), de igual forma el sector servicios mantiene un crecimiento constante en lo que respecta a servicios financieros y telecomunicaciones. Existe una menor inflación y un tipo de cambio constante con tendencia a la baja, asimismo mayor aumento de la inversión pública.
Escenario2 (Pesimista)	Desaceleración y/o decrecimiento en la economía peruana debido a la caída de la inversión minera, retrasos en grandes proyectos de infraestructura, caída de la inversión pública, elevada capacidad ociosa en diferentes industrias y una desaceleración del sector servicios causada por la moderación del crecimiento del crédito y menor impulso de la competencia tarifaria en el sector telecomunicaciones. Asimismo, existe una mayor inflación y un tipo de cambio inestable con tendencia al alza.

Nota. Elaboración propia (2017).

8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios.

En función al análisis realizado en los escenarios 1 y 2 a los que se sometieron las estrategias E1, E2 y E3, se puede observar que la estrategia E3 es la que sobresale ya que provee el mejor resultado (Ver Tabla 55).

Tabla 55

Comparación de estrategias con escenarios

Estrategia	Escenario1	Escenario2
E1. Desarrollo de Mercado.	Favorable	Favorable
E2. Penetración de Mercado.	Favorable	Desfavorable
E3. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.	Muy Favorable	Favorable

Nota. Elaboración propia (2017).

8.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

David (2013) menciona que “la MPEC permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos – internos y externos – para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso” (p. 191).

El factor asignado en esta matriz indica el nivel de atractividad de cada estrategia evaluada en comparación con las demás, a fin de que la empresa M&T capitalice sus fortalezas, supere las debilidades, explote las oportunidades o evite las amenazas. La ponderación indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa considerando exclusivamente el impacto de los factores internos adyacentes. Cuando mayor sea la ponderación más atractiva será la alternativa estratégica (considerando solo el factor clave adyacente). El resultado final obtenido de la matriz MPEC en cada columna muestra que las estrategias E3 y E1 son superiores en atractividad respeto a las demás (Ver Tabla 56). Para la elaboración de la presente Matriz se ha basado en opiniones objetivas, producto de las entrevistas a expertos, directivos, clientes, no clientes y personal de la empresa.

Tabla 56

Matriz MPEC

Factores Críticos	Peso		E3		E2		E1
Fortalezas	Valor	Factor	Ponderado	Factor	Ponderado	Factor	Ponderado
F1. El 25% de expertos en seguridad de información son parte del staff.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
F2. Conocimiento Legal y entendimiento técnico en la preparación de las bases, con ratio de adjudicación del 80% sobre las propuestas que se presentan al sector público.	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
F3. Facturación acumulada de $USD 8MM le permite concursar en Grandes Proyectos.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
F4. Margen de utilidad es del 40% (promedio).	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Debilidades							
D1. Carencia de un plan estratégico.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
D2. Incremento en la rotación de empleados.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
D3. Falta de liquidez de la empresa por demoras en el cobro a clientes.	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
D4. Falta de validación de los expedientes para licitaciones y/o concursos.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
D5. Concentración de la cartera de clientes en el sector público.	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30
D6. Carencia de un plan de sucesión en la empresa familiar.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
	1.00						
Oportunidades							
O1. La actividad "telecomunicaciones y otros servicios de información incremento en 10.9% (4to Trimestre).	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48
O2. 15 proyectos sobre seguridad de la información en el sector público por un monto de S/5MM.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
O3. Formación de consorcios entre empresas locales y extranjeras para participar en licitaciones que exigen altos volúmenes de facturación como parte de sus bases.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
O4. En mayo del 2013, se aprobó el plan de implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública 2013-2016 (Ley 27685).	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
O5. Aprobación del uso de la norma técnica peruana NTP-ISO/IEC 17799:2007 EDI, estableciendo plazos para que determinadas entidades públicas implementen plan sobre seguridad de la información. Resolución Ministerial Nº 004-2016-PCM.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Amenazas							
A1. Cambio de gobierno del 2016 desacelera la inversión del sector público en proyectos de seguridad de la información.	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
A2. La poca oferta de profesionales en seguridad de la información en el mercado peruano.	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
A3. Incremento en los costos salariales del personal especializado en seguridad de la información como consecuencia del incremento de la demanda de profesionales en el sector público.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
A4. Planteamiento de nuevas restricciones como resultado del cambio en la Ley de contrataciones del estado hecha en el año 2015.	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
A5. Que la ONGEI centralice las compras del sector público bajo la aplicación de economías de escala, generando un impacto en la elaboración de las bases, estimación de costos, tiempos de desarrollo e implementación.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
TOTAL	1.00		5.94		4.57		5.34

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 15), por David, F. R., 2013, México: Pearson.

Copyright 2013 por Prentice Hall.

8.4 Descripción de estrategia seleccionada

En base a los resultados de la matriz de planeamiento estratégico cuantitativa y al análisis de escenarios sobre estrategias evaluadas con la metodología de factores estratégicos claves, se optó por seleccionar la estrategia E3. “Desarrollo de Nuevos Productos y/ Servicios” que consistirá en desarrollar atractivos servicios y/o productos de consultoría aprovechando las nuevas tendencias de la era digital y regulaciones del mercado, así como la creciente demanda en servicios de consultoría de transformación digital, ciberseguridad, ley de protección de datos personales (LPDP), gobierno de información, etc. Para generar mayores ingresos por aumento del volumen de ventas sobre el actual mercado del sector público. Adicionalmente, mejorar los procesos internos y la efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público, mediante la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas.

Asimismo, establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público de mayor nivel de facturación, aprovechando el aumento en la demanda de los servicios especializados de seguridad de la información y continuidad del negocio. Por consiguiente, estas acciones generarán valor al negocio mediante el aseguramiento de la rentabilidad y sostenibilidad de M&T como consecuencia de la aplicación de la estrategia seleccionada.

8.5 Descripción de estrategia contingente

La estrategia de contingencia seria E1. “Desarrollo de Mercado”, Desarrollar el nuevo segmento de mercado conformado por potenciales clientes del sector privado, ofertando el portafolio de servicios y/o productos de la empresa M&T relacionados a seguridad de la información y continuidad del negocio. El cual permitirá incrementar el volumen de ventas a

través del aumento en la cartera de clientes de la empresa. Adicionalmente, mejorar los procesos internos y efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público y/o privado mediante la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas.

Asimismo, establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público y/o privado de mayor nivel de facturación, aprovechando el aumento en la demanda de los servicios especializados de seguridad de la información y continuidad del negocio.

Capítulo IX:

Implementación de la estrategia

En el presente capítulo se presentan los aspectos concernientes a la implantación de la estrategia, así como el establecimiento de objetivos específicos, indicadores, metas e iniciativas orientados a la consecución y logro de los resultados esperados.

9.1 Mapa de la estrategia

A continuación, se presenta la estrategia seleccionada, en alineamiento a la visión propuesta y su relación entre los enfoques de las perspectivas de clientes, finanzas, aprendizaje y procesos internos; lo cual es una integración de esfuerzos que permita la implementación exitosa de la estrategia seleccionada (Ver Figura 37).

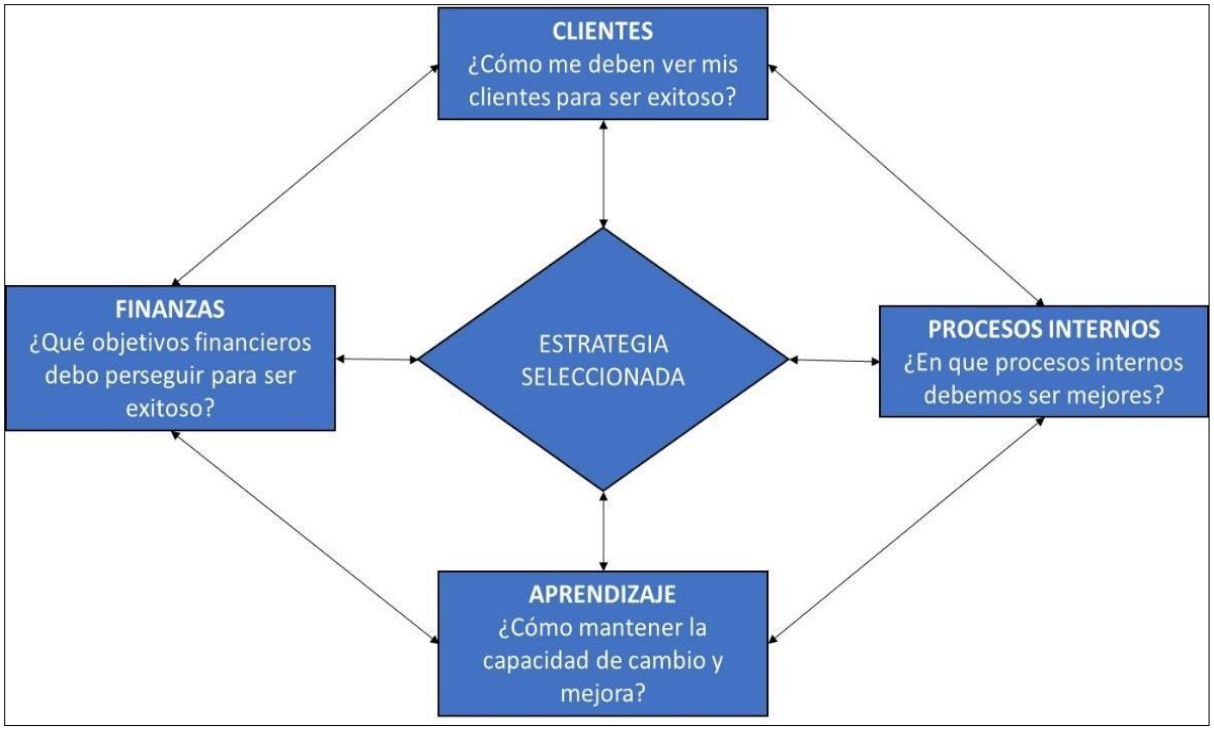

Figura 37. Balanced Scorecard. Adaptado de *Cuadro de mando integral*, por Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2002, España: Gestión 2000. Copyright 1996 por The President and fellows of Harvard College.

Asimismo, se presenta el mapa estratégico en donde se ubican los objetivos específicos en cada perspectiva y se muestran las relaciones causa-efecto que existen entre ellas (Ver Figura 38).

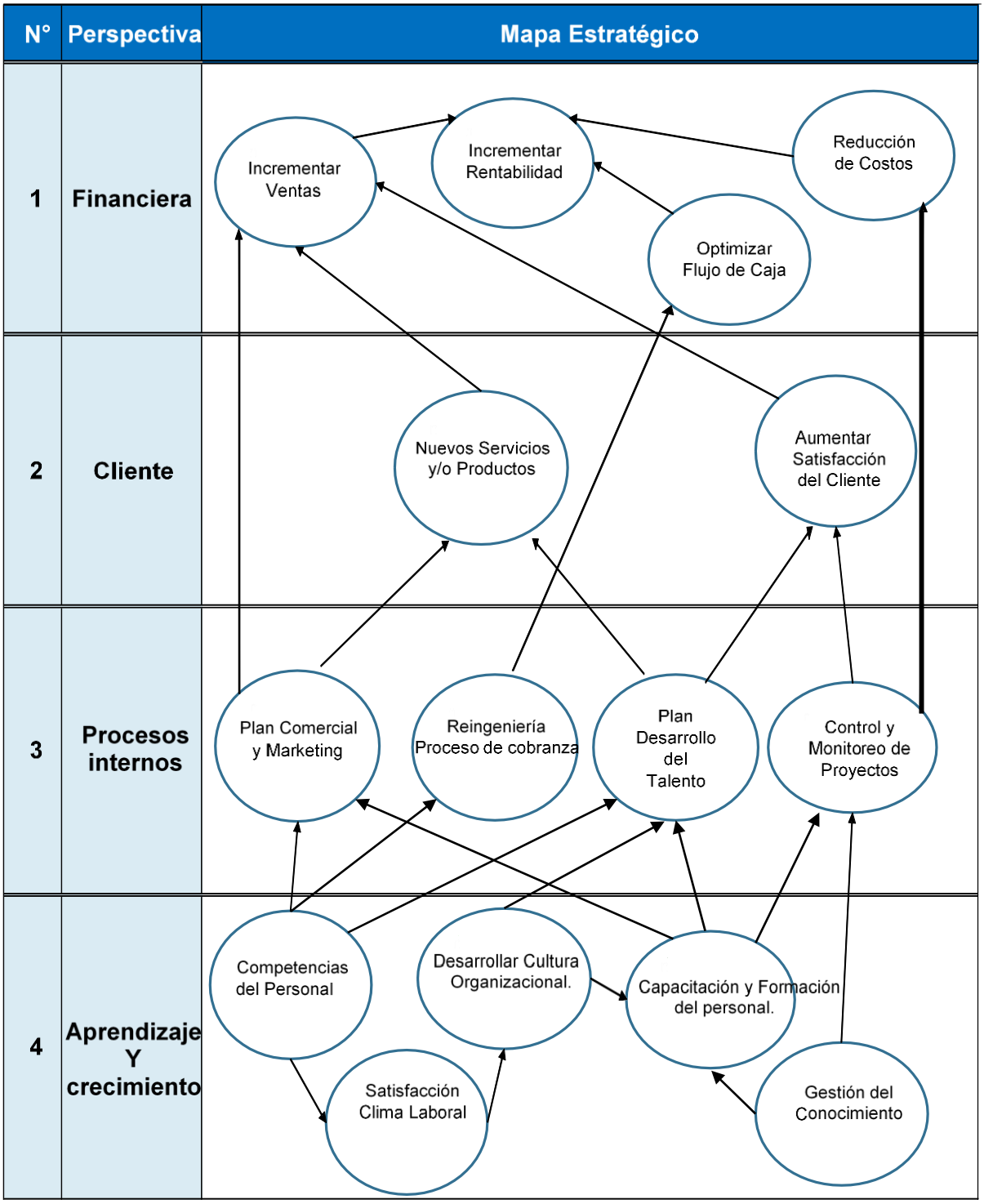

Figura 38. Mapa de la estrategia. Adaptado de *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*, por Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004, España: Gestión 2000. Copyright 2004 por Harvard Business School Publishing Corporation

El presente mapa de la estrategia tiene como pilar fundamental el plan de desarrollo integral del talento humano enfocado en desarrollar competencias y habilidades del personal, incluye el plan de sucesión que identificará y preparará al mejor talento para ocupar posiciones vitales en esta empresa familiar, en base a criterios de imparcialidad, transparencia y objetividad. En consecuencia, se desarrollará un programa de capacitación en modalidad presencial y en línea para todo el personal, formación de equipos multidisciplinarios, rotación de puestos de trabajo y coaching a consultores, por ser actores influyentes en los procesos de captación, satisfacción y fidelización de los clientes.

Asimismo, para contribuir con el clima laboral y desarrollar una cultura organizacional para reducir el índice de rotación del personal, se establecerá una política de puertas abiertas para que los problemas y las molestias sean discutidos abierta y libremente, con espacio para la crítica y autocrítica, en forma metódica, teniendo como punto de llegada el hallazgo de soluciones concretas. En segundo lugar, la importancia de entregar retroalimentación a tiempo cuando se detectan errores o comportamientos que deben corregirse, para que el responsable lo haga saber en forma inmediata. Adicionalmente, se otorgará plena confianza y autonomía al personal, considerando al empoderamiento clave para el incremento del rendimiento personal y grupal.

Otro pilar es el desarrollo e implementación de un plan comercial y marketing sobre la base de las fortalezas y debilidades de la empresa, el alineamiento del portafolio de productos y/o servicios a los objetivos estratégicos, identificación de actuales y potenciales clientes con acciones dirigidas y segmentadas tanto al sector privado como público, análisis de la situación de los servicios, precio, promoción y canales de ventas. El análisis externo permitirá neutralizar amenazas e identificar oportunidades respecto a las nuevas tendencias de la era digital, marco normativo del estado y regulaciones del mercado, para atender la creciente demanda de consultoría en transformación digital en el sector financiero,

ciberseguridad para el sector telecomunicaciones, ley de protección de datos personales (LPDP) y gobierno de información para el sector *retail*, que son también servicios requeridos por las entidades del sector público.

Es importante mencionar que la meta es lograr un margen de ganancia promedio por proyecto del 40% destinados al sector público, lo cual permite lidiar con el proceso engorroso de pagos. Mientras para los servicios destinados para el sector privado, se pretende un margen promedio del 30%, esto por la celeridad en la ejecución de proyectos.

Adicionalmente, para proyectos que se trabajen bajo modalidad de alianza estrategia, se desarrollarán condiciones que no pongan en riesgo la liquidez de la empresa, se puede establecer como apetito una margen promedio del 20%, tomando en cuenta que los costos financieros de las cartas fianzas, y pagos a destiempo por parte del sector público serán absorbidos por la empresa que forme parte de la alianza.

El objetivo de la publicidad será dar a conocer los servicios que brinda M&T, estimular la demanda en el sector privado, cambiar la percepción de que M&T solo trabaja con empresas del sector público, crear y mantener preferencia sobre los servicios que brinda M&T, esto con la finalidad de lograr una mayor intención de acercamiento, los medios que se emplearán para ellos, será la publicidad en medios digitales como el uso de las redes sociales (LinkedIn, Facebook, YouTube, etc.) y medios impresos como revistas, periódicos locales en secciones referentes a tecnologías de información y transformación digital. Por consiguiente, la empresa M&T participará en congresos, seminarios o exposiciones organizados por instituciones públicas o privadas, sobre temas de vanguardia en tecnologías de información, para promocionar la marca y brindar información sobre los servicios que brinda la empresa.

Es importante en la publicidad desarrollar diferentes presentaciones de los servicios de consultoría especializada como paquetes de servicios, en el que se perciba de manera simple e intuitiva, los mayores beneficios y valor agregado que se obtienen a través de un

paquete de servicios. Por ejemplo, los servicios de Business Continuity se pueden unir con los servicios de las unidades de Information Security y IT Governance, con la finalidad de lograr una mayor atracción de los servicios de consultoría por medio de paquetes que brinden una solución integral al cliente.

En ese sentido, es clave diseñar e implementar estrategias de ventas, marketing y comercial que permitan incrementar anualmente las ventas de la empresa, organizar los planes de acción y actividades como la creación de una base de datos de clientes, catálogo de servicios de consultoría, visitas comerciales a clientes, presentación de ofertas de nuevos servicios, seguimiento de propuestas, uso de herramientas e indicadores de gestión comercial.

Sin embargo, es importante mantener o aumentar la efectividad en la adjudicación de licitaciones en el sector público, con acciones como establecer alianzas estratégicas con consultoras extranjeras para acceder a licitaciones en el sector público de mayor nivel de facturación. Y la conformación de un grupo de control de calidad con el objetivo de detectar y/o corregir posibles errores en la elaboración de las propuestas técnicas y económicas.

Para optimizar el flujo de caja de la empresa será necesario aplicar una reingeniería del proceso de cobranza, y para reducir los gastos operativos se implementará un control efectivo y monitoreo de la gestión de proyectos, el mismo que será soportado por una base de datos de lecciones aprendidas de proyectos implementados por M&T. En resumen, este conjunto de objetivos interrelacionados generará mayor valor al negocio mediante el aseguramiento de la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, como consecuencia de la aplicación de la estrategia seleccionada.

9.1.1 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.

Los objetivos específicos se establecieron en función al mapa de la estrategia, orientados a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos en las diferentes perspectivas (Ver Tabla 57).

Tabla 57

Objetivos específicos

Perspectiva	Código	Objetivos específicos
FINANCIERA	F1	Incrementar rentabilidad
	F2	Incrementar ventas
	F3	Optimizar flujo de caja
	F4	Reducción de costos
CLIENTES	C1	Incrementar participación de mercado
	C2	Satisfacción del cliente
PROCESOS	P1	Reingeniería proceso de cobranza
	P2	Control y monitoreo de proyectos
	P3	Implementar plan comercial y marketing
	P4	Implementar plan desarrollo y sucesión del talento
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Incrementar satisfacción clima laboral
	A2	Desarrollar competencias del personal
	A3	Desarrollar cultura organizacional
	A4	Desarrollar base de conocimientos (proyectos implementados)
	A5	Capacitación y formación del personal

Nota. Adaptado de *Cuadro de mando integral*, por Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2002, España: Gestión 2000.

Copyright 1996 por The President and fellows of Harvard College.

9.2 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Los indicadores que se han establecido permitieron medir cuantitativamente el nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos (Ver Tabla 58).

Tabla 58

Indicadores por cada objetivo específico

Perspectiva	Código	Objetivos específicos	Indicadores
FINANCIERA	F1	Incrementar rentabilidad	Utilidad neta
	F2	Incrementar ventas	Tasa de crecimiento de ingresos
	F3	Optimizar flujo de caja	Ciclo de conversión de efectivo
	F4	Reducción de costos	Gastos operativos Costo de ventas
CLIENTES	C1	Desarrollar mercado	Cuota participación de mercado
	C2	Satisfacción del cliente	Índice satisfacción del cliente
PROCESOS	P1	Reingeniería proceso de cobranza	Tiempo promedio de cobranza
	P2	Control y monitoreo de proyectos	Proyectos ejecutados a tiempo
	P3	Implementar plan comercial y marketing	Oportunidades concretadas
	P4	Implementar plan desarrollo y sucesión del talento	Avance plan desarrollo y sucesión del talento
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Incrementar satisfacción clima laboral	Índice satisfacción del clima laboral
	A2	Desarrollar competencias del personal	Avance programa desarrollo de competencias
	A3	Desarrollar cultura organizacional	Avance programa de desarrollo cultura organizacional
	A4	Desarrollar base de conocimientos (proyectos implementados)	Avance implementación base de conocimientos
	A5	Capacitación y formación del personal	Avance programa de capacitación y formación

Nota. Adaptado de *Cuadro de mando integral*, por Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2002, España: Gestión 2000.

Copyright 1996 por The President and fellows of Harvard College.

9.3 Metas para cada uno de los objetivos estratégicos

En esta parte se sustentarán las metas a lograr durante los próximos años, de acuerdo con el presente plan estratégico (Ver Tabla 59). Respecto a la meta de incrementar la

rentabilidad anual en 10%, se efectuará mayor control de gastos y presupuesto para reducir gastos operativos y los costos de ventas en 5%, y con la implementación de un plan comercial y marketing aumentar las ventas en 20%. En ese sentido, este mayor volumen de ventas contribuirá en aumentar 5% la participación de mercado de M&T. Adicionalmente, se optimizará el flujo de caja mediante la reducción del ciclo de conversión de efectivo en 5%, y aplicando una reingeniería al proceso de cobranza minimizar los tiempos y/o demoras de cobranza en las facturas.

Para aumentar el nivel de satisfacción del 80% de clientes, se establecerá un efectivo control y monitoreo de los proyectos que permita cumplir sus objetivos al 100%, en función al tiempo, alcance, costo y calidad prevista. Y además soportada por la implementación al 100% de una base de conocimiento de lecciones aprendidas de proyectos. Adicionalmente, se implementará el programa de desarrollo y sucesión del talento al 100%, fortaleciendo las competencias de personal, planificando la sucesión del talento, brindando capacitación y formación del personal y desarrollando una cultura organizacional, como parte de los objetivos a lograr mediante la implementación de un plan estratégico de gestión del talento humano para M&T.

Tabla 59

Metas por cada objetivo específico

Perspectiva	Código	Objetivos específicos	Indicadores	Metas
FINANCIERA	F1	Incrementar rentabilidad	Utilidad neta	Incremento del 10% anual
	F2	Incrementar ventas	Tasa de crecimiento de ingresos	Incremento del 20% anual
	F3	Optimizar flujo de caja	Ciclo de conversión de efectivo	Reducción del 5% anual
	F4	Reducción de costos	Gastos operativos y costo de ventas	Reducción del 5% anual
CLIENTES	C1	Incrementar participación de mercado	Cuota participación de mercado	Incremento del 5% anual
	C2	Satisfacción del cliente	Índice satisfacción del cliente	>= 80% Clientes satisfechos
PROCESOS	P1	Reingeniería proceso de cobranza	Tiempo promedio de cobranza	Reducción tiempo de cobranza < = 45 días
	P2	Control y monitoreo de proyectos	Proyectos ejecutados a tiempo	100% Proyectos ejecutados a tiempo
	P3	Implementar plan comercial y marketing	Oportunidades concretadas	>= 85% Oportunidades concretadas
	P4	Implementar plan desarrollo y sucesión del talento	Avance plan desarrollo y sucesión del talento	100% Programa implementado
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Incrementar satisfacción clima laboral	Índice satisfacción del clima laboral	>= 85% Colaboradores satisfechos
	A2	Desarrollar competencias del personal	Avance programa desarrollo de competencias	100% Programa implementado
	A3	Desarrollar cultura organizacional	Avance programa de desarrollo cultura organizacional	100% Programa implementado
	A4	Desarrollar base de conocimientos (proyectos implementados)	Avance implementación base de conocimientos	100% Base de datos implementada
	A5	Capacitación y formación del personal	Avance programa de capacitación y formación	100% Programa implementado

Nota. Adaptado de *Cuadro de mando integral*, por Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2002, España: Gestión 2000.

Copyright 1996 por The President and fellows of Harvard College.

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

En esta parte se estableció las iniciativas o acciones que se llevarán a cabo para lograr las metas establecidas (Ver Tabla 60).

Tabla 60

Iniciativas por cada objetivo específico

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicadores	Línea base	Metas	Acciones/Iniciativas
FINANCIERA	Incrementar rentabilidad	Utilidad neta	5% anual	Incremento del 10% anual	Efectuar control de gastos y presupuesto anual
	Incrementar ventas	Tasa de crecimiento de ingresos	10% anual	Incremento del 20% anual	Aplicar marketing estratégico para nuevos servicios y/o productos
	Optimizar flujo de caja	Ciclo de conversión de efectivo	2% anual	Reducción del 5% anual	Disminuir periodo de cobranza de las cuentas por cobrar
	Reducción de costos	Gastos operativos y costos de ventas	2% anual	Reducción del 5% anual	Optimización de costos fijos y variables
CLIENTES	Incrementar participación de mercado	Cuota participación de mercado	3% anual	Incremento del 5% anual	Desarrollo de innovadores servicios y/o productos
	Satisfacción del cliente	Índice satisfacción del cliente	75% Clientes satisfechos	>= 80% Clientes satisfechos	Aplicar encuestas de satisfacción del cliente
PROCESOS	Reingeniería proceso de cobranza	Tiempo promedio de cobranza	60 días	Reducción tiempo de cobranza < = 45 días	Rediseñar procedimientos de cobranza
	Control y monitoreo de proyectos	Proyectos ejecutados a tiempo	80%	100% Proyectos ejecutados a tiempo	Implementación software de control de proyectos
	Implementar plan comercial y marketing	Oportunidades concretadas	85%	>= 85% Oportunidades concretadas	Incorporar estrategias de procesos de ventas, marketing y comercial
	Implementar plan desarrollo y sucesión del talento	Avance plan desarrollo y sucesión del talento	N/A	100% Programa implementado	Diseñar e implementar plan estratégico del talento humano (planes de sucesión, cultura organizacional, capacitación y formación)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar satisfacción clima laboral	Índice satisfacción del clima laboral	80%	>= 85% Colaboradores satisfechos	
	Desarrollar competencias del personal	Avance programa desarrollo de competencias	N/A	100% Programa implementado	
	Desarrollar cultura organizacional	Avance programa de desarrollo cultura organizacional	N/A	100% Programa implementado	
	Desarrollar base de conocimientos (proyectos implementados)	Avance implementación base de conocimientos	N/A	100% Base de datos implementada	Diseñar e implementar software de gestión de contenidos
	Capacitación y formación del personal	Avance programa de capacitación y formación	N/A	100% Programa implementado	Diseñar e implementar programa de capacitación y formación

Nota. Adaptado de *Cuadro de mando integral*, por Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2002, España: Gestión 2000. Copyright 1996 por The President and fellows of Harvard College.

9.5 Responsables de cada una de las iniciativas

En esta parte se designan a los gerentes responsables del cumplimiento de cada una de las iniciativas propuestas (Ver Tabla 61).

Tabla 61

Responsables de cada iniciativa

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Acciones/Iniciativas	Responsables
FINANCIERA	Incrementar rentabilidad	Utilidad neta	Incremento del 10% anual	Efectuar control de gastos y presupuesto anual	Gerente de Finanzas
	Incrementar ventas	Tasa de crecimiento de ingresos	Incremento del 20% anual	Aplicar marketing estratégico para nuevos servicios y/o productos	Gerente de Marketing
	Optimizar flujo de caja	Ciclo de conversión de efectivo	Reducción del 5% anual	Disminuir periodo de cobranza de las cuentas por cobrar	Gerente de Finanzas
	Reducción de costos	Gastos operativos y costos de ventas	Reducción del 5% anual	Optimización de costos fijos y variables	
CLIENTES	Incrementar participación de mercado	Cuota participación de mercado	Incremento del 5% anual	Desarrollo de innovadores servicios y/o productos	Gerente Comercial
	Satisfacción del cliente	Índice satisfacción del cliente	>= 80% Clientes satisfechos	Aplicar encuestas de satisfacción del cliente	Gerente de Servicios
PROCESOS	Reingeniería proceso de cobranza	Tiempo promedio de cobranza	Reducción tiempo de cobranza < = 45 días	Rediseñar procedimientos de cobranza	Gerente de Finanzas
	Control y monitoreo de proyectos	Proyectos ejecutados a tiempo	100% Proyectos ejecutados a tiempo	Implementación software de control de proyectos	Gerente de Proyectos
	Implementar plan comercial y marketing	Oportunidades concretadas	>= 85% Oportunidades concretadas	Incorporar estrategias en procesos de ventas, marketing y comercial	Gerente Comercial
	Implementar plan desarrollo y sucesión del talento	Avance plan desarrollo y sucesión del talento	100% del programa implementado	Diseñar e implementar plan estratégico del talento humano (planes de sucesión, cultura organizacional, capacitación y formación)	Gerente de RRHH
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar satisfacción clima laboral	Índice satisfacción del clima laboral	>= 85% Colaboradores satisfechos		
	Desarrollar competencias del personal	Avance programa desarrollo de competencias	100% Programa implementado		
	Desarrollar cultura organizacional	Avance programa de desarrollo cultura organizacional	100% Programa implementado		
	Desarrollar base de conocimientos (proyectos implementados)	Avance implementación base de conocimientos	100% Base de datos implementada	Diseñar e implementar software de gestión de conocimientos	Gerente de Proyectos
	Capacitación y formación del personal	Avance programa de capacitación y formación	100% Programa implementado	Diseñar e implementar programa de capacitación y formación	Gerente de RRHH

Nota. Adaptado de *Cuadro de mando integral*, por Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2002, España: Gestión 2000.

Copyright 1996 por The President and fellows of Harvard College.

9.6 Presupuesto de cada una de las iniciativas

En esta parte se establecen el presupuesto sobre la implementación de cada una de las iniciativas propuestas (Ver Tabla 62 y 63).

Tabla 62

Fichas por cada una de las iniciativas

1	Código de Iniciativa	INC01
2	Nombre de Iniciativa	Efectuar control de gastos y presupuesto anual
3	Objetivos	Incrementar rentabilidad
4	Meta	Incremento del 10% anual
5	Indicadores	Utilidad neta
6	Responsable	Gerente de Finanzas
7	Duración	3 meses
8	Presupuesto	S/ 25,000.00
9	Alcance	Establecer política de gastos para generar beneficios y evitar gastos innecesarios, asimismo formalizar el proceso de planificación y control presupuestario de las funciones y operaciones de M&T, con el fin que obtener el máximo rendimiento y rentabilidad.

1	Código de Iniciativa	INC02
2	Nombre de Iniciativa	Aplicar marketing estratégico para nuevos servicios y/o productos
3	Objetivos	Incrementar ventas
4	Meta	Incremento del 20% anual
5	Indicadores	Tasa de crecimiento de ingresos
6	Responsable	Gerente de Marketing
7	Duración	6 meses
8	Presupuesto	S/ 55,000.00
9	Alcance	Utilizar herramientas, estrategias y tácticas de marketing para el posicionamiento de los nuevos servicios y/o productos al segmento del sector privado, incluye desarrollar software de analítica y estudio de oportunidades para licitaciones y/o concursos en el sector público a través del portal OSCE.

1	Código de Iniciativa	INC03
2	Nombre de Iniciativa	Disminuir periodo de cobranza de las cuentas por cobrar
3	Objetivos	Optimizar flujo de caja
4	Meta	Reducción del 5% anual
5	Indicadores	Ciclo de conversión de efectivo

6	Responsable	Gerente de Finanzas
7	Duración	3 meses
8	Presupuesto	S/ 30,000.00
9	Alcance	Implementar software de facturación electrónica para visualización y seguimiento online del estado de las facturas (pagadas, vencidas y próximas a vencerse) del sector público y/o privado, incluye métricas y datos para el análisis de la eficiencia de los cobros.

1	Código de Iniciativa	INC04
2	Nombre de Iniciativa	Optimización de costos fijos y variables
3	Objetivos	Reducción de gastos operativos y costos de ventas
4	Meta	Reducción del 5% anual
5	Indicadores	Gastos operativos Costos de ventas
6	Responsable	Gerente de Finanzas
7	Duración	3 meses
8	Presupuesto	S/ 20,000.00
9	Alcance	Identificar oportunidades de reducción de costos y aplicación de método eficiente de control de costos fijos y variables en la cadena de suministro de los servicios de consultoría especializada de M&T, para obtener beneficios, maximizar productividad y rendimiento.

1	Código de Iniciativa	INC05
2	Nombre de Iniciativa	Desarrollo de innovadores servicios y/o productos
3	Objetivos	Incrementar participación de mercado
4	Meta	Incremento del 5% anual
5	Indicadores	Cuota participación de mercado
6	Responsable	Gerente de Finanzas
7	Duración	4 meses
8	Presupuesto	S/ 35,000.00
9	Alcance	Desarrollar innovadores servicios y/o productos respecto a las nuevas tendencias de la era digital y regulaciones del mercado, incluir en el portafolio nuevos servicios de consultoría en transformación digital, ciberseguridad, ley de protección de datos personales (LPDP), gobierno de información, entre otros.

1	Código de Iniciativa	INC06
2	Nombre de Iniciativa	Aplicar encuestas de satisfacción del cliente
3	Objetivos	Satisfacción del cliente
4	Meta	>= 80% Clientes satisfechos
5	Indicadores	Índice satisfacción del cliente
6	Responsable	Gerente de Servicios
7	Duración	2 meses

8	Presupuesto	S/ 15,000.00
9	Alcance	Desarrollar un sistema de encuestas en línea para que los clientes desde internet puedan evaluar la calidad de los servicios de consultoría especializada, reportar quejas y/o problemas, evaluar el conocimiento y desempeño de los consultores asignados.

1	Código de Iniciativa	INC07
2	Nombre de Iniciativa	Rediseñar procedimientos de cobranza
3	Objetivos	Reingeniería proceso de cobranza
4	Meta	Reducción tiempo de cobranza
5	Indicadores	Tiempo promedio de cobranza
6	Responsable	Gerente de Finanzas
7	Duración	4 meses
8	Presupuesto	S/ 30,000.00
9	Alcance	Documentar, modelar y rediseñar el proceso de cobranza utilizando el estándar internacional para modelado de procesos BPMN con la finalidad de analizar, optimizar y agilizar las actividades del proceso.

1	Código de Iniciativa	INC08
2	Nombre de Iniciativa	Implementación software de control de proyectos
3	Objetivos	Control y monitoreo de proyectos
4	Meta	100% Proyectos ejecutados a tiempo
5	Indicadores	Proyectos ejecutados a tiempo
6	Responsable	Gerente de Proyectos
7	Duración	4 meses
8	Presupuesto	S/ 15,000.00
9	Alcance	Implementar un software de gestión de proyectos que permita la colaboración entre los miembros del equipo, mejorar el intercambio y uso de documentos, seguimiento del cronograma, control de costos, uso eficiente de recursos y cumplimiento de hitos del proyecto.

1	Código de Iniciativa	INC09
2	Nombre de Iniciativa	Incorporar estrategias en procesos de ventas, marketing y comercial
3	Objetivos	Implementar plan de marketing y comercial
4	Meta	>= 85% Oportunidades concretadas
5	Indicadores	Oportunidades de ventas concretadas
6	Responsable	Gerente Comercial
7	Duración	3 meses
8	Presupuesto	S/ 25,000.00
9	Alcance	Adopción de planes de acción en procesos de ventas, comercial y marketing, creación de base de datos de

		clientes, catálogo y portafolio de servicios de consultoría, visitas comerciales, presentación de ofertas de nuevos servicios, seguimiento de propuestas, uso de herramientas e indicadores de gestión comercial.

1	Código de Iniciativa	INC10
2	Nombre de Iniciativa	Diseñar e implementar plan estratégico del talento humano (planes de sucesión, cultura organizacional, capacitación y formación)
3	Objetivos	Implementar plan desarrollo y sucesión del talento Incrementar satisfacción clima laboral Desarrollar competencias del personal Desarrollar cultura organizacional
4	Meta	>= 85% Colaboradores satisfechos 100% Programa implementado
5	Indicadores	Avance programa de desarrollo cultura organizacional Avance programa de competencias Índice satisfacción del clima laboral Avance plan desarrollo y sucesión del talento
6	Responsable	Gerente de RRHH
7	Duración	6 meses
8	Presupuesto	S/ 47,000.00
9	Alcance	Diseñar e implementar un plan estratégico del talento humano que incluya los planes subsidiarios de sucesión del talento, fortalecimiento de las competencias de personal, programa de formación continua del personal y desarrollo de una cultura organizacional en la empresa.

1	Código de Iniciativa	INC11
2	Nombre de Iniciativa	Diseñar e implementar software de gestión conocimientos
3	Objetivos	Desarrollar base de conocimientos (proyectos implementados)
4	Meta	100% Base de datos implementada
5	Indicadores	Avance implementación base de conocimientos
6	Responsable	Gerente de Proyectos
7	Duración	3 meses
8	Presupuesto	S/ 15,000.00
9	Alcance	Diseñar e implementar un software de gestión del conocimiento, con acceso a base de datos sobre lecciones aprendidas y buenas práctica en proyectos implementados.

1	Código de Iniciativa	INC12
2	Nombre de Iniciativa	Diseñar e implementar programa de capacitación y formación

3	Objetivos	Capacitación y formación del personal
4	Meta	100% Programa implementado
5	Indicadores	Avance programa de capacitación y formación
6	Responsable	Gerente de RRHH
7	Duración	4 meses
8	Presupuesto	S/ 35,000.00
9	Alcance	Diseñar e implementar plan y cronograma de capacitación y formación del personal, brindando las herramientas y habilidades para que puedan maximizar su productividad, mejorar el ambiente laboral y establecer líneas de carrera.

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 63

Presupuesto por cada iniciativa

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Acciones/Iniciativas	Responsables	Presupuesto
FINANCIERA	Incrementar rentabilidad	Utilidad neta	Incremento del 10% anual	Efectuar control de gastos y presupuesto anual	Gerente de Finanzas	S/ 25,000.00
	Incrementar ventas	Tasa de crecimiento de ingresos	Incremento del 20% anual	Aplicar marketing estratégico para nuevos servicios y/o productos	Gerente de Marketing	S/ 55,000.00
	Optimizar flujo de caja	Ciclo de conversión de efectivo	Reducción del 5% anual	Disminuir periodo de cobranza de las cuentas por cobrar	Gerente de Finanzas	S/ 30,000.00
	Reducción de costos	Gastos operativos y costos de ventas	Reducción del 5% anual	Optimización de costos fijos y variables		S/ 20,000.00
CLIENTES	Incrementar participación de mercado	Cuota participación de mercado	Incremento del 5% anual	Desarrollo de innovadores servicios y/o productos	Gerente Comercial	S/ 35,000.00
	Satisfacción del cliente	Índice satisfacción del cliente	>= 80% Clientes satisfechos	Aplicar encuestas de satisfacción del cliente	Gerente de Servicios	S/ 15,000.00
PROCESOS	Reingeniería proceso de cobranza	Tiempo promedio de cobranza	Reducción tiempo de cobranza < = 45 días	Rediseñar procedimientos de cobranza	Gerente de Finanzas	S/ 30,000.00
	Control y monitoreo de proyectos	Proyectos ejecutados a tiempo	100% Proyectos ejecutados a tiempo	Implementación software de control de proyectos	Gerente de Proyectos	S/ 15,000.00
	Implementar plan comercial y marketing	Oportunidades concretadas	>= 85% Oportunidades concretadas	Incorporar estrategias em procesos de ventas, marketing y comercial	Gerente Comercial	S/ 25,000.00
	Implementar plan desarrollo y sucesión del talento	Avance plan desarrollo y sucesión del talento	100% Programa implementado	Diseñar e implementar plan estratégico del talento humano (planes de sucesión, cultura organizacional, capacitación y formación)	Gerente de RRHH	S/ 47,000.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar satisfacción clima laboral	Índice satisfacción del clima laboral	>= 85% Colaboradores satisfechos			
	Desarrollar competencias del personal	Avance programa desarrollo de competencias	100% Programa implementado			
	Desarrollar cultura organizacional	Avance programa de desarrollo cultura organizacional	100% Programa implementado			
	Desarrollar base de conocimientos (proyectos implementados)	Avance implementación base de conocimientos	100% Base de datos implementada	Diseñar e implementar software de gestión de contenidos	Gerente de Proyectos	S/ 15,000.00
	Capacitación y formación del personal	Avance programa de capacitación y formación	100% Programa implementado	Diseñar e implementar programa de capacitación y formación	Gerente de RRHH	S/ 35,000.00
					Total	S/ 347,000.00

Nota. Elaboración propia (2017).

9.7 Cronograma de cada una de las iniciativas

En esta parte estableceremos el cronograma sobre la implementación de cada una de las iniciativas propuestas (Ver Tabla 64).

Tabla 64

Cronograma por cada iniciativa

Acciones/Iniciativas	Indicadores	Responsable	Meta	Presupuesto	Duración	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Efectuar control de gastos y presupuesto anual	▪ Utilidad neta	Gerente de Finanzas	Incremento del 10% anual	S/ 25,000.00	3 meses												
Aplicar marketing estratégico para nuevos servicios y/o productos	▪ Tasa de crecimiento de ingresos	Gerente de Marketing	Incremento del 20% anual	S/ 55,000.00	6 meses												
Disminuir periodo de cobranza de las cuentas por cobrar	▪ Ciclo de conversión de efectivo	Gerente de Finanzas	Reducción del 5% anual	S/ 30,000.00	3 meses												
Optimización de costos fijos y variables	▪ Gastos operativos y costos de ventas	Gerente de Finanzas	Reducción del 5% anual	S/ 20,000.00	3 meses												
Acciones/Iniciativas	Indicadores	Responsable	Meta	Presupuesto	Duración	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Desarrollo de innovadores servicios y/o productos	▪ Cuota participación de mercado	Gerente Comercial	Incremento del 5% anual	S/ 35,000.00	4 meses												
Aplicar encuestas de satisfacción del cliente	▪ Índice satisfacción del cliente	Gerente de Servicios	>= 80% Clientes satisfechos	S/ 15,000.00	2 meses												
Acciones/Iniciativas	Indicadores	Responsable	Meta	Presupuesto	Duración	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Implementar plan comercial y marketing	▪ Tiempo promedio de cobranza	Gerente Comercial	Reducción tiempo de cobranza < = 45 días	S/ 25,000.00	3 meses												
Rediseño de los procedimientos de cobranza	▪ Proyectos ejecutados a tiempo	Gerente de Finanzas	100% Proyectos ejecutados a tiempo	S/ 30,000.00	4 meses												
Implementación software de control de proyectos	▪ Oportunidades concretadas	Gerente de Proyectos	>= 85% Oportunidades concretadas	S/ 15,000.00	4 meses												

Acciones/Iniciativas	Indicadores	Responsable	Meta	Presupuesto	Duración	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Diseñar e implementar plan estratégico del talento humano (planes de sucesión, cultura organizacional, capacitación y formación)	▪ Avance programa de desarrollo cultura organizacional ▪ Avance programa de competencias ▪ Índice satisfacción del clima laboral ▪ Avance plan desarrollo y sucesión del talento	Gerente de RRHH	100% Programa implementado. >= 85% Colaboradores Satisfechos	S/ 47,000.00	6 meses												
Diseñar e implementar software de gestión de contenidos	▪ Avance implementación base de conocimientos	Gerente de Proyectos	100% Base de datos implementada	S/ 15,000.00	3 meses												
Diseñar e implementar programa de capacitación y formación	▪ Avance programa de capacitación y formación	Gerente de RRHH	100% Programa implementado	S/ 35,000.00	4 meses												
		TOTAL		S/ 347,000.00													

Nota. Elaboración propia (2017).

Capítulo X:

Evaluación

En el presente capítulo se realizó la evaluación cualitativa, cuantitativa y financiera de la empresa, de forma que permitió analizar la conveniencia de aplicar la estrategia propuesta para M&T, considerando la situación actual y las proyecciones en función al horizonte de tiempo del presente plan estratégico.

10.1 Evaluación cualitativa

Respecto a la evaluación cualitativa David (2013), menciona que en muchas organizaciones la evaluación de estrategias es tan sólo una valorización del desempeño de una empresa. ¿Se han incrementado sus activos? ¿La rentabilidad ha aumentado? ¿Se han incrementado las ventas? ¿Los niveles de productividad son mejores? ¿Aumentaron el margen de utilidades y las razones de rendimiento sobre la inversión y ganancias por acción? En estos casos algunas empresas considerarían que su estrategia fue acertada, pero la respuesta a este tipo de razonamiento podría ser engañoso, ya que muchas veces se pasa por alto la evaluación tanto del corto plazo como el largo plazo, sino hasta que es demasiado tarde para hacer los cambios necesarios.

Para la evaluación cualitativa se definió criterios de evaluación y se realizó una comparación de dichos criterios, según lo propuesto en el capítulo anterior.

10.1.1 Criterios de evaluación.

Considerando que es imposible demostrar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o garantizar que funcionará. Sin embargo, es posible evaluar sus deficiencias críticas. Rumelt (2011) habla acerca de cuatro criterios que podrían utilizarse

para evaluar una estrategia: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja se basan principalmente en la evaluación externa de una empresa, mientras que la congruencia y la viabilidad están basadas, en gran parte, en la evaluación interna. Entonces de acuerdo con los criterios establecidos se procede a evaluar la estrategia de negocio propuesta para M&T, revisando los siguientes criterios generales:

a) Congruencia.

Rumelt (2011) indica lo siguiente:

Una estrategia no debe presentar objetivos o políticas incongruentes. El conflicto organizacional y las discusiones interdepartamentales a menudo son síntomas de desorden gerencial, pero estos problemas también pueden ser una señal de incongruencias estratégicas. Existen tres lineamientos que ayudan a determinar si los problemas organizacionales se deben a incongruencias en la estrategia:

- Si los problemas gerenciales subsisten a pesar de los cambios en el personal, y si tienden a basarse en asuntos y no personas, entonces las estrategias quizá sean incongruentes.
- Si el éxito de un departamento de la organización significa, o se interpreta, como el fracaso de otro departamento, es posible que las estrategias sean incongruentes.
- Si los altos directivos siguen resolviendo los problemas y asuntos referentes a las políticas, quizá la estrategia sea incongruente.

b) Consonancia.

Rumelt (2011) indica lo siguiente:

La consonancia se refiere a la necesidad de que los estrategas examinen un conjunto de tendencias, así como las tendencias individuales, al momento de evaluar las estrategias.

Una estrategia debe representar una respuesta adaptativa al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él. Una de las dificultades al momento de conciliar los factores internos y externos claves de una empresa en la formulación de estrategias, es que la mayoría de las tendencias son el resultado de la interacción de otras tendencias. Por ejemplo, el auge de las guarderías es resultado de la interacción de varias tendencias como el aumento del nivel educativo promedio, la mayor inflación y el aumento en el número de mujeres que trabajan. Aunque las tendencias económicas o demográficas podrían parecer estables durante muchos años, hay oleadas de cambios ocurriendo al nivel de las interacciones.

c) Viabilidad.

Rumelt (2011) indica lo siguiente:

Una estrategia no debe acaparar los recursos disponibles ni crear problemas imposibles de resolver. La última y mayor prueba para una estrategia es su viabilidad; es decir, ¿se puede intentar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? los recursos financieros de un negocio son los más fáciles de cuantificar y suelen ser la primera limitante contra la que ha de evaluarse una estrategia. Sin embargo, a veces se olvida la existencia de métodos innovadores para el financiamiento. Mecanismos como las filiales cautivas, los convenios de compra y alquiler al vendedor y la vinculación de las hipotecas de las plantas o contratos a largo plazo, se han utilizado con eficacia para ganar posiciones clave en las industrias de expansión repentina. Una limitante menos cuantificable, sin embargo, más rígida, para elegir estrategias es la impuesta por capacidades individuales y organizacionales. Al evaluar la estrategia es importante examinar si una organización ha demostrado en el pasado que posee capacidades,

competencias, habilidades y talentos que se necesitan para llevar a cabo una estrategia determinada.

d) Ventaja.

Rumelt (2011) indica lo siguiente:

Una estrategia debe propiciar que se cree y conserve una ventaja competitiva en un área seleccionada de actividad. Las ventajas competitivas por lo general son resultado de la superioridad en una de las siguientes áreas: 1) recursos, 2) habilidades o 3) posición. La idea de que el posicionamiento preciso de los recursos puede aumentar su efectividad combinada es conocida por los estrategas militares, los jugadores de ajedrez y los diplomáticos. La posición también puede ser crucial en la estrategia de una organización. Una vez alcanzada, una buena posición es defendible; lo que significa que su conquista es tan difícil que los rivales se ven disuadidos de ejecutar ataques a gran escala. La ventaja de la posición tiende a ser autosustentable siempre y cuando los factores internos y ambientales clave en los que está basada permanezcan estables. Esto explica por qué es casi imposible derrocar a las empresas bien consolidadas, a pesar de que sus niveles de habilidad no sean los más altos. Aunque no todas las ventajas de posición se asocian con el tamaño, es cierto que las organizaciones más grandes tienden a operar en mercados y a usar procedimientos que convierten su tamaño en una ventaja, en tanto que las firmas más pequeñas buscan posiciones de producto/mercado que aprovechen otros tipos de ventaja. La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa lograr aprovechar de alguna forma las políticas que no beneficiarían de manera similar a las rivales sin esa misma posición. Por consiguiente, al evaluar la estrategia, las organizaciones deben examinar la naturaleza de las ventajas de la posición asociadas a una estrategia determinada.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios.

Considerando los criterios expuestos anteriormente, se analiza el escenario donde la empresa M&T aplica la estrategia propuesta (Ver Tabla 65).

Tabla 65

Comparación de la estrategia con los criterios

Criterios	Comparación con la Estrategia
Congruencia	Existe congruencia, dado que la estrategia seleccionada E3. "Desarrollo de nuevos productos y/o servicios", como la estrategia contingente E1. "Desarrollo de mercado" contribuyen con alcanzar la visión y se alinean a la misión de la empresa M&T. Por otro lado, es necesario que los objetivos estratégicos del presente plan estratégico sirvan como pilares para formular los objetivos de cada gerencia de la empresa, de esta manera se crea una sinergia de esfuerzos y se evita que exista incongruencia alguna en la estrategia propuesta.
Consonancia	Existe consonancia, dado que la estrategia seleccionada E3. "Desarrollo de nuevos productos y/o servicios", como la estrategia contingente E1. "Desarrollo de mercado" se adapta a los posibles cambios del entorno externo; esto se sustenta en el análisis realizado en las matrices evaluadas en los capítulos anteriores, específicamente en la matriz de selección de la estrategia.
Viabilidad	Existe viabilidad, dado que la estrategia seleccionada E3. "Desarrollo de nuevos productos y/o servicios", como la estrategia contingente E1. "Desarrollo de mercado" propone un conjunto de iniciativas que generan valor para la empresa en base a una inversión y gastos que son totalmente viables, considerando la situación actual y la etapa de crecimiento en que se encuentra la empresa M&T.
Ventaja	Existe ventaja, dado que la estrategia seleccionada E3. "Desarrollo de nuevos productos y/o servicios", como la estrategia contingente E1. "Desarrollo de mercado" permite afianzar el liderazgo de la empresa M&T frente a sus competidores, a través de una gestión eficiente de sus recursos financieros y humanos.

Nota. Elaboración propia (2017).

10.2 Evaluación financiera de la estrategia

La evaluación financiera de la estrategia es un aspecto vital del plan estratégico, ya que evidenciará que las acciones a seguir por parte de la empresa para la aplicación del presente plan estratégico sean rentables y sostenibles en el tiempo, considerando como línea

base la situación financiera actual y las proyecciones futuras a través de la aplicación de la estrategia propuesta.

En el presente trabajo se estableció ciertos supuesto con los bancos del sistema financiero con quien trabaja M&T, de acuerdo con conversaciones con el sectorista de la banca empresarial del BCP.

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

Los estados financieros y los flujos de caja elaborados se presentan en Soles. Para proyectar los estados financieros respecto a la situación actual, se utilizó la tendencia lineal de la demanda del mercado objetivo.

El Estado de Ganancias y Pérdidas, proyectado sin estrategia, se elaboró cubriendo el 41% de la demanda del mercado objetivo para el 2017 al 2026, en escenario conservador.

El Estado de Ganancias y Pérdidas, proyectado con estrategia, los costos se incrementan producto de la implementación de la estrategia seleccionada tomando en cuenta los objetivos estratégicos, y las metas asociadas, y en el caso de los ingresos se proyecta un crecimiento en promedio de 7.33%.

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

a) Situación actual.

Respecto a la situación actual, se establece los estados de resultados históricos de M&T del año 2011 al 2016, teniendo como base las ventas, gastos administrativos de ventas, gastos financieros y otros resultados de la operatividad relevantes (Ver Tabla 66).

Tabla 66

Estado de resultados, situación actual e histórica (2011-2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Netas	**952,773.8**	**1,154,800.0**	**1,267,395.1**	**1,771,015.0**	**1,614,819.6**	**1,882,382.0**
(-) Costo de ventas	449,652.6	516,694.6	691,763.0	856,036.6	716,255.1	818,063.8
Utilidad del ejercicio	503,121.2	638,105.4	575,632.1	914,978.4	898,564.5	1,064,318.2
Gastos de operación	-	-	-	-	-	-
Gastos de administración	475,576.0	606,445.0	563,054.1	872,616.9	855,872.2	977,526.2
Gastos de ventas	-	-	-	-	-	-
Utilidad de operación	27,545.1	31,660.4	12,578.0	42,361.5	42,692.2	86,792.0
Otros ingresos y egresos						
Gastos financieros	0.0	0.0	0.0	32,917.1	29,644.7	33,858.4
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-
Otros egresos	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes participación e impuesto	27,545.1	31,660.4	12,578.0	9,444.4	13,047.5	52,933.5
REI del ejercicio	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)Pérdidas netas acumuladas de ejercicios anteriores	20,881.5	23,604.8	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad imponible	6,663.6	8,055.6	12,578.0	9,444.4	13,047.5	52,933.5
Impuesto a la renta (30)	1,999.1	2,416.7	3,773.4	2,833.3	3,914.3	15,880.1
Reserva legal (10%)	-	-	-	-	-	-
Utilidad neta del ejercicio	4,664.6	5,638.9	8,804.6	6,611.0	9,133.3	37,053.5

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

El análisis es el siguiente:

- Las ventas entre los años 2011 al 2016 presentan crecimientos no homogéneos. Los más importantes ocurren en los años 2012 y 2014, sin embargo, el año 2015 ocurre una reducción en el valor facturado por causa de una observación administrativa con la OSCE en un contrato del año anterior (Ver Tabla 67).

Tabla 67

Tasa de crecimiento de ventas (2012-2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa de crecimiento inercial de ventas	21.2%	9.8%	39.7%	-8.8%	16.6%

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

En función a la tasa de crecimiento de las ventas, se recurrirá al método de medias móviles para el pronóstico de ventas en el período 2017 – 2021 en que se aplicará el plan estratégico propuesto y sus efectos.

- El costo de ventas representa en promedio el 47.1% del valor de las ventas y los gastos administrativos el 50.2% del valor de ventas. Los gastos financieros en los últimos 3 años de información representan el 1.8% del valor de la venta anual (Ver Tabla 68).

Tabla 68

Gastos financieros (2011-2016)

Análisis vertical de los costos como % de las ventas de la empresa

	2011	2012	2013	2014	2015	2016		Promedio
Ventas Netas								
(-) Costo de ventas	47.2%	44.7%	54.6%	48.3%	44.4%	43.5%		47.1%
	52.8%	55.3%	45.4%	51.7%	55.6%	56.5%		52.9%
Gastos de operación								
Gastos de administración	49.9%	52.5%	44.4%	49.3%	53.0%	51.9%		50.2%
Gastos de ventas								
	2.9%	2.7%	1.0%	2.4%	2.6%	4.6%		
Otros ingresos y egresos								
Gastos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	1.8%	1.8%		1.8%

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

En la situación de proyección sin proyecto de aplicación del plan estratégico de M&T se mantendrán estas proporciones promedio con relación a los valores de venta proyectados,

mientras que en la proyección de la situación con proyecto, se aplicarán las metas de reducción de costos señaladas en los capítulos anteriores.

Tabla 69

Margen neto promedio (2011-2016)

Utilidad neta del ejercicio	0.5%	0.5%	0.7%	0.4%	0.6%	2.0%		0.97%

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú. Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

- Como resultado final del estado de ganancias y pérdidas, se aprecia que el margen neto promedio de la empresa en el período 2011 – 2016 es de apenas 0.97%, situación que deberá revertirse con la aplicación del plan estratégico.

b) **Situación sin y con nueva estrategia.**

A continuación, se muestra el estado de resultado proyectado sin estrategia, para el período 2017 – 2021 siguiendo la proyección planeada. En primer lugar se analizó la tendencia del mercado (Ver Gráfico 39).

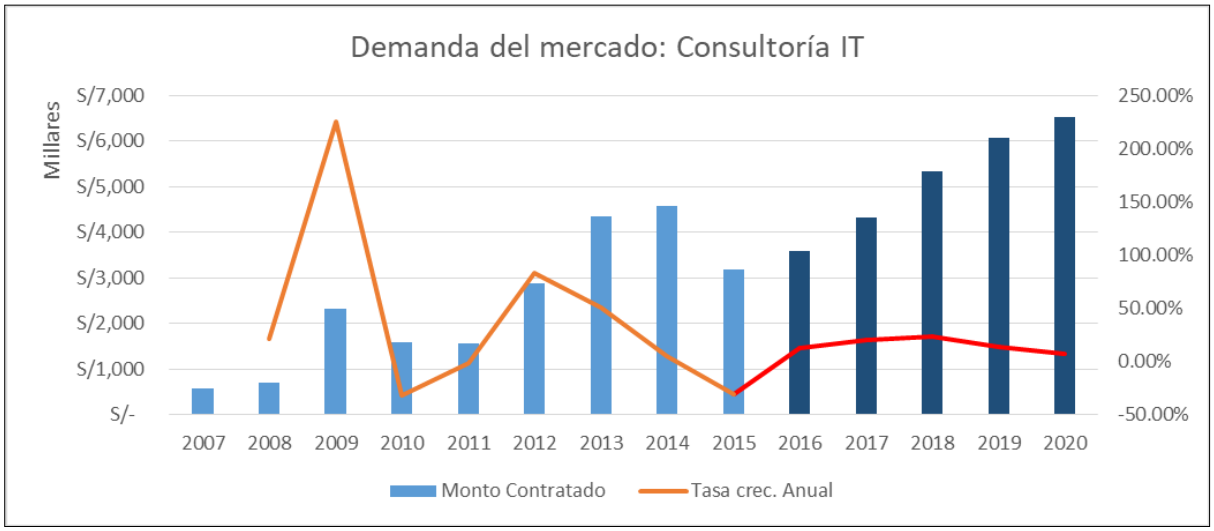

Figura 39. Demanda del mercado (2007-2020). Tomado de *Consultoría IT*, por Consultoría IT, 2015, Perú. Copyright 2015 Consultoría IT.

En el gráfico 39 se presentan los montos anuales de consultoría en seguridad de información facturados en el mercado desde el año 2007, contratados por instituciones públicas. Existen años de crecimiento y decrecimiento alternados en forma cíclica. El 2007 que iniciaron las primeras consultorías por cerca de 500 mil Dólares hasta el año 2014 con 4.6 millones de Dólares.

Las proyecciones realizadas en aquel entonces para el siguiente quinquenio (2016 – 2020) se basaron en el método de promedios móviles para pasar de 3.7 millones de dólares el año 2016 a 6.5 millones el 2020.

En este panorama se presentan las proyecciones de ventas y del estado de resultados para M&T Corporation. En primer lugar, se muestra la proyección de la situación inercial de la empresa, es decir, si se mantiene la tendencia actual del mercado y la participación de la empresa en el mercado sin tomar mayor acción en planeamiento estratégico (Ver Tabla 70).

Tabla 70

Tasa de crecimiento de ventas proyectado (2017-2021)

	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Tasa de crecimiento inercial	15.7%	14.6%	15.6%	10.7%	14.6%

Nota. Elaboración propia (2017).

La tasa de crecimiento de las ventas de la empresa bordea entre 10% y 15% anual, simplemente llevado por la inercia del crecimiento del mercado.

El costo de ventas representa el 47.1% del valor de venta, los gastos administrativos representan el 50.2% y los gastos financieros el 1.8%. el impuesto a la renta, en aquel tiempo era el 30% de la utilidad antes de impuestos. El resultado de utilidad neta apenas es un margen inferior al 1%. (Ver Tabla 71).

Tabla 71

Estado de resultados proyectado, situación sin estrategia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	**S/ 2,177,692**	**S/ 2,495,306**	**S/ 2,883,372**	**S/ 3,192,323**	**S/ 3,659,097**
(-) Costo de ventas	S/ 1,025,942	S/ 1,175,575	S/ 1,358,399	S/ 1,503,950	S/ 1,723,854
	S/ 1,151,749	S/ 1,319,731	S/ 1,524,973	S/ 1,688,373	S/ 1,935,243
Gastos de operación					
Gastos de administración	S/ 1,092,692	S/ 1,252,060	S/ 1,446,779	S/ 1,601,799	S/ 1,836,011
Gastos de ventas					
	S/ 59,057	S/ 67,671	S/ 78,195	S/ 86,573	S/ 99,232
Otros ingresos y egresos					
Gastos financieros	S/ 39,875	S/ 45,690	S/ 52,796	S/ 58,453	S/ 67,000
Ingresos financieros					
Otros ingresos					
Otros egresos					
Utilidad antes participación e impuesto	S/ 19,183	S/ 21,981	S/ 25,399	S/ 28,120	S/ 32,232
REI del ejercicio					
(-)Pérdidas netas acumuladas de ejercicios anteriores					
Utilidad imponible	S/ 19,183	S/ 21,981	S/ 25,399	S/ 28,120	S/ 32,232
Impuesto a la renta (30)	S/ 5,755	S/ 6,594	S/ 7,620	S/ 8,436	S/ 9,670
Reserva legal (10%)					
Utilidad neta del ejercicio	S/ 13,428	S/ 15,386	S/ 17,779	S/ 19,684	S/ 22,562

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

Por otro lado, se muestra el Estado de Resultado proyectado con Estrategia, para los siguientes 05 años. Para este escenario, las proyecciones se basaron en la aplicación de las iniciativas propuestas, las mismas que tienen costos asociados, pero como consecuencia de su aplicación, generan beneficios específicamente en el incremento de los ingresos de la empresa. Cabe mencionar que la aplicación de la estrategia buscar mejorar el margen de ventas, reflejado en el incremento de los ingresos de la empresa para los próximos años (Ver Tabla 72).

Tabla 72

Estado de resultados proyectado, situación sin estrategia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	**S/ 2,258,858**	**S/ 2,710,630**	**S/ 3,252,756**	**S/ 3,903,307**	**S/ 4,683,969**
(-) Costo de ventas	S/ 951,238	S/ 1,141,486	S/ 1,369,783	S/ 1,643,740	S/ 1,972,488
Utilidad del ejercicio	S/ 1,307,620	S/ 1,569,144	S/ 1,882,973	S/ 2,259,568	S/ 2,711,481
Gastos de operación					
Gastos de administración	S/ 1,020,476	S/ 1,224,571	S/ 1,469,485	S/ 1,763,382	S/ 2,116,058
Gastos de ventas					
Utilidad de operación	S/ 287,144	S/ 344,573	S/ 413,488	S/ 496,186	S/ 595,423
Otros ingresos y egresos					
Gastos financieros	S/ 39,293	S/ 47,151	S/ 56,582	S/ 67,898	S/ 81,478
Ingresos financieros					
Otros ingresos					
Otros egresos					
Utilidad antes participación e impuesto	S/ 247,852	S/ 297,422	S/ 356,906	S/ 428,288	S/ 513,945
REI del ejercicio					
(-)Pérdidas netas acumuladas de ejercicios anteriores					
Utilidad imponible	S/ 247,852	S/ 297,422	S/ 356,906	S/ 428,288	S/ 513,945
Impuesto a la renta	S/ 74,355	S/ 89,227	S/ 107,072	S/ 128,486	S/ 154,184
Utilidad neta del ejercicio	S/ 173,496	S/ 208,195	S/ 249,834	S/ 299,801	S/ 359,762

Nota. Elaboración propia (2017).

El análisis es el siguiente:

- En los próximos 05 años se considera un crecimiento anual promedio del 20%, tal como se coloca como meta del objetivo estratégico de incremento de las ventas.
- También se presentan como metas en la perspectiva de procesos internos, el reducir los costos de venta por eliminación de reprocesos en las consultorías (levantamiento de observaciones) y mejora en la calidad de las consultorías; y de los gastos administrativos por la disminución de la rotación del personal, empleados con experiencia aprenden y permanecen en la empresa entonces se reducen las horas de capacitación o las horas extra ocasionadas por falta de experiencia. Las metas en ambos casos son reducciones en 5%.

De modo que a los porcentajes iniciales del análisis vertical, el costo de ventas pasa de 47.1% a 42,1% como porcentaje del valor de venta y los gastos administrativos pasan de 50.2% a 45.2%. Los gastos financieros continuarán siendo el 1.8% y la tasa de impuesto a la renta es de 29.5%.

- El margen neto en el primer año se proyecta en 7.6% el año 2017 hasta alcanzar la meta al 2021 de 10% de las ventas.

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

a) Situación actual.

Respecto a la situación actual se ha proyectado el balance general de M&T sin la aplicación de la nueva estrategia, y teniendo en cuenta el estado de resultados anterior basado en las condiciones y situación actual de la empresa (Ver Tabla 73).

Cabe mencionar que la principal razón de la reducción del IME el 2016, ocurre como consecuencia de una observación administrativa de la OSCE en un contrato pasado.

Tabla 73

Balance general, situación actual (2015-2016)

BALANCE GENERAL	31/12/2015	31/12/2016
ACTIVO		
A C T I V O C O R R I E N T E		
Caja y Bancos	S/ 10,021	S/ 9,715
Cuentas por cobrar	S/ 220,380	S/ 271,730
Otras cuentas por cobrar (CB - Cartas Fianzas)	S/ 105,862	S/ 178,090
Existencias	S/ 291,200	S/ 552,165
Cargas Diferidas	S/ -	S/ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**S/ 627,463**	**S/ 1,011,700**
A C T I V O N O C O R R I E N T E		
Inmuebles,Maquin.y Equipo	S/ 388,950	S/ 192,000
Depreciación Acumulada	-S/ 186,696	-S/ 167,856
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**S/ 202,254**	**S/ 24,144**
TOTAL ACTIVO	**S/ 829,717**	**S/ 1,035,844**
PASIVO		
P A S I V O C O R R I E N T E		
Sobregiro Bancario	-	-
Tributos por pagar	-	S/ 15,880
Remunerac.y partic.por pagar	-	-
Otras cuentas por pagar		-
Cuentas por pagar a Accionista	S/ 447,618	S/ 600,812
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**S/ 447,618**	**S/ 616,692**
Benef. Soc. de los Trabajadores	-	-
Cuentas por pagar bancos	S/ 225,000	S/ 225,000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**S/ 225,000**	**S/ 225,000**
P A T R I M O N I O		
Capital	S/ 130,000	S/ 130,000
Reservas	-	-
Resultados acumulados	S/ 17,548	S/ 27,099
Utilidad del Ejercicio	S/ 9,551	S/ 37,053
Rei del ejercicio	-	-
TOTAL PATRIMONIO NETO	**S/ 157,099**	**S/ 194,152**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**S/ 829,717**	**S/ 1,035,844**

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

El análisis es el siguiente:

- El capital se mantiene constante en todos los años.

- Respecto a la cuenta por pagar de los bancos, se obtiene de los cronogramas de pagos de la empresa y de las proyecciones sin estrategia.

  La evolución del estado de situación financiera manteniendo la situación inercial, con las que se construyó el estado de ganancias y pérdidas sin aplicar el plan ni cambios en el programa de M&T, la proyección del balance general se realizó en función de las razones financieras.

- La cuenta de caja y bancos (disposición de efectivo) se aproxima como un monto equivalente al valor de 2.05 días de ventas como promedio de dicho ratio (Ver tabla 74)

Tabla 74

Promedio de la cuenta caja y banco (2015-2016)

Caja y Bancos	2015	2016	Promedio
Como % del Activo Total	1.2%	0.9%	1.1%
Por dias de ventas (Mejor aproximación)	2.23	1.86	2.05

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

- Las cuentas por cobrar comerciales, que significa el valor de las consultorías ya terminadas pendientes de cobro, se estiman también mediante el promedio de días de ventas. El promedio de los 2 últimos años de información es que las cuentas por cobrar representan 50 días de ventas (Ver tabla 75).

Tabla 75

Promedio cuentas por cobrar (2015-2016)

Cuentas por cobrar	2015	2016	Promedio
Dias promedio de cobranza	49.13	51.97	50.55

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

- La cuenta señalada como “Otras cuentas por cobrar” se refiere a las cartas fianza pendientes de recuperación de consultorías ya terminadas, que se deben recuperar o que sirven para dejarlas como prenda en las instituciones financieras para siguientes consultorías, el valor de esta cuenta se estima como un porcentaje promedio con respecto a las cuentas por cobrar comerciales (Ver Tabla 76).

Tabla 76

Promedio otras cuentas por cobrar (2015-2016)

Otras cuentas por cobrar	2015	2016	Promedio
Como % de las cuentas x cobrar comerciales	48%	66%	56.8%

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

- La cuenta de existencias o inventarios representa el valor acumulado de las consultorías que se encuentran permanentemente en proceso. Los estudios van acumulando los valores de costos mientras se desarrollan (Hasta antes de su facturación). Y la mejor forma de estimar el valor de estos estudios es por medio del promedio de días de costo de venta anual. El valor promedio de los estudios en proceso equivalen a 194.7 días del costo de venta anual; o que 194.7 días es el tiempo promedio para concluir un estudio hasta su facturación (Ver Taba 77).

Tabla 77

Promedio de días de costo de venta anual (2015-2016)

Existencias	2015	2016	Promedio
Dias promedio de inventario	146.4	243.0	194.7

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

- En cuanto a los activos no corrientes, se tiene el valor del IME. Teniendo en cuenta que M&T trabaja en un inmueble alquilado, no posee infraestructura propia. El valor del activo fijo son los muebles de oficina, pero principalmente el valor asignado a la experiencia de la empresa, que es un activo muy importante que permite participar con mayor probabilidad de éxito en las licitaciones.

  En el estado inercial, el año 2017 se realizará una inversión inicial de 150 mil Soles, en renovación de equipos y sistemas para la consultoría de TI, mobiliario de oficina y revaloración de la experiencia de la marca. Luego, cada año siguiente, se invertirá en CAPEX un monto de 20 mil Soles. La depreciación del IME tendrá una tasa de 20% anual.
- Las cuentas de tributos por pagar corresponden al IGV y al impuesto a la renta por pagar. El valor del IGV por pagar representa el 70% del valor declarado del IGV de ventas mensuales promedio (el 30% se puede recuperar mediante las facturas de costos). El valor del impuesto a la renta por pagar corresponde al pago a cuenta del 1.5% del valor mensual de ventas (Ver Tabla 78).

Tabla 78

Tributos por pagar proyectado (2017-2021)

Tributos por pagar	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas anuales valor	S/ 2,177,692	S/ 2,495,306	S/ 2,883,372	S/ 3,192,323	S/ 3,659,097
Ventas mensuales aprox	S/ 181,474	S/ 207,942	S/ 240,281	S/ 266,027	S/ 304,925
IGV por pagar	S/ 19,599	S/ 22,458	S/ 25,950	S/ 28,731	S/ 32,932
Renta por pagar	S/ 2,722	S/ 3,119	S/ 3,604	S/ 3,990	S/ 4,574
Tributos por pagar	S/ 22,321	S/ 25,577	S/ 29,555	S/ 32,721	S/ 37,506

Nota. Elaboración propia (2017).

- Las cuentas por pagar a los accionistas se proyectarán como un porcentaje de las ventas anuales, a repartir como dividendos (Ver Tabla 79).

Tabla 79

Promedio cuentas por pagar a los accionistas (2015-2016)

Cuentas por pagar a accionistas	2015	2016 Promedio	
Como % de las ventas	27.7%	31.9%	29.8%

Nota. Tomado de *M&T CORPORATION DEL PERU*, por M&T CORPORATION DEL PERU, 2016, Perú.

Copyright 2016 M&T CORPORATION DEL PERU.

- El valor actual de la deuda bancaria de largo plazo es 225 mil Soles, los cuales se amortizarán en 25 mil Soles anuales.
- El valor del capital social (accionario) se mantiene en 130 mil Soles a lo largo del período.
- Los resultados acumulados y los resultados del ejercicio se irán sumando año a año, tal como han sido calculados en el estado de resultados sin aplicación del plan (Ver Tabla 80).

Tabla 80

Resultados acumulados y del ejercicio proyectados (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
Resultados acumulados	64,152 S/	77,580 S/	92,967 S/	110,746 S/	130,430
Resultado del ejercicio S/	13,428 S/	15,386 S/	17,779 S/	19,684 S/	22,562

Nota. Elaboración propia (2017).

Con estos supuestos, se proyectan las cuentas del balance general para M&T Corporation (Ver Tabla 81).

Tabla 81

Balance general proyectado, sin estrategia (2017-2021)

BALANCE GENERAL	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
A C T I V O C O R R I E N T E					
Caja y Bancos	S/ 12,377	S/ 14,182	S/ 16,387	S/ 18,143	S/ 20,796
Cuentas por cobrar	S/ 305,778	S/ 350,376	S/ 404,866	S/ 448,246	S/ 513,788
Otras cuentas por cobrar (CB - Cartas Fianzas)	S/ 173,644	S/ 198,970	S/ 229,914	S/ 254,549	S/ 291,769
Existencias	S/ 554,791	S/ 635,707	S/ 734,571	S/ 813,280	S/ 932,196
Cargas Diferidas					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**S/1,046,590**	**S/1,199,235**	**S/ 1,385,738**	**S/ 1,534,218**	**S/ 1,758,548**
A C T I V O N O C O R R I E N T E					
Inmuebles,Maquin.y Equipo	S/ 342,000	S/ 362,000	S/ 382,000	S/ 402,000	S/ 422,000
Depreciación Acumulada	-S/ 206,256	-S/ 274,656	-S/ 347,056	-S/ 347,056	-S/ 347,056
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**S/ 135,744**	**S/ 87,344**	**S/ 34,944**	**S/ 54,944**	**S/ 74,944**
TOTAL ACTIVO	**S/1,182,334**	**S/1,286,579**	**S/ 1,420,682**	**S/ 1,589,162**	**S/ 1,833,492**
PASIVO					
P A S I V O C O R R I E N T E					
Sobregiro Bancario					
Tributos por pagar	S/ 22,321	S/ 25,577	S/ 29,555	S/ 32,721	S/ 37,506
Remunerac.y partic.por pagar					
Otras cuentas por pagar					
Cuentas por pagar a Accionista	S/ 649,355	S/ 744,063	S/ 859,779	S/ 951,903	S/ 1,091,088
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**S/ 671,677**	**S/ 769,640**	**S/ 889,333**	**S/ 984,624**	**S/ 1,128,594**
Benef. Soc. de los Trabajadores					
Cuentas por pagar bancos	S/ 200,000	S/ 175,000	S/ 150,000	S/ 125,000	S/ 100,000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**S/ 200,000**	**S/ 175,000**	**S/ 150,000**	**S/ 125,000**	**S/ 100,000**
P A T R I M O N I O					
Capital	S/ 130,000	S/ 130,000	S/ 130,000	S/ 130,000	S/ 130,000
Reservas	S/ 103,078	S/ 118,972	S/ 140,603	S/ 219,108	S/ 321,906
Resultados acumulados	S/ 64,152	S/ 77,580	S/ 92,967	S/ 110,746	S/ 130,430
Utilidad del Ejercicio	S/ 13,428	S/ 15,386	S/ 17,779	S/ 19,684	S/ 22,562
Rei del ejercicio					
TOTAL PATRIMONIO NETO	**S/ 310,658**	**S/ 341,939**	**S/ 381,349**	**S/ 479,538**	**S/ 604,899**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**S/1,182,335**	**S/1,286,579**	**S/ 1,420,682**	**S/ 1,589,163**	**S/ 1,833,493**

Nota. Elaboración propia (2017).

b) Situación con nueva estrategia.

Para este escenario, como se mencionó anteriormente, las proyecciones se basaron en la aplicación de la nueva estrategia propuesta, la cual, en base a los resultados estimados de la

estrategia y las metas para las cobranzas, ciclo de efectivo y otros supuestos, se proyecta el balance de la empresa (Ver Tabla 81).

- El valor del efectivo se proyecta para una meta de 2 días promedio de ventas anuales.
- Las cuentas por cobrar se estiman mediante la meta de reducir el periodo de cobranza a 45 días en el periodo 2017 a 2019 y a 40 días en los años posteriores.
- El monto de otras cuentas por cobrar se reduce a 40% del valor de las cuentas por cobrar comerciales, debido al incremento del volumen de ventas, ya no se requiere tener un porcentaje tan alto como valor de las cartas fianza.
- Los días promedio de inventario se reducen a 180 días (6 meses de promedio para elaborar un estudio) y a 160 a partir del año 2019.
- En la inversión en CAPEX, por un valor de 200 mil soles el año 2017, 50 mil Soles en los años 2018 y 2019 mientras se incrementa la capacidad instalada, se añaden más colaboradores, y 20 mil a los años 2020 y 2021.
- Los supuestos para la proyección de las cuentas del pasivo:
- Se mantienen los supuestos para los tributos por pagar en relación al IGV y al Impuesto a la renta por pagar.
- Todos los costos y gastos se pagan al contado, por tratarse de costos de personal y de materiales de oficina que se compran al contado.
- Cuentas por pagar a los accionistas en promedio de 29.8% de las ventas anuales.
- Se mantienen los supuestos de amortización de 25 mil Soles de deuda de largo plazo al año, y de 130 mil Soles de valor de capital social.
- Los resultados acumulados y las utilidades del período se añaden anualmente (Ver Tabla 82).

Tabla 82

Resultados acumulados y del ejercicio proyectados con nueva estrategia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
Resultados acumulados	S/ 64,152	S/ 237,648	S/ 445,844	S/ 695,678	S/ 995,480
Resultado del ejercicio	S/ 173,496	S/ 208,195	S/ 249,834	S/ 299,801	S/ 359,762

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 83

Balance general proyectado, situación con nueva estrategia (2017-2021)

BALANCE GENERAL	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
A C T I V O C O R R I E N T E					
Caja y Bancos	S/ 12,549	S/ 15,059	S/ 18,071	S/ 21,685	S/ 26,022
Cuentas por cobrar	S/ 282,357	S/ 338,829	S/ 406,595	S/ 433,701	S/ 520,441
Otras cuentas por cobrar (CB - Cartas Fianzas)	S/ 112,943	S/ 135,532	S/ 162,638	S/ 173,480	S/ 208,176
Existencias	S/ 514,394	S/ 570,743	S/ 627,817	S/ 684,892	S/ 821,870
Cargas Diferidas					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**S/ 922,243**	**S/ 1,060,162**	**S/ 1,215,120**	**S/ 1,313,758**	**S/ 1,576,509**
A C T I V O N O C O R R I E N T E					
Inmuebles,Maquin.y Equipo	S/ 392,000	S/ 442,000	S/ 492,000	S/ 512,000	S/ 532,000
Depreciación Acumulada	-S/ 187,056	-S/ 226,256	-S/ 270,456	-S/ 270,456	-S/ 270,456
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**S/ 204,944**	**S/ 215,744**	**S/ 221,544**	**S/ 241,544**	**S/ 261,544**
TOTAL ACTIVO	**S/ 1,127,187**	**S/ 1,275,906**	**S/ 1,436,664**	**S/ 1,555,302**	**S/ 1,838,053**
PASIVO					
P A S I V O C O R R I E N T E					
Sobregiro Bancario					
Tributos por pagar	S/ 23,153	S/ 27,784	S/ 33,341	S/ 40,009	S/ 48,011
Remunerac.y partic.por pagar					
Otras cuentas por pagar					
Cuentas por pagar a Accionista	S/ 649,892	S/ 711,768	S/ 762,653	S/ 743,725	S/ 860,700
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**S/ 673,045**	**S/ 739,552**	**S/ 795,993**	**S/ 783,734**	**S/ 908,711**
Benef. Soc. de los Trabajadores					
Cuentas por pagar bancos	S/ 200,000	S/ 175,000	S/ 150,000	S/ 125,000	S/ 100,000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**S/ 200,000**	**S/ 175,000**	**S/ 150,000**	**S/ 125,000**	**S/ 100,000**
P A T R I M O N I O					
Capital	S/ 130,000	S/ 130,000	S/ 130,000	S/ 130,000	S/ 130,000
Reservas					
Resultados acumulados	S/ 64,152	S/ 237,648	S/ 445,844	S/ 695,678	S/ 995,480
Utilidad del Ejercicio	S/ 173,496	S/ 208,195	S/ 249,834	S/ 299,801	S/ 359,762
Rei del ejercicio					
TOTAL PATRIMONIO NETO	**S/ 367,648**	**S/ 575,844**	**S/ 825,678**	**S/ 1,125,480**	**S/ 1,485,241**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**S/ 1,240,694**	**S/ 1,490,395**	**S/ 1,771,671**	**S/ 2,034,214**	**S/ 2,493,952**

Nota. Elaboración propia (2017).

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

Las proyecciones del flujo de efectivo se obtienen a partir de las proyecciones realizadas de los Estados financieros, en la situación sin implementación del plan y con la implementación del plan estratégico de M&T Corporation.

a) Situación actual.

Respecto a la situación actual se ha proyectado el flujo de efectivo de M&T sin la aplicación de la nueva estrategia, y teniendo en consideración las condiciones y situación actual del flujo de caja de la empresa (Ver tabla 84).

Tabla 84

Flujo de efectivo proyectado, situación actual (2017-2021)

		2017	2018	2019	2020	2021
Cobranzas	S/	2,143,644	S/ 2,450,709	S/ 2,828,882	S/ 3,148,942	S/ 3,593,556
(-) Costos	-S/	1,025,942	-S/ 1,175,575	-S/ 1,358,399	-S/ 1,503,950	-S/ 1,723,854
(-) Gastos	-S/	1,092,692	-S/ 1,252,060	-S/ 1,446,779	-S/ 1,601,799	-S/ 1,836,011
(+) Depreciación	S/	38,400	S/ 68,400	S/ 72,400	S/ 80,400	S/ 16,000
(-) CAPEX	-S/	150,000	-S/ 20,000	-S/ 20,000	-S/ 20,000	-S/ 20,000
(-) Impuestos	-S/	5,755	-S/ 6,594	-S/ 7,620	-S/ 8,436	-S/ 9,670
(-) Amortización de deuda	-S/	25,000	-S/ 25,000	-S/ 25,000	-S/ 25,000	-S/ 25,000
FCL Sin Plan	**-S/**	**117,346**	**S/ 39,879**	**S/ 43,485**	**S/ 70,156**	**-S/ 4,979**

Nota. Elaboración propia (2017).

- Las cobranzas se estiman como el valor de ventas más la cobranza permanente del año anterior, menos las cobranzas que quedan del año actual.
- Los costos y gastos como son pagados al contado, son colocados en efectivo, pero necesariamente se tiene que quitarles el valor de la depreciación.
- Se resta la inversión en CAPEX por ser salida de efectivo por la compra de activo fijo.
- Se resta el pago estimado de impuestos.

- Se resta la amortización de la deuda de largo plazo.

b) Situación con nueva estrategia.

Para este escenario, las proyecciones se basaron en la aplicación de la estrategia propuesta, la misma que tiene un impacto positivo en la empresa, es decir mejorando el indicador de liquidez de la empresa en base a los ingresos y salidas de efectivo de M&T (Ver Tabla 85).

Tabla 85

Flujo de efectivo proyectado, situación con nueva estrategia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cobranzas	S/ 2,248,231	S/ 2,654,159	S/ 3,184,990	S/ 3,876,201	S/ 4,597,229
(-) Costos	-S/ 951,238	-S/ 1,141,486	-S/ 1,369,783	-S/ 1,643,740	-S/ 1,972,488
(-) Gastos	-S/ 1,020,476	-S/ 1,224,571	-S/ 1,469,485	-S/ 1,763,382	-S/ 2,116,058
(+) Depreciación	S/ 19,200	S/ 39,200	S/ 44,200	S/ 51,200	S/ 34,000
(-) CAPEX	-S/ 200,000	-S/ 50,000	-S/ 50,000	-S/ 20,000	-S/ 20,000
(-) Impuestos	-S/ 74,355	-S/ 89,227	-S/ 107,072	-S/ 128,486	-S/ 154,184
(-) Amortización de deuda	-S/ 25,000	-S/ 25,000	-S/ 25,000	-S/ 25,000	-S/ 25,000
FCL Con Plan	**-S/ 3,638**	**S/ 163,075**	**S/ 207,850**	**S/ 346,793**	**S/ 343,499**

Nota. Elaboración propia (2017).

10.2.5 Proyección de flujos incrementales.

Para construir el flujo de caja que se analizara para la evaluación financiera del plan estratégico de M&T Corporation:

- El flujo incremental es la diferencia de flujos de efectivo en la situación con la nueva estrategia menos la situación sin implementar la nueva estrategia.
- Se resta además el valor estimado de inversión para la implementación de la nueva estrategia, que según el cronograma se desarrolla a lo largo del año 2017 (Ver Tabla 86).

Tabla 86

Flujo de caja incremental proyectado causado por la nueva estrategia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
FCL Sin Plan	**-S/ 117,346**	**S/ 39,879**	**S/ 43,485**	**S/ 70,156**	**-S/ 4,979**
FCL Con Plan	**-S/ 3,638**	**S/ 163,075**	**S/ 207,850**	**S/ 346,793**	**S/ 343,499**
FC Incremental	S/ 113,707	S/ 123,196	S/ 164,365	S/ 276,637	S/ 348,478
Inversión en el plan	-S/ 347,000				
FC Diferencial	**-S/ 233,293**	**S/ 123,196**	**S/ 164,365**	**S/ 276,637**	**S/ 348,478**

Nota. Elaboración propia (2017).

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

Se empleó la aproximación del COK de los accionistas con información del mercado financiero de los EEUU al cual se le añade la prima por riesgo país. Luego se incorpora la participación de la deuda para calcular el costo promedio ponderado del capital WACC que se utilizará en la evaluación económica y financiera del flujo de caja diferencial obtenido por la implementación del plan estratégico en la empresa M&T (Ver Tabla 87).

- La proyección a futuro es de 5 años, por lo que se empleó los promedios de 10 años para Rf, (Rm-Rf), en el período 2007 – 2016, hasta antes de la proyección de los flujos de M&T.
- Tasa libre de riesgo: Promedio de 10 años de los retornos anuales de los bonos del tesoro americano con vencimiento de 10 años (5.03%).
- Prima por riesgo de mercado: Promedio de 10 años del diferencial de rendimiento entre el S&P 500 del NYSE y el rendimiento de los bonos del tesoro a 10 años (3.62%).
- Beta desapalancado promedio de la industria. M&T participa en el sector de consultoría de informática. Beta desapalancado 1.05.

- Riesgo país. EMBIG + publicado por el BCRP al 30 de diciembre 2016 (Antes de la proyección 2017) 1.70%

Tabla 87

Cálculo del COK

Cálculo del Beta apalancado propio de M&T	
Beta desapalancado	1.05
Razón D/E	237.47%
Tasa de impuesto	29.50%

$$\beta_{ap} = \beta_{desap} * (1 + (\frac{D}{E}) * (1 - T)$$

Beta apalancado propio de M&T	B apal	2.81

Cálculo del Costo de Capital Propio	
Rf	5.03%
Beta apal	2.81
(Rm-Rf)	3.62%
Riesgo Pais	1.70%

$$K_e = R_f + \beta_{ap} * (R_m - R_f) + \text{Riesgo Pais}$$

Costo del Capital Propio de M&T	Ke	16.90%

Nota. Elaboración propia (2017).

El rendimiento mínimo que esperan los accionistas por los proyectos de la empresa es 16.90%.

Para el cálculo del WACC se emplean los montos de pasivo y patrimonio propuestos en la situación con la implementación de la nueva estrategia en el año 2017. Para ello se inició con el cálculo estimado del costo de deuda, luego se empleó como referencia los

últimos años de monto de deuda y de gastos financieros para estimar la tasa de interés aplicada por la institución bancaria (BCP)

Tabla 88

Cálculo estimado del costo de la deuda

Deuda de largo plazo	S/	225,000
Gastos financieros	S/	33,858
Costo de la deuda Kd		15.05%

Nota. Elaboración propia (2017).

Tabla 89

Costo promedio ponderado del capital de M&T

CÁLCULO DEL WACC				
	2017 con plan		% Particip	Tasa (Costo)
Pasivo	S/	873,045	70.4%	15.05%
Patrimonio	S/	367,648	29.6%	16.90%
	S/	1,240,694		
Tasa de impuesto a la renta Perú			29.50%	
WACC	12.47%			

Nota. Elaboración propia (2017).

a) Situación con nueva estrategia.

Tabla 90

Indicadores financieros con estrategia

FC Diferencial	**-S/**	**233,293**	**S/**	**123,196**	**S/**	**164,365**	**S/**	**276,637**	**S/**	**348,478**
Wacc Calculado		12.47%								
VAN del Plan	S/	418,371.66								
TIR del Plan		68.11%								

Nota. Elaboración propia (2017).

Las conclusiones son las siguientes:

- La tasa interna de retorno (TIR) es superior al costo de oportunidad (WACC). Por lo tanto, es conveniente realizar la implementación del plan estratégico propuesto.
- Adicionalmente, el valor generado por la implementación de la nueva estrategia para el período 2017 – 2019 genera un valor presente de 418.3 mil Soles adicionales a lo mínimo requerido por los aportantes de capital de la empresa.

Capítulo XI:

Conclusiones y recomendaciones

11.1 Conclusiones

El presente trabajo de investigación ha permitido realizar un análisis holístico e integral de giro de negocio y empresa M&T, alineando estratégicamente su visión, misión y valores, comprendiendo los procesos internos y la cadena de valor, donde se aplicó los diversos conocimientos adquiridos en el MBA para formular, seleccionar, implementar y evaluar una nueva estrategia de crecimiento, sostenibilidad y generación de valor para la empresa M&T, llegando a las siguientes conclusiones:

1. Durante la interacción con los directivos y personal de la empresa en la etapa de evaluación de campo, se puede afirmar que M&T presenta una problemática e idiosincrasia propia de las empresas familiares en crecimiento caracterizada por el individualismo en la toma de decisiones, falta de planificación a mediano y largo plazo, deficiente organización interna y limitado conocimiento del mercado, que no le permitieron realizar una adecuada planificación y direccionamiento estratégico.

2. El problema de gestionar un portafolio o cartera de clientes centralizada y dependiente del sector público como la que posee M&T, conlleva a un alto nivel de riesgo de exposición a periodos de falta de liquidez e inconvenientes en el flujo de caja de la empresa, a causa de retrasos o demoras en la emisión de conformidades y pagos de facturas debido a los procesos internos burocráticos en la mayoría de las entidades estatales.

3. La empresa M&T se ha posicionado como un referente y líder en el sector público a través de implementaciones exitosas de sistemas de gestión de seguridad de la información basados en la norma ISO/IEC 27001, logradas por su experiencia y conocimiento adquirido por la cantidad de servicios relacionados con la seguridad de la información realizados a reconocidas entidades del sector público.

4. El análisis comparativo de las ventas y facturación anual de la empresa en los últimos años evidencia que los servicios de consultoría especializados en seguridad de la información que brinda la empresa M&T se encuentran en una fase de crecimiento de su ciclo de vida, donde dicha información proyecta a futuro una tendencia al aumento del volumen de ventas para este tipo de servicio de consultoría especializada.

5. El recurso humano es un factor clave y diferencial en este giro de negocio, es decir las empresas de consultoría especializada que compiten en este rubro necesitan contar con profesionales experimentados, altamente especializados y acreditados internacionalmente, por tanto, es fundamental que las políticas de formación y gestión del talento humano promuevan las capacitaciones de los especialistas mediante subsidios de cursos y exámenes de certificación internacional, así como sus respectivos convenios de permanencia.

6. El giro de negocio de los servicios de consultoría especializada donde se desenvuelve M&T, existen una variedad de competidores que ofrecen un portafolio igual o similar que la empresa; sin embargo, se identificó que las fuentes para lograr una ventaja competitiva son el volumen de facturación, experiencia y trayectoria, grado de especialización de los consultores y casos de éxito realizados.

7. La factibilidad y viabilidad del presente plan estratégico para M&T se basa principalmente en la obtención de beneficios económicos y/o financieros, que se sustentan a través de la proyección positiva de los principales indicadores financieros de la empresa (VAN, TIR, etc.), que traerá como consecuencia un aumento en la generación de valor para la empresa.

8. Luego de las conversaciones realizadas con los dueños y analizar conscientemente la situación de la empresa y oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado, los dueños están dispuestos a implementar el presente plan estratégico, adoptar los cambios necesarios e iniciativas propuestas en el presente trabajo de investigación para lograr los objetivos de rentabilidad y valor sostenible.

11.2 Recomendaciones

1. Liderazgo y compromiso de la gerencia de M&T para adoptar el presente plan estratégico empresarial, estableciendo objetivos estratégicos a mediano y largo plazo a fin de lograr un crecimiento sostenible, eficiente gestión, optimizando la utilización de recursos y generando valor en un rubro tan dinámico, así como adoptar herramientas automatizadas de gestión que permita implementar, monitorear y medir la efectividad de las estrategias a seguir por parte de la empresa.

2. Diversificar la cartera de clientes desarrollando el mercado del sector privado, y de existir retrasos en los pagos de clientes del sector público, se minimice el impacto en la liquidez y flujo de caja, balanceando la fuente de ingresos de la manera más eficiente posible, reduciendo la probabilidad de enfrentar situaciones que pongan en riesgo la permanencia de la empresa.

3. Ampliar el portafolio de servicios de M&T ofertando nuevos servicios de consultoría especializada en adecuación a ley de protección de datos personales (LPDP), ciberseguridad, transformación digital y *outsourcing* en seguridad de la información; con la finalidad de incrementar los ingresos sobre el mercado actual del sector público, y captar potenciales clientes provenientes del sector privado.

4. Elaborar e implementar un plan de marketing estratégico que explote los factores claves de diferenciación de los servicios de consultoría especializados que brinda la empresa M&T, los cuales están asociados al alto nivel de conocimiento, experiencia, grado de especialización de sus consultores, casos de éxito y comprobada trayectoria en el mercado nacional.

5. Modificar la estructura organizacional de la empresa M&T para incluir un área especializada en licitaciones públicas, que se encargue de confeccionar los expedientes, estandarizar el proceso de control y aseguramiento de calidad, y validar la veracidad de los documentos presentados en las diferentes etapas del proceso de licitación y/o concurso público, considerando que la ausencia de control puede ocasionar graves sanciones y/o perjuicios a la empresa a pesar de su vasta experiencia y reconocimiento en el sector.

6. Adoptar herramienta e instrumentos de gestión de calidad que permita a M&T recopilar y medir el grado de satisfacción de sus clientes, identificando oportunidades de mejora, detectando causas de insatisfacción, midiendo el grado de cumplimiento de las expectativas, nuevas necesidades y demandas de servicios, además de conocer las opiniones de los clientes.

7. Mejorar los procesos internos de M&T priorizando la gestión del talento humano para disminuir la tasa de rotación del personal, así como asegurar que la administración del capital de trabajo reduzca el ciclo de conversión de efectivo, aplicando una reingeniería del proceso de cobranza, y asimismo optimizar costos mediante un control efectivo y monitoreo en la gestión de proyectos.

8. Implementar un *software* automatizado para la gestión de la documentación generada en todas las etapas del proyecto a través de un repositorio centralizado, que permite la accesibilidad, facilidad de uso, seguridad y control de los entregables del cliente, eliminando los inconvenientes de utilizar versiones obsoletas o desfasadas que originan reprocesos o demoras en la ejecución de los servicios.

Referencias

AJEGROUP (2011). *Nuestra visión y misión*. Recuperado de https://grupoaje.wordpress.com/2011/10/19/nuestra-vision-y-mision/

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review, 2*, 83-96. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Bailly, L. (2015). *Curso de marketing estratégico*. Perú: Autor.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016, agosto 12). *Nota Semanal N° 30* Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/ns-30-2016.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016, junio). *Reporte de inflación junio 2016 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018* Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf

Banco Mundial (2017). *Perú Panorama general*. Recuperado de http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1

BBVA Research. (2016, mayo). *Coyuntura Perú*. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/Coyuntura-mayo-2016.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Chan, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Collier, D. A. & Evans, J. R. (2009). *Administración de operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor* (2ª ed.). México: Cengage Learning Editores.

Congreso de la República. (2000, julio 16). *Ley N° 27309 Ley que incorpora los delitos informáticos al Código Penal.* Recuperado de http://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_per_ley_27309.pdf

Congreso de la República. (2002, enero 30). *Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.* Recuperado de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf

Congreso de la República. (2005, abril 12). *Ley N° 28493 Ley que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado (SPAM).* Recuperado de http://www.inen.sld.pe/portal/documentos/pdf/normas_legales/NUEVA_leyes/2005/28042010_LEY_N_28493.pdf

Congreso de la República. (2005, octubre 18). *Ley N° 28612 Ley que norma el uso, adquisición y adecuación del software en la administración pública.* Recuperado de http://www.unac.edu.pe/inventario/documentos/resoluciones/Ley-No-28612.pdf

Congreso de la República. (2014, julio 11). *Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado*. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). México: Pearson.

Fernández, J. (2013, diciembre). *El mercado de las TIC en Perú*. Recuperado de https://sie.fer.es/esp/ServicioS/..interes...Mercado_TIC_Peru/file_20586.htm

Gestión. (2015, diciembre 09). *Si gasto público en computación en la nube sube 10%, PBI crecería 0.75%* Recuperado de http://gestion.pe/tecnologia/si-gasto-publico-computacion-nube-sube-10-pbi-creceria-075-2150643

Gestión. (2016, agosto 12). *BCR: inflación cerraría en 2.8% este año y en 2% el 2017* Recuperado de http://gestion.pe/economia/bcr-inflacion-cerraria-28-este-ano-y-2-2017-2167684

Gestión. (2016, agosto 18). *BBVA Research estima que inflación cerrará en 2.7% y baje a 2.5% el 2017* Recuperado de http://gestion.pe/economia/bbva-research-estado-dejaria-recaudar-s-3000-mllns-si-reduce-punto-igv-2168161

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2002, diciembre 31). *Aprueban Directiva "Normas Técnicas para el Almacenamiento y Respaldo de la Información procesada por las Entidades de la Administración Pública"*. Resolución Jefatural Nº 386-2002-INEI. Recuperado de http://iinei.inei.gob.pe/DOCUMENTOS/RJ2002386.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2003, febrero 19). *Aprobar la Directiva Nº 004-2003-INEI/DTNP, "Norma Técnica para la implementación del Registro de Recursos Informáticos en las instituciones de la Administración Pública*. Resolución Jefatural Nº 053-2003-INEI. Recuperado de http://iinei.inei.gob.pe/DOCUMENTOS/RJ2003053.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2003, junio 24). *Aprueban Directiva sobre "Normas Técnicas para la administración del Software Libre en los Servicios Informáticos de la Administración Pública"*. Resolución Jefatural Nº 199-2003-INEI. Recuperado de http://www.softwarepublico.gob.pe/files/contenidos/soft_libre.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2003, marzo 31). *Aprueban Directiva sobre "Normas para el uso del servicio de correo electrónico en las entidades de la Administración Pública"*. Resolución Jefatural Nº 088-2003-INEI. Recuperado de http://iinei.inei.gob.pe/DOCUMENTOS/RJ2003088.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017, mayo). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Tipo de cambio nominal y real*. Recuperado de http://www.ipe.org.pe/portal/tipo-de-cambio-nominal-y-real/

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral* (2ª ed.). España: Gestión 2000.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000.

Kim, W. Ch. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma.

M&T CORPORATION DEL PERU (2016). Recuperado de https://myt.international/

Microsoft & Apoyo Consultoría (2015). *Una Agenda de Desarrollo Tecnológico para el Perú del Bicentenario*. Recuperado de http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/4f1ac-una-agenda-de-desarrollo-tecnologico-para-el-peru-del-bicentenario.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2010, julio 21). *Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado*. Decreto Legislativo N° 1017. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/normativa-sp-28036/5900-decreto-legislativo-n-1017-1/file

Ministerio de Economía y Finanzas. (2012, agosto 07). *Modifican el Decreto Supremo Nº 184-2008-EF que aprueba el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado*. Decreto Supremo N° 138-2012-EF. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/normativa-sp-28036/11108-decreto-supremo-n-138-2012-ef-1/file

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015, diciembre 10). *Aprueban Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. Decreto Supremo N° 350-2015-EF. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%BA%2030225_0.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015, diciembre 10). *Aprueban Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. Decreto Supremo N° 350-2015-EF. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%BA%2030225_0.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Estadísticas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/estadisticas-sp-29083g

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]. (2015, febrero). *¿Cuánto tiempo tardan las entidades en efectuar el pago a proveedores? Medición realizada en el año 2014 y comparación con estudios de los años 2011 y 2013* Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Estudios/2013/Estudio%20Duracion%20de%20Pago%202014_Vs%20FINAL%207.pdf

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]. (2015). Análisis económico de las Contrataciones Públicas. *Al Día Revista Institucional*, *4*, 1-44. Recuperado de

http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Revista%20An%C3%A1lisis%20Econ%C3%B3mico.pdf

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]. (2016, enero). *Reporte de Contrataciones Públicas 2015 Resultados al 31 de diciembre 2015*. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Inf_Reportes/2015/Diciembre_2015_Resultados%20al%2031%20diciembre%202015%20vf.pdf

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]. (n.d.). *Guía de cómo venderle al Estado*. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/content/guia-de-como-venderle-al-estado

Paredes, E. (2010). *Plan estratégico*. Recuperado de http://gestionando-empresas.blogspot.pe/?view=classic

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (4ª Reimpresión). México: Compañía Editorial Continental.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2005, mayo 11). *Modifican el D.S Nº013-2003-PCM, fijando plazo para que las entidades públicas cumplan con inventariar los software que utilizan.* Decreto Supremo Nº 037-2005-PCM. Recuperado de http://www.sedalib.com.pe/upload/drive/82013/20130812-3206859776.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2007, agosto 25). *Aprueban uso obligatorio de la Norma Técnica Peruana "NTP-ISO/IEC 17799:2007 EDI. Tecnología de la Información. Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información. 2a. Edición" en todas las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática.* Resolución Ministerial Nº 246-2007-PCM. Recuperado de ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2007/RM246-2007PCM.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2008, julio 19). *Reglamento de la ley de firmas y certificados digitales.* Decreto Supremo Nº 052-2008-PCM. Recuperado de https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/DS-052-2008-pcm.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2008, noviembre 19). *Aprueban lineamientos y mecanismos para implementar la interconexión de equipos de procesamiento electrónico de información entre las entidades del Estado.* Resolución Ministerial Nº 381-2008-PCM. Recuperado de http://www.minsa.gob.pe/renhice/documentos/normativa/RM381-2008-PCM%20-%20Est%C3%A1ndares%20y%20Especificaciones%20Interconexi%C3%B3n%20Interoperabilidad.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2011, enero 14). *Aprueban la Formulación y Evaluación del Plan Operativo Informático de las entidades de la Administración Pública y su Guía de Elaboración*. Resolución Ministerial N° 19-2011-PCM. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/RM-019-2011-PCM.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2011, julio 27). *Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú - La Agenda Digital Peruana 2.0* Decreto Supremo N° 066-2011-PCM. Recuperado de http://www.educacionenred.pe/noticia/?portada=8900

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013, mayo 16). *Aprobación del Plan de Implementación de la Política - Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016.* Resolución Ministerial Nº 125-2013-PCM. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PLAN_PNMGP.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2016, enero 14). *Aprueban el uso obligatorio de la Norma Técnica Peruana "NTP ISO/IEC 27001:2014 Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información.*

Requisitos. 2a. Edición", en todas las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática. Resolución Ministerial Nº 004-2016-PCM. Recuperado de http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-el-uso-obligatorio-de-la-norma-tecnica-peruana-ntp-resolucion-ministerial-no-004-2016-pcm-1333015-1

Presidencia del Consejo de Ministros. (2017, febrero 18). *Aprueban Directiva N° 001-2017-PCM/SGP, "Lineamientos para la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las entidades de la Administración Pública".* Resolución Ministerial Nº 035-2017-PCM. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/RM-035-PCM-2017c.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2017, marzo 02). *Aprueban uso obligatorio de la Norma Técnica Peruana "NTP-ISO/IEC 12207:2016- Ingeniería de Software y Sistemas. Procesos del ciclo de vida del software. 3a Edición", en todas las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática.* Resolución Ministerial Nº 041-2017-PCM. Recuperado de http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-uso-obligatorio-de-la-norma-tecnica-peruana-ntp-is-resolucion-ministerial-n-041-2017-pcm-1491441-1

Rumelt, R. (2011). *Buena estrategia, mala estrategia. La diferencia y por qué es importante*. New York: Crown Business.

Salas, B. (2015, diciembre 22). *¿Cuál es la 'agenda digital' que deberían priorizar los candidatos a las elecciones 2016?* Recuperado de http://gestion.pe/tecnologia/cual-agenda-digital-que-deberian-priorizar-candidatos-elecciones-2016-2151438

Torres, L. E. (2015, diciembre 20). *"Las TIC y su impacto en el desarrollo del Perú" [OPINIÓN]*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/opinion/tic-impacto-desarrollo-peru-opinion-390202

Unión Internacional de Telecomunicaciones [UIT]. (2015). *Informe sobre Medición de la Sociedad de la Información 2015. Resumen Ejecutivo.* Recuperado de https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2015/MISR2015-ES-S.pdf

Anexo 1: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente General

1. Objetivo de la investigación

   La entrevista tiene como objetivo conocer la situación actual de la empresa, su estructura organizacional, la situación financiera, y la proyección que se tiene sobre el crecimiento de la empresa para los siguientes tres años.

2. Contenidos

   - Inicio de la empresa
   - Propuesta de valor y cadena de valor.
   - Indicadores de la empresa
   - Situación financiera.
   - Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
   - Misión y visión.
   - Plan de crecimiento a largo plazo.

3. Perfil del Participante

   Para la presente entrevista evaluaremos a la persona que ocupa el cargo de Gerente General de M&T Corporation del Perú.

4. Cuestionario, el cual comienza con la frase de presentación y luego las preguntas relevantes para la investigación.

   "Buenos días / tardes / noches, permítame presentarme mi nombre es _____, quisiera agradecerle por concedernos parte de su valioso tiempo para llevar a cabo esta entrevista, la cual tiene por objetivo recopilar información

necesaria que nos permita elaborar el plan estratégico de la empresa M&T Corporation del Perú, asimismo indicarle que sus respuestas en esta entrevista y/o cualquier otra información que nos brinde será tratada con la debida reserva y confidencialidad del caso. A continuación, procederemos a iniciar la entrevista."

4.1. Coméntenos usted, ¿Cómo se inició la empresa, y en que rubro se desarrolla?, ¿Cuál era su visión empresarial al crearla?

4.2. ¿Cómo ve usted a la empresa en los próximos 3 años?

4.3. A su consideración, ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?

4.4. ¿A qué segmento principalmente se dirige la empresa?, ¿Cuáles fueron los criterios que lo condujeron a tomar esa decisión?

4.5. ¿Cuáles son los productos y/o servicios en gestión de la información que ofrece la empresa?

4.6. ¿Qué modelo comercial desarrolla la empresa para colocar sus productos y/o servicios en gestión de información?

4.7. ¿La empresa tiene planeado desarrollar nuevos productos y/o servicios en gestión de la información?

4.8. Como Gerente General, ¿Cuáles son los indicadores de gestión a los cuales les hace seguimiento permanente?

4.9. ¿Qué nos puede comentar usted sobre la situación financiera de la empresa?

4.10. ¿Cuáles considera usted son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?

4.11. Coménteme usted, ¿Cómo está organizada funcionalmente la empresa?

4.12. ¿Qué áreas potenciaría usted en la empresa?, ¿Con que finalidad?

4.13. En lo que se refiere al entorno, ¿Qué oportunidades y amenazas identifica usted?

4.14. Puede usted comentarnos, ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

4.15. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa para los próximos tres años?

4.16. ¿Qué acciones va a desarrollar la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos para los próximos tres años?

4.17. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico que plasme el desarrollo de estos objetivos?

Damos por finalizado esta entrevista, reiteramos nuestro agradecimiento por su valioso tiempo, Muchas Gracias.

Anexo 2: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente General

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo de campo realizado en M&T Corporation del Peru S.A.C. con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, su estructura organizacional, la situación financiera, y la proyección sobre el crecimiento de la empresa para los siguientes tres años.

La entrevista fue realizada al Ing. Eric Moran Añazco, el cual en principio a modo de preámbulo de la entrevista nos comento acerca de su trayectoria y experiencia profesional previo a la fundación de la empresa M&T; así como también nos relato acerca de su motivación personal, decisión y expectativas para emprender esta empresa.

Frente a la pregunta de cómo se inició la empresa, y en que rubro se desarrolla y cuál era su visión empresarial al crearla; respondió que la empresa M&T se inició en el rubro del desarrollo de software, con la visión de ser una consultora líder en asesoría y fabricación de software empresarial para las entidades del sector público principalmente.

Ante la pregunta de cómo ve a la empresa en los próximos 3 años, respondió como una empresa reconocida y líder en el mercado nacional brindando servicios especializados de consultoría en seguridad de la información y continuidad del negocio.

Ante ello se le pregunto sobre cuál es la propuesta de valor de la empresa M&T y mencionó que es brindar servicios de consultoría y asesoría con un staff de consultores altamente especializados y acreditados internacionalmente, con una vasta experiencia y conocimiento en el mercado, brindando servicios de seguridad de la información respaldados con diversos casos de éxito, al asesorar clientes que lograron la certificación ISO 27001 como por ejemplo: Banco Central de Reserva del Perú (BCR), Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Osinergmin y Atento Perú.

A la pregunta de qué segmento principalmente se dirige la empresa, y cuáles fueron los criterios que lo condujeron a tomar esa decisión, respondió que principalmente M&T se enfoca en atender las necesidades del sector público, por el mayor margen de ganancia y/o utilidad percibidos de estos proyectos en comparación al sector privado. Asimismo se le pregunto cuáles son los productos y/o servicios en gestión de la información que ofrece la empresa, manifestó que los principales servicios son: implementar sistemas de gestión de seguridad de la información (SGSI), análisis de vulnerabilidades técnicas, hacking ético, diseño de planes de continuidad del negocio y recuperación de desastres, planes estratégicos de tecnologías de información, implementar metodologías de desarrollo de software y brindar cursos de capacitación en tecnologías de información.

Frente a la pregunta, qué modelo comercial desarrolla la empresa para colocar sus productos y/o servicios en gestión de información, respondió que, dado que su segmento es el sector público, ellos colocan sus servicios a través de procesos de concursos y/o licitaciones publicados por el Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE), los cuales están regulados por la ley de contratación con el estado.

Ante la pregunta si la empresa tiene planeado desarrollar nuevos productos y/o servicios en gestión de la información, respondió afirmativamente indicando que están próximos a brindar nuevos servicios relacionados a la implementación de sistemas de gestión documental basados en el estándar ISO 30300, adecuación a la ley de protección de datos personales, gestión de riesgos bajo el enfoque ISO 31000, implementación de sistemas de gestión de servicios basados en el estándar ISO 20000, servicios de ciberseguridad, entre otros. Cuando se le consulto que, como Gerente General, cuáles son los indicadores de gestión a los cuales le hace seguimiento permanente. Respondió que a la fecha las empresas no tienen formalmente métricas e indicadores de gestión, y que es un tema pendiente que va desarrollarlo con los otros gerentes en los próximos meses.

Frente a la pregunta de qué nos puede comentar sobre la situación financiera de la empresa, respondió que a la fecha la situación general de la empresa es aceptable gracias al incremento de las ventas anuales en los últimos años, sin embargo, existen problemas ocasionales relacionados al flujo de caja por demoras en la cancelación de facturas giradas a algunos clientes del sector público, ocasionando algunos inconvenientes a la empresa para cumplir oportunamente sus obligaciones de pago.

A la pregunta de cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la empresa, manifestó que como fortaleza la empresa posee los mejores consultores del mercado en seguridad de la información y continuidad del negocio, asimismo gozan de una amplia experiencia y conocimiento en el rubro. Resaltando un excelente nivel de facturación que le permite concursar en grandes proyectos logrando atractivos márgenes de ganancia. Sin embargo, reconoce que como debilidades enfrentan periodos de falta de liquidez de la empresa, incremento en la rotación de empleados, insuficientes controles en el proceso de validación de las propuestas o expedientes para licitaciones o concursos, y asimismo no disponen del suficiente número de directivos para gestionar adecuadamente las diversas áreas de la empresa.

Frente a la pregunta de cómo está organizada funcionalmente la empresa, indico que la estructura organizacional está compuesta por la gerencia general, gerencia comercial, gerencia de recursos humanos, finanzas y marketing, gerencia de servicios & consultoría. Los mismos que tienen asignada claramente sus funciones y responsabilidades de acuerdo a su ámbito de accionar en la empresa. Asimismo, se le preguntó qué áreas potenciaría en la empresa, y con qué finalidad. Indico que potenciaría el área comercial, ya que este año modificó la estructura organizacional de la empresa para incluir esta nueva gerencia con el objetivo de incrementar el volumen de ventas y lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.

En lo que se refiere al entorno, se le pregunto qué oportunidades y amenazas identifica, para lo cual respondió que, respecto a oportunidades, este año están interesados en participar en 15 proyectos de seguridad de la información por un monto de S/5MM, asimismo existen conversaciones avanzadas para formar consorcios con empresas locales y/o extranjeras para acceder a grandes proyectos en el mercado nacional. Adicionalmente que en el estado se aprobó la nueva versión de la norma técnica peruana NTP-ISO/IEC 27001 obligando a las empresas del estado a implementarla en marco de la política de modernización de la gestión pública.

En lo que respecta a amenazas, manifestó que los cambios de gobierno desaceleran la inversión y el gasto público en proyectos relacionados a seguridad de la información, asimismo frente a la probabilidad de seguir creciendo y ampliar el staff observan como barrera la poca oferta de profesionales especializados en seguridad de la información, lo que incrementa considerablemente los costos salariales.

Con respecto a la pregunta de cuál es la visión y misión de la empresa, índico que definitivamente es convertirse en líderes en el mercado nacional brindando servicios especializados de seguridad de la información, pero para lograrlo necesitan consolidarse en el sector público y desarrollar con más fuerza el sector privado a fin de incrementar su fuente de ingresos y lograr un crecimiento sostenible. Para ello M&T se esfuerza día a día en brindar soluciones de negocio a través de servicios y de tecnologías de la información de forma: integrada, a través de sus distintas divisiones de negocio; buscando la calidad y eficiencia a través de un equipo altamente calificado y competente; aplicando procesos basados en estándares y buenas prácticas.

A la pregunta de cuáles son los objetivos de la empresa para los próximos tres años, respondió que sus objetivos están orientados a incrementar su margen de rentabilidad, aumentar el volumen de ventas y reducir costos operativos, por medio de la eficiencia

operativa y mejorando sus procesos internos. También se han propuesto el desarrollar servicios innovadores de consultoría para ampliar su oferta en el sector público y privado. Se le consultó que acciones va a desarrollar la empresa para lograr el cumplimiento de estos objetivos para los próximos tres años. Nos comentó que pretenden ejecutar varias acciones como desarrollar mercado orientándose hacia otros segmentos como el sector privado, de igual manera tiene desarrollados nuevos servicios de consultoría para clientes tanto del sector público y privado, por lo otro lado piensan en aplicar una reingeniería para mejorar y optimizar sus procesos internos sobre todo aquellos relacionados al proceso de cobranza y potenciar el área comercial.

Finalmente, se le pregunto si la empresa cuenta con un plan estratégico que plasme el desarrollo de estos objetivos, respondió que no, pero sin embargo está muy interesado en el plan estratégico que se viene desarrollando para el presente trabajo.

En resumen, la entrevista se desarrolló de una forma amena y fluida, el Gerente General es una persona muy competente, locuaz e inteligente, tiene la predisposición y voluntad de sacar adelante a la empresa y es consciente de la necesidad de que la empresa M&T disponga de un plan estratégico.

Anexo 3: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Administración, Finanzas y Marketing.

1. Objetivo de la investigación

La entrevista tiene como objetivo determinar la perspectiva de la situación actual y dirección que el Gerente de Administración, Finanzas y Marketing pretende darle a la empresa, así como recopilar información de su gerencia que sea relevante para formular el plan estratégico.

2. Contenidos

- Misión y Visión.
- Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- Gestión Financiera.
- Marketing Estratégico.
- Gestión del Talento Humano.

3. Perfil del Participante

Para la presente entrevista evaluaremos a la persona que ocupa el cargo.

4. Cuestionario, el cual comienza con la frase de presentación y luego las preguntas relevantes para la investigación.

"Buenos días / tardes / noches, permítame presentarme mi nombre es_____, quisiera agradecerle por concedernos parte de su valioso tiempo para llevar a cabo esta entrevista, la cual tiene por objetivo recopilar la información necesaria que nos ayude a elaborar el plan estratégico de la empresa M&T Corporation del

Perú, asimismo indicarle que sus respuestas en esta entrevista y/o cualquier otra información que nos brinde serán manejadas con estricta reserva y confidencialidad de nuestra parte. En ese sentido, en caso tenga alguna duda o comentario le agradeceré indicármelo en este momento. De lo contrario procedemos a iniciar la entrevista."

4.1. ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa?, ¿Me puede comentar usted sobre su experiencia laboral previa al ingreso a M&T Corporation del Perú?

4.2. En el tiempo que lleva laborando en la empresa, ¿Usted percibe que la empresa ha presentado una evolución en lo que se refiere a tecnologías de información?, de ser afirmativo, ¿Qué podría resaltar usted sobre esta evolución?

4.3. ¿Cuál es la visión de la empresa?

4.4. ¿Cuál es la misión de la empresa?

4.5. ¿Cuál considera usted es la propuesta de valor de la empresa?

4.6. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas de la empresa?

4.7. ¿Cuáles considera usted que son las principales debilidades de la empresa?

4.8. ¿Cuáles amenazas considera usted que pueden afectar el crecimiento de la empresa?

4.9. ¿Qué oportunidades cree usted que presenta el mercado y que la empresa podría explotar?

4.10. ¿Cuál ha sido la situación financiera de la empresa en los últimos años?

4.11. ¿Cuál es el margen de rentabilidad esperado por la empresa?, adicionalmente, ¿Este margen de rentabilidad ha sido el obtenido por la empresa en los últimos tres años?

4.12. En base a los proyectos que se han desarrollado en la empresa, ¿Cuál es el margen de rentabilidad esperado por cada proyecto?, y en la práctica, ¿La empresa logra obtener estos resultados esperados?

4.13. ¿Cuál es el margen bruto proyectado y obtenido según el Estado de Resultados en los últimos tres años? Si existiera diferencia, ¿por qué se originó está diferencia?

4.14. ¿Ha tenido la empresa problemas financieros en los últimos años?, de ser afirmativo, ¿Me puede comentar usted que indicadores financieros son los que muestran estos problemas y como estos afectaron a la empresa?

4.15. ¿Considera usted que están alineadas la estrategia financiera y comercial?

4.16. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas competitivas de la empresa?

4.17. ¿Cuáles son los factores claves de diferenciación del servicio de consultoría brindados por la empresa?

4.18. ¿Cómo queremos ser percibidos o reconocidos por nuestros clientes?

4.19. ¿Cómo contribuye su gerencia con la propuesta de valor para el cliente?

4.20. ¿Cuál es la estrategia que ha seguido su gerencia en los últimos años?

4.21. ¿La empresa en la actualidad cuenta con algún plan de marketing estratégico?

4.22. ¿Cuál es la cultura organizacional de la empresa?

4.23. ¿Cómo contribuye su gerencia a fomentar un adecuado clima laboral?

4.24. ¿Considera usted que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa?, ¿La empresa cuenta con alguna herramienta o metodología que le permita medir la satisfacción del empleado?, ¿Qué me puede comentar usted sobre el índice de rotación de la empresa?

4.25. ¿Qué estrategias aplica para generar motivación y compromiso del personal?

4.26. ¿Me puede comentar usted como está compuesto porcentualmente la modalidad de pago (Cuarta y Quinta Categoría) de los trabajadores en la empresa?

4.27. ¿Usted considera que los trabajadores de M&T Corporation del Perú se encuentran bien remunerados?, ¿Las remuneraciones están por encima de la media del mercado en el rubro de consultoría TI?, ¿Cuenta la empresa con una política de ajustes salariales y/o promociones?

4.28. ¿Cómo contribuye su gerencia con el desarrollo profesional del colaborador?

4.29. ¿Cómo evaluamos el rendimiento y desempeño del colaborador?

4.30. ¿Cómo promueve la formación y/o capacitación continua del colaborador?

Damos por finalizado esta entrevista, reiteramos nuestro agradecimiento por su valioso tiempo, Muchas Gracias.

Anexo 4: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Administración, Finanzas y Marketing.

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo de campo realizado en M&T Corporation del Peru S.A.C. con el objetivo determinar la perspectiva de la situación actual y dirección que el Gerente de Administración, Finanzas y Marketing pretende darle a la empresa, así como recopilar información relevante para formular el plan estratégico.

La entrevista fue realizada a la Lic. Beatriz Toledo Benavides, a quien al inicio de la entrevista se le pregunto, cuánto tiempo tiene viene laborando en la empresa, y que comente sobre su experiencia laboral previa al ingreso a M&T Corporation del Perú. Respondió que labora en M&T desde año 2006, y que anteriormente trabajo en diversas entidades del sector público desempeñando puestos y cargos administrativos.

En el tiempo que lleva laborando en la empresa, se le consultó si percibía que la empresa había presentado una evolución en lo que se refiere a tecnologías de información, y que podría resaltar sobre esta evolución. Indico que sí, que la empresa se inició desarrollando software a medida para ciertas empresas e instituciones públicas, y que al pasar los años fueron evolucionando e incursionando en otras áreas especializadas como oportunidad a la creciente y nueva demanda de servicios de seguridad de la información, continuidad del negocio, gobierno TI entre otros.

Ante la pregunta de cuál es la visión y misión de la empresa, respondió que su visión es lograr un crecimiento sostenible y los ser reconocidos como líderes en el mercado por los servicios especializados de consultoría que ofrecen. Y que su misión es enfocarse en cumplir con calidad los compromisos asumidos con nuestros clientes, superando sus expectativas, ofreciéndoles soluciones efectivas y que le generen valor en el tiempo.

Frente a la pregunta de cuál considera es la propuesta de valor de la empresa, indico que es ofrecer servicios integrales de consultoría en tecnologías de información, que cumplan altos estándares de calidad y sea llevada a cabo por los mejores especialistas de mercado, con amplia experiencia y conocimiento en el rubro de consultoría TI. Asimismo se le consultó sobre cuáles aspectos considera como las principales fortalezas de la empresa, frente a ello respondió el recurso humano de la empresa, y el "Know How" adquirido en diferentes proyectos realizados por la empresa en los últimos años.

En lo que respecta a cuáles considera como las principales debilidades de la empresa, respondió que las demoras en el cobro de facturas a los clientes del sector público, había ocasionado inconvenientes en el flujo de caja de la empresa, específicamente periodos de falta de liquidez que evitaba que la empresa cumpla oportunamente sus compromisos de pago.

A la pregunta de cuáles amenazas considera pueden afectar el crecimiento de la empresa, respondió que principalmente la reducción del gasto público por el cambio de gobierno podría impactar en la demanda de servicios de consultoría, asimismo por la parte de recursos humanos existe una escasez de profesionales expertos y experimentados en seguridad de la información. Con respecto a qué oportunidades considera que presenta el mercado y que la empresa podría explotar, manifestó que el presente año la empresa buscar aumentar sus posibilidades de éxito en la adjudicación de un mayor número de atractivos proyectos de seguridad de la información, asimismo que el gerente general está evaluando la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas locales y/o extranjeras para participar en grandes proyectos por el alto nivel de facturación requerido.

Con respecto a la pregunta de cuál ha sido la situación financiera de la empresa en los últimos años, respondió que la empresa en los últimos años ha experimentado un notable

incremento en la tasa de crecimiento de sus ventas, sin embargo, le preocupa los altos costos fijos que vienen mermando las utilidades de la empresa en los últimos años.

A la pregunta de cuál es el margen de rentabilidad esperado por la empresa, y si adicionalmente, este margen de rentabilidad ha sido el obtenido por la empresa en los últimos tres años. Respondió que el margen de rentabilidad esperado por la empresa es aproximadamente del 20%, sin embargo, este resultado no ha sido obtenido en los últimos tres años. Asimismo, en base a los proyectos que se han desarrollado en la empresa, se le consultó sobre cuál es el margen de rentabilidad esperado por cada proyecto, y si en la práctica la empresa logra obtener estos resultados esperados. Respondió que el margen de rentabilidad esperado por cada proyecto está por encima del 25%, pero que en la práctica es variable ya que quien fija el precio finalmente es el estado, asimismo hay diversos proyectos que se toman no tanto por el margen de rentabilidad sino por razones estratégicas y por otro lado de acumular volumen de facturación que les permita concursar en proyectos de mayor envergadura.

Ante la pregunta de cuál es el margen bruto proyectado y obtenido según el estado de resultados en los últimos tres años, y si existiera diferencia, a que se originó está diferencia, respondió que el margen bruto proyectado y obtenido varían dependiendo de los ingresos que obtiene la empresa M&T por concepto del nivel de ventas totales alcanzado; así como también la variabilidad de los costos asociados a cada servicio de consultoría.

Frente a la pregunta, si ha tenido la empresa problemas financieros en los últimos años, y que indicadores financieros son los que muestran estos problemas y como estos afectaron a la empresa. Respondió que efectivamente, existen problemas relacionados con el flujo de caja que viene afectando a la empresa con respecto al cumplimiento de sus pagos y obligaciones, pero que a la fecha no disponen de indicadores financieros, asimismo considera que no está alineada la estrategia financiera y comercial.

A la pregunta de cuáles considera son las principales ventajas competitivas de la empresa, indico que M&T tiene consultores certificados internacionalmente, y que poseen la mayor trayectoria, experiencia y conocimiento en servicios de consultoría en seguridad de la información del mercado peruano con respecto a la competencia. Se le consultó sobre cuáles factores claves de diferenciación tiene el servicio de consultoría brindado por la empresa, comento que M&T tiene un software denominado InmunoSuite, el cual ha sido desarrollado por personal de la empresa, y que les permite automatizar la implementación de sistemas de gestión de seguridad de la información (SGSI).

Frente a la pregunta de cómo desean ser percibidos o reconocidos por sus clientes, indico que como una prestigiosa consultora experta por el mayor nivel de conocimiento, experiencia y prestigio del mercado peruano. En ese sentido se le consultó sobre cómo contribuye su gerencia con la propuesta de valor para el cliente, índico que siempre están en la búsqueda de la eficiencia y la provisión oportuna de recursos humanos, financieros y/o logísticos utilizados en los procesos de entrega del servicio final. Ante la pregunta de cuál es la estrategia que ha seguido su gerencia en los últimos años, respondió que ha sido enfocarse en optimizar y hacer un uso eficiente en el uso de recursos de la organización.

Adicionalmente el gerente confirmo que la empresa en la actualidad no cuenta con algún plan de marketing estratégico, también se le consultó sobre cuál es la cultura organizacional de la empresa. Respondió que a la fecha no se tiene desarrollada adecuadamente una cultura organizacional propiamente dicha. Con respecto a cómo contribuye su gerencia a fomentar un adecuado clima laboral, índico que tiene una política de puertas abiertas para atender cualquier problema o conflicto que pueda surgir con el personal a cargo.

Ante la pregunta de si considera que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa, y si la empresa cuenta con alguna herramienta o metodología que le permita medir

la satisfacción del empleado, además sobre el índice de rotación de la empresa. Respondió que la empresa tiene trabajadores bastantes responsables y comprometidos, sin embargo, no adolecen de herramientas que les permitan medir el clima laboral. Y con respecto a la rotación del personal observa que se ha incrementado, una de las razones puede deberse por algunos retrasos en los pagos de sueldos y salarios del personal en los últimos meses.

Frente a la pregunta de qué estrategias aplican para generar motivación y compromiso del personal, explico que sensibilizan y promueven en el personal la importancia de su capacitación y especialización continua para que logren un mejor desempeño y crecimiento profesional. Con respecto a la pregunta de cómo está compuesto porcentualmente la modalidad de pago de los trabajadores en la empresa, manifestó que la proporcionalidad de consultores que se encuentra en la modalidad de planilla y recibos por honorarios está en 80% y 20% respectivamente.

Se le consultó si considera que los trabajadores de M&T Consulting SAC se encuentran bien remunerados, y si estas remuneraciones están por encima de la media del mercado en el rubro de consultoría TI, y además cuentan con una política de ajustes salariales y/o promociones. Respondió que según la información que ellos manejan del mercado, los consultores de M&T perciben una remuneración por encima de la media del mercado, y que no disponen de una política al respecto, sino rangos o bandas salariales para cada puesto.

Frente a la pregunta de cómo contribuye su gerencia con el desarrollo profesional del colaborador, indico que flexibilizan el horario y en algunos casos otorgan licencias y/o permisos especiales para que los consultores puedan asistir a cursos de capacitación y/o especialización programados en horarios laborales.

A la pregunta de cómo evalúan el rendimiento y desempeño del colaborador, manifestó que dicha evaluación del rendimiento y desempeño del personal es responsabilidad

directa del jefe y/o supervisor, y que tenía pensado en el corto plazo implementar alguna herramienta que le permita recolectar dicha información.

Con respecto a la pregunta de cómo promueven la formación y/o capacitación continua del colaborador, respondió que ofrecen a todos sus consultores rembolsos de hasta el 100% por examen y certificación obtenida, en el caso de cursos de especialización relacionados a sus funciones cubren hasta un 20% del costo total.

Anexo 5: Ficha técnica entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Servicios y Consultoría.

1. Objetivo de la investigación

La entrevista tiene como objetivo determinar la perspectiva de la situación actual y dirección que el Gerente de Servicios y Consultoría pretende darle a la empresa, así como recopilar información relevante a la gestión de los servicios de consultoría que contribuya a formular el plan estratégico.

2. Contenidos

- Misión y visión.
- Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- Ventas.
- Servicio al Cliente.
- Proceso de Consultoría.

3. Perfil del Participante

Para la presente entrevista evaluaremos a la persona que ocupa el cargo.

4. Cuestionario, el cual comienza con la frase de presentación y luego las preguntas relevantes para la investigación.

"Buenos días / tardes / noches, permítame presentarme mi nombre es_____, quisiera agradecerle por concedernos parte de su valioso tiempo para llevar a cabo esta entrevista, la cual tiene por objetivo recopilar la información necesaria que nos ayude a elaborar el plan estratégico de la empresa M&T Corporation del

Perú, asimismo indicarle que sus respuestas en esta entrevista y/o cualquier otra información que nos brinde serán manejadas con estricta reserva y confidencialidad de nuestra parte. En ese sentido, en caso tenga alguna duda o comentario le agradeceré indicármelo en este momento. De lo contrario procedemos a iniciar la entrevista."

4.1. ¿Cuál es la visión de la empresa?

4.2. ¿Cuál es la misión de la empresa?

4.3. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas de la empresa?

4.4. ¿Cuáles considera usted que son las principales debilidades de la empresa?

4.5. ¿Cuáles amenazas considera usted que pueden afectar el crecimiento de la empresa?

4.6. ¿Qué oportunidades cree usted que presenta el mercado y que la empresa podría explotar?

4.7. En base a su punto de vista, ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa? ¿Considera usted que está cumpliendo a cabalidad durante la prestación de servicios a sus clientes?

4.8. ¿Me puede brindar el nombre sus principales clientes?, ¿Cómo es la relación de la empresa con estos clientes?

4.9. ¿Por qué considera usted que sus clientes contratan los servicios de M&T Corporation del Perú?

4.10. ¿Cuál es el nivel de participación de mercado de la empresa?

4.11. ¿Quiénes son sus principales competidores?

4.12. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas competitivas de la empresa?

4.13. ¿Cuáles son los principales proveedores de M&T Corporation del Perú que le permite llevar a cabo su operación?

4.14. ¿Sus clientes están satisfechos con el servicio brindado? ¿Cómo evidencia la satisfacción de sus clientes?

4.15. En cuanto a reclamos sobre el servicio, ¿Qué me puede comentar usted sobre la frecuencia y volumen mensual de reclamos que atiende la empresa?, ¿La atención y gestión de reclamos representa para la empresa un costo significativo?, de ser afirmativa la respuesta, ¿Qué porcentaje representa este costo sobre los ingresos de la empresa?

4.16. ¿Cuál es la estrategia que ha seguido su gerencia en los últimos años?

4.17. ¿Cómo controlamos la calidad de nuestros procesos y servicios de consultoría?

4.18. ¿Existe documentación de los procesos que soportan el servicio de consultoría?

4.19. ¿Qué oportunidades de mejora considera usted que presenta el servicio de consultoría?

4.20. En lo que se refiere al staff de consultores de M&T Corporation del Perú, ¿Considera usted que el staff de la empresa es un diferenciador respecto a la competencia?, de ser afirmativo, ¿Cómo logra la empresa transmitir esta ventaja a sus clientes?

4.21. ¿Podría comentarse si todos los consultores forman parte de la planilla de la empresa?, de ser negativo, ¿Qué porcentaje de los consultores laboran de manera independiente?

4.22. ¿La empresa mantiene una relación permanente con los consultores independientes?, ¿Podría comentarse usted si el pago que se realiza a los consultores independientes es significativamente superior al staff que se encuentra en planilla?, de ser afirmativo, ¿Me podría comentar si se ha pensado en reclutar a estos consultores independientes?

4.23. Tomando en cuenta que la empresa debe estar a la vanguardia tecnológica, ¿La empresa cuenta con programas de entrenamiento para su personal?, de ser afirmativo, ¿Estos programas de entrenamiento están dirigido tanto para el staff de la empresa como para los consultores independientes?

4.24. ¿Me puede comentar como es el proceso de selección del personal?, ¿Se requiere que los candidatos presenten habilidades y competencias específicas?, ¿Qué competencias considera usted son esenciales para la empresa?

4.25. ¿Considera usted que las remuneraciones del personal de la empresa son competitivas?, de ser afirmativo, ¿La empresa realiza estudio de mercado que le permita estar en línea con la competencia?, es entendible que el factor económico es atractivo

para los candidatos, ¿Considera usted que trabajar en M&T Corporation del Perú es un referente para los candidatos?

4.26. ¿Qué me puede comentar usted sobre el porcentaje de rotación del personal técnico de la empresa?, ¿Considera usted que este porcentaje es bajo respecto al mercado?

4.27. ¿La empresa cuenta con programas de desarrollo que estimulen la línea de carrera del personal?, ¿Qué resultados ha obtenido la empresa como resultado de estos programas?

4.28. Para finalizar, ¿Considera usted que el personal se encuentra comprometido con la empresa?, ¿Cómo mide la valoración que hacen los trabajadores respecto a la empresa?

4.29. Damos por finalizado esta entrevista, reiteramos nuestro agradecimiento por su valioso tiempo, Muchas Gracias.

Anexo 6: Resumen ejecutivo entrevista a directivos de la empresa – Gerente de Servicios y Consultoría.

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo de campo realizado en M&T Corporation del Peru S.A.C. con el objetivo de determinar la perspectiva de la situación actual y dirección que el Gerente de Servicios y Consultoría pretende darle a la empresa, así como recopilar información relevante a la gestión de los servicios de consultoría que contribuya a formular el plan estratégico.

La entrevista fue realizada al Ing. Nelson Chávez Gutiérrez, a quien al inicio de la entrevista se le pregunto, cuál es la visión de la empresa. A lo que respondió ser reconocidos como líderes especialistas en implementar sistemas de gestión de seguridad y continuidad del negocio bajo estándares internacionales, cumplimiento fielmente nuestros compromisos y superando las expectativas de nuestros clientes. Con respecto a a la misión de la empresa, indico que es proveer soluciones de negocio a través de servicios de tecnologías de información de forma integrada, con un equipo calificado, competente y aplicando altos estándares internacionales.

Ante la pregunta de cuáles considera son las principales fortalezas de la empresa, respondió que la empresa cuenta con los mejores profesionales y/o especialistas del mercado, y que fueron los pioneros en brindar soluciones de seguridad de la información y continuidad del negocio, que las ha permitido acumular una vasta experiencia y conocimiento del mercado. Asimismo, respecto a la consulta de cuáles considera son las principales debilidades de la empresa, indico que es la falta de diversificación de la cartera de clientes, ya que casi la totalidad de sus ingresos proviene del sector público. Asimismo, existen deficiencias en el control de calidad de los expedientes y/o documentos que presentan en las licitaciones y/o concursos. Adicionalmente comento que muchos proyectos adjudicados en cartera tienen

bases y términos de referencia con líneas de tiempo demasiado agresivas u optimistas, respecto a su tiempo y alcance inicial, lo cual ocasiona a la larga el incumplimiento de plazos en los hitos del proyecto, siendo sujeto a la aplicación de penalidades a la empresa.

Frente a la pregunta de cuáles amenazas considera pueden afectar el crecimiento de la empresa, indico que conforme vayan aumentando los proyectos en seguridad de la información, se requiere contratar más profesionales expertos en el rubro, sin embargo en los últimos años observan que hay poca oferta en el mercado peruano, asimismo notan un incremento en los costos salariales debido al aumento de la demanda de estos profesionales en el sector público y privado. Con respecto a la consulta sobre qué oportunidades presenta el mercado que la empresa podría explotar, nos explicó que existen normativas y regulaciones emitidas por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) que promueven e incentivan cada año nuevas oportunidades de servicios de consultoría con el estado, asimismo hay una política de modernización en la gestión pública que respalda el crecimiento y sostenibilidad de la demanda de servicios en tecnología de información.

En base a su punto de vista sobre cuál es la propuesta de valor de la empresa, y si esta se viene cumpliendo a cabalidad durante la prestación de servicios a sus clientes, nos explicó que la propuesta de valor es brindar un servicio de consultoría basado en los más altos estándares internacionales de la industria, con el asesoramiento y orientación de un staff de especialistas de primer nivel. Sin embargo, considera que el cumplimiento es parcial, ya que existen algunas oportunidades de mejora respecto a la calidad en el proceso de gestión de servicios de consultoría.

Con respecto a cuáles considera son sus principales clientes, y cómo es la relación de la empresa con estos clientes. Respondió que por la cantidad y diversidad de servicios adjudicados los principales son: Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Banco Central de Reserva del Perú (BCR), Atento Perú, Electro Ucayali, Osinergmin, Ministerio de

Economía y Finanzas. Con respecto a la relación manifestó que con la mayoría de los clientes es muy buena, tanto así que el año pasado a solicitud de ellos se empezó a ofrecer nuevos servicios enfocados a la operación y mantenimiento de sistemas de gestión, adicionalmente al clásico servicio de implementación. El cual les permita entablar una relación más duradera y continua, por ejemplo, servicios de *outsourcing* en seguridad de la información a la SMV y BCR, con los cuales han obtenido resultados muy positivos como es la certificación internacional ISO 27001 de estas entidades gracias al apoyo y asesoramiento de M&T.

Frente a la pregunta del por qué considera que sus clientes contratan los servicios de M&T Corporation del Perú, respondió que es por la vasta experiencia y conocimiento demostrado en la ejecución de diversos proyectos tanto en el sector público y privado, lo cual los posiciona como líderes en lo que respecta a seguridad de la información y continuidad del negocio. Sobre la consulta de cuál es el nivel de participación de mercado de la empresa, nos explicó que no tiene la cifra exacta, pero que en el sector público son la empresa que más proyectos en seguridad de la información vendió en los últimos años, el cual se puede corroborar ingresando y revisando el portal de la OSCE. A la pregunta de quiénes son sus principales competidores, nos comentó que las siguientes empresas: Deloitee, ISEC, Digiware, KPMG, Prime, Kunac, etc. A la pregunta de cuáles considera son las principales ventajas competitivas de la empresa, respondió que son el alto grado de especialización de nuestros consultores de planta, así como la vasta experiencia y conocimiento adquirido por la cantidad de proyectos ejecutados en seguridad de la información y continuidad del negocio.

Sobre la pregunta de cuáles son los principales proveedores de M&T Consulting SAC que le permite llevar a cabo su operación, respondió que son: AmericaTel, Claro, Pacifico Seguros, Tai Loy, Xerox, T-Copia, etc. Con respecto a si sus clientes están satisfechos con el servicio brindado, y cómo evidencia esta satisfacción. Respondió que la gran mayoría se encuentra satisfecho. Tal es así que muchas veces nos contactan interesados en contratar otros

tipos de servicios, y en algunos nos solicitan recomendaciones sobre aspectos a considerar en la elaboración de bases o términos de referencia asociados a estos servicios.

En cuanto a reclamos sobre el servicio, se le pregunto sobre la frecuencia y volumen mensual de reclamos que atiende la empresa, y si la atención y gestión de reclamos representa para la empresa un costo significativo, así como también qué porcentaje representa este costo sobre los ingresos de la empresa. Respondió que el nivel de reclamos es bajo, ya que en todos los servicios que realizan procuran superar el grado de exigencia del cliente, sin embargo al existir un reclamo o queja este analiza y evalúa con el detenimiento del caso, en la medida de lo posible reunirse y conversar con el cliente, tratando de entender y solucionar inmediatamente el impase producido; frente alguna controversia surgida con el cliente se remiten a las bases o términos de referencia, en caso el reclamo se ajuste a las bases, la empresa asume el costo, el cual se traduce en la cantidad de horas hombre adicionales que requieran de los consultores para subsanar dichas observaciones.

Frente a la pregunta de cuál es la estrategia que ha seguido su gerencia en los últimos años, indico que la estrategia es construir a futuro una relación de compromiso y confianza con sus clientes, superando las expectativas y calidad del servicio percibido. Con relación a la pregunta de cómo controlan la calidad de los procesos y servicios de consultoría, indico que se enfocan en la calidad de los entregables del servicio, controlando que la documentación generada en el desarrollo del proyecto sea sometida a controles de revisión y verificación de los documentos, en primera instancia por el consultor senior y posteriormente por el gerente y/o jefe del proyecto asignado.

Con respecto a la consulta sobre la documentación de los procesos y procedimientos que soportan el servicio de consultoría, manifestó que existe la documentación generada a partir de los diversos servicios de consultoría que han realizado en los últimos años, y que les sirve como plantillas o documentos bases para los nuevos proyectos. Sin embargo, no tienen

documentación formal acerca de sus procesos, políticas y/o procedimientos internos. A la pregunta de qué oportunidades de mejora considera presenta el servicio de consultoría, indico que se requiere herramientas que permitan recopilar y medir el grado de satisfacción de los clientes, controlar la calidad de sus procesos y un software para centralizar la documentación de los diversos proyectos realizados. En lo que se refiere al staff de consultores, se le pregunto si considera el staff de la empresa como un diferenciador respecto a la competencia, y cómo logra la empresa transmitir esta ventaja a sus clientes. Respondió que efectivamente, el staff de especialistas es un diferenciador clave respecto a la competencia y que buscan en cada servicio una fuerte interacción con el cliente, y un sólido soporte y/o asesoría ante cualquier inquietud o duda de nuestros clientes, con la finalidad de transmitir confianza de que el servicio se encuentre en manos de profesionales especializados.

Frente a la pregunta si todos los consultores forman parte de la planilla de la empresa, y qué porcentaje de los consultores laboran de manera independiente, respondió que no todos forman parte de la planilla y que la proporcionalidad de los consultores en modalidad de planilla en comparación con los de recibos por honorarios, es 80% y 20% respectivamente. Adicionalmente se le consultó si la empresa mantiene una relación permanente con los consultores independientes, y si el pago que realiza a los consultores independientes es significativamente superior al staff que se encuentra en planilla, y si han pensado en reclutar a estos consultores independientes. Respondió que en general la relación no es permanente, ya que trabajar con consultores independientes es básicamente para cubrir actividades o hitos puntuales de algunos proyectos ya sea por sobrecarga del staff principal o trabajos muy especializados. El pago es relativamente superior pero no muy significativo, pensaron en reclutar algunos, pero es difícil que consultores que eligieron ser independiente cambien de opinión para volver a ser dependientes.

Tomando en cuenta que la empresa debe estar a la vanguardia tecnológica, se le pregunto si la empresa cuenta con programas de entrenamiento para su personal, y si estos programas de entrenamiento están dirigidos tanto para el staff de la empresa como para los consultores independientes. Respondió que la empresa incentiva y apoya en la medida de lo posible que todos los consultores participen en cursos y/o capacitaciones especializadas relacionadas al puesto que desempeñan; y que el reembolso de certificaciones es únicamente para los consultores de planta.

A la pregunta de cómo es el proceso de selección del personal, se le consultó además si se requiere que los candidatos presenten habilidades y competencias específicas, además qué competencias considera esenciales para la empresa. Respondió que dicho proceso de selección del personal en M&T tiene como objetivo elegir al candidato que se ajuste a las características y perfil del puesto solicitado, para ello tienen una primera etapa de preselección basándose en el CV del candidato, después los pre-seleccionados pasan a la segunda etapa de entrevistas y finalmente los que califiquen pasan a la última entrevista con el Gerente General, menciono que es importante que los candidatos demuestren habilidades de comunicación, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, capacidad de síntesis y conceptualización, y que cuenten con las competencias indispensables de orientación a resultados y trabajo en equipo. Finalmente manifestó en base a los resultados e información recopilada de las diversas etapas, seleccionan a la persona que se incorporará a la empresa.

Frente a la pregunta si considera las remuneraciones del personal de la empresa competitivas, y si la empresa realiza estudios de mercado que le permita estar en línea con la competencia, ya que es entendible que el factor económico es atractivo para los candidatos, además se le consultó si considera que trabajar en M&T es un referente para los candidatos. Respondió que las remuneraciones que ofrecen a sus especialistas si son competitivas por algunas referencias que tienen de la competencia, más no realizan estudios de mercado con

respecto a ello. Y es que en el mismo proceso de negociación intentan cubrir las expectativas del candidato en base a su grado académico, años de experiencia y cantidad de certificaciones internacionales que posea. Con respecto a que trabajar en M&T es un referente para los candidatos, considera que sí, ya que son líderes en servicios de consultoría en seguridad de la información y continuidad del negocio.

Con respecto a la consulta sobre el porcentaje de rotación del personal técnico de la empresa, y si considera que este porcentaje es bajo respecto al mercado. Manifestó que el porcentaje de rotación del personal se ha incrementado, pero sin embargo considera que este porcentaje de rotación del personal está en la media respecto al mercado. A la pregunta si la empresa cuenta con programas de desarrollo que estimulen la línea de carrera del personal, y qué resultados ha obtenido la empresa de estos programas. Señalo que no cuentan con programas de desarrollo propiamente dicho, sino con algunas iniciativas o acciones que promueven el crecimiento y/o desarrollo profesional, como es estimular la capacitación y actualización permanente, es decir mediante la realización de cursos relacionados a tecnologías de información, auditoria, seguridad de la información, etc.

Para finalizar, se le pregunto si considera que el personal se encuentra comprometido con la empresa, y cómo mide la valoración que hacen los trabajadores respecto a la empresa. Respondió que en su opinión considera que la gran mayoría del personal se encuentra comprometido, sin embargo, las gerencias no tienen herramientas o instrumentos de medición que les permitan recabar información del clima laboral y/o valoración de parte de sus trabajadores respecto a la empresa.

Anexo 7: Ficha técnica del focus group al personal de la empresa

1. Objetivo de la investigación

Determinar un diagnóstico a profundidad de la empresa, dando a conocer elementos tales como: las principales fortalezas y oportunidades de mejora percibidas, ventajas competitivas, apreciación de los trabajadores con respecto al clima laboral, e identificar si la misión, visión y los valores son interiorizados, incorporados y si sirven de marco de referencia para sus acciones y trabajo diario.

2. Contenido

- Fortalezas y debilidades.
- Ventajas competitivas.
- Incorporación e interiorización de la misión, visión y valores de la empresa.
- Clima laboral.
- Comunicación interna.
- Liderazgo.
- Reconocimiento.
- Compromiso.
- Enfoque al cliente.
- Aprendizaje y desarrollo.

3. Perfil del Participante (Personal no perteneciente a la Alta Dirección)

Perfil 01: (Técnica a usar es FocusGroup, para 06 personas)

- Personas que sean trabajadores de la empresa independiente de su modalidad de contratación.

- Personal que se encuentren trabajando como mínimo 06 meses en la empresa.
- Las personas por considerar no deben ocupar ningún cargo directivo ni de gerencia en la empresa.

Perfil 02: (Técnica a usar es MiniGroup, para 03 personas)

- Personas que sean trabajadores de la empresa independiente de su modalidad de contratación.
- Personal que se encuentren trabajando menos de 06 meses en la empresa.
- Las personas por considerar no deben ocupar ningún cargo directivo ni de gerencia en la empresa.

4. Guía de Pautas

a. Frase de presentación

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es_____, somos consultores que estamos realizando el planeamiento estratégico de la empresa.

Ustedes son los expertos que nos ayudaran a mejorar las fortalezas y encontrar las oportunidades de mejora para la empresa, es por tal motivo que los hemos invitado el día de hoy porque requerimos de su colaboración, sus ideas y su experiencia. Les sugerimos que sean espontáneos y sinceros en sus respuestas, que todo lo conversado en el día de hoy, es confidencial y no personalizado, les recomendamos que no se dejen influenciar en sus respuestas, manténgase firme en sus ideas. En este proceso la intención es mejorar en la gestión de la empresa con el fin de que estas mejoras sean percibidas por ustedes.

Por favor, siéntanse totalmente libres de dar cualquier opinión, no hay opiniones buenas ni malas; todos sus comentarios y aportes son muy importantes y valiosos para nosotros.

b. Diseño de fase de calentamiento

Con el fin de conocernos, Soy (Nombre y apellido), mi profesión es_____, mi edad___, mi hobbie(s)_____, mi familia está conformada por_____, estudie en_____, y en la actualidad culminando el Executive MBA en la Universidad San Ignacio de Loyola.

¿Cuéntenme un poco de ustedes?, sus nombres y apellidos, edad, hobbies, familia, profesión, centro de estudios, puesto de trabajo

c. Listado de preguntas

Gracias por sus presentaciones, daremos inicio a la ronda de preguntas,

1. ¿Cómo ves a la empresa de acá a 03 años?

2. ¿Cómo te ves en la empresa en los próximos 03 años?

3. ¿Conoces cuál es la misión de la empresa?

   En caso la respuesta sea afirmativa: ¿Cómo puedes aportar para esta misión sea percibida por nuestros clientes?, ¿Qué mejoras realizarías a la misión actual de la empresa? ¿Por qué?

   En caso la respuesta sea negativa: ¿Qué piensas del significado de misión? ¿Cuál sería la razón de ser de la empresa en tu opinión?

4. ¿Conoces cuál es la visión de la empresa?

   En caso la respuesta sea afirmativa: ¿Cómo logra motivarte esta visión?, ¿Qué mejoras realizarías a la visión actual de la empresa? ¿Por qué?

   En caso la respuesta sea negativa: ¿Qué piensas del significado de visión?, ¿Cómo te imaginas a la empresa en los próximos 03 años?

5. ¿Te sientes orgulloso de trabajar aquí? ¿Por qué?

6. De acuerdo con tu conocimiento, experiencia y apreciación, ¿Qué diferencia a la empresa donde trabajas con otras empresas similares, otras que consideras interesantes u otras que hayan trabajado antes?, ¿Qué ventajas percibes tener al trabajar en esta empresa?

7. ¿Cuáles consideras que son los principales obstáculos que han impedido a la empresa poder crecer aún más en el mercado en donde compite?

8. Antes los obstáculos mencionados en el punto anterior, ¿Qué acciones sugieres que podamos hacer como empresa?

9. Cuando existen problemas externos a la empresa, tales como: recesión, disminución de ventas, problemas políticos, entre otros. ¿Cómo percibes que la empresa se adapta a los cambios?

10. ¿Cómo reaccionas o reaccionarias ante un cambio que puede afectar tu rutina y/o zona de confort?, ¿Cómo puede ayudar la empresa para minimizar el efecto negativo de estos cambios?

11. De acuerdo con el tiempo que tienes trabajando en la empresa, ¿Qué valores tiene o debería tener la empresa, que le sirva como pilares de una base fuerte, para un crecimiento sostenido en el tiempo?

12. Durante todo este tiempo que has trabajado en la empresa, cuéntame de alguna experiencia en donde te has sentido muy importante y valioso con alguna decisión que involucre el futuro de la empresa.

13. ¿Con que frecuencia los directivos, gerentes y/o jefes conversan con ustedes con respecto a las proyecciones, objetivos, planes, avances y mejoras de la empresa?

14. ¿Cómo te involucras en los planes de trabajo de la empresa?

15. ¿Recibes o has recibido retroalimentación o recomendaciones que ayuden a mejorar tu desempeño en tu puesto de trabajo?

16. ¿Ofrece la empresa capacitaciones necesarias para enfrentar las exigencias de los clientes?

    En caso la respuesta sea afirmativa: ¿Cuáles?,

    En caso la respuesta sea negativa: ¿Qué capacitaciones se requieren?

17. ¿Ofrece la empresa capacitaciones y/o entrenamientos que te ayuden a realizar tu trabajo en forma efectiva y eficiente? (Es decir cumplir tu trabajo en el tiempo proyectado y optimizando los recursos)

    En caso la respuesta sea afirmativa: ¿Cuáles?,

    En caso la respuesta sea negativa: ¿Qué capacitaciones se requieren?

18. ¿Has utilizado alguna vez comentarios y/o sugerencias de los clientes para mejorar los procesos, productos y/o servicios?, cuéntame por favor dicha experiencia.

19. En la actualidad ¿Existe mecanismos y/o procesos formales y/o informales que recopilen las sugerencias de los trabajadores relacionadas a la mejora de la empresa?,
    En caso la respuesta sea afirmativa: ¿Sus sugerencias son tomadas en cuenta?, ¿Dichas sugerencia son implementadas?
    En caso la respuesta sea negativa: ¿Piensas que se debe crear un mecanismo que recopile las sugerencias de los trabajadores? ¿Cómo te imaginas que sería ese proceso?

20. ¿Has recibido algún reconocimiento cuando has logrado un resultado sobresaliente o admirable?

21. ¿Usted se siente apreciado en esta empresa? ¿Por qué?

22. ¿Cómo te sientes trabajar en la empresa? En la escala del 1 al 10, que puntaje le darías. ¿Qué mejoras puedes sugerir?

23. ¿Cómo percibes el clima y/o ambiente laboral de la empresa?

Anexo 8: Resumen ejecutivo del focus group al personal de la empresa

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo de campo realizado en M&T Corporation del Peru S.A.C. con el objetivo de realizar un diagnóstico a profundidad de la empresa, dando a conocer elementos tales como: las principales fortalezas y oportunidades de mejora percibidas, ventajas competitivas, apreciación de los trabajadores con respecto al clima laboral, e identificar si la misión, visión y los valores son interiorizados, incorporados y si sirven de marco de referencia para sus acciones y trabajo diario.

Este primer focus group contó con la participación de seis trabajadores de las distintas áreas de M&T Corporation del Peru S.A.C.:

ID	Nombres y Apellidos	Cargo	Gerencia
1	Guisella Barboza Alarcon	Consultor Junior	Consultoría y Servicios
2	Benjamin Abanto Salazar	Consultor Senior	Consultoría y Servicios
3	Daniel Santos Llanos	Consultor Senior	Consultoría y Servicios
4	Luis Fernando Dulanto Carbajal	Consultor Senior	Consultoría y Servicios
5	Miss Vicente Rojas	Asistente	Administración
6	Ronald Valderrama Chocllo	Asistente	Administración

Al formular la pregunta: ¿Cómo ves a la empresa de acá a 03 años? Las respuestas fueron que avizoran a una empresa madura, estable y consolidada, siempre y cuando se tome acción sobre los problemas que actualmente afronta la empresa. De lo contrario se puede agravar su situación corriendo el riesgo de desaparecer del mercado.

Al enunciar la pregunta: ¿Cómo te ves en la empresa en los próximos 03 años? Respondieron 4 personas que se ven con un ascenso, desempeñarme en otros puestos de mayor responsabilidad en la empresa, sin embargo 2 personas indicaron que no se ven a futuro laborando en la empresa, debido a que piensan que no lograrán alcanzar sus objetivos de desarrollo y superación profesional en M&T.

Frente a la pregunta: ¿Conoces cuál es la Misión de la empresa? solo una persona indico que es proveer soluciones de negocio a través de servicios y de tecnologías de la información de forma integrada, a través de distintas divisiones de negocios, con un equipo de profesionales calificados y competentes, cumpliendo con los estándares y buenas prácticas. Y que su aporte es el compromiso y cumplimiento con las responsabilidades asignadas por la empresa, mostrando eficiencia en la gestión administrativa y un excelente trato a los clientes. Asimismo, indico que no haría cambios a la Misión, porqué, considera que está orientada a la razón de ser de la empresa y a las necesidades de sus clientes.

Sin embargo, la gran mayoría de personas manifestó desconocer la misión de la empresa, con respecto a la pregunta: ¿Qué piensas del significado de misión? Respondieron que es el propósito y razón de ser de la organización; a la pregunta: ¿Cuál sería la razón de ser de la empresa en tu opinión? Indicaron que proveer soluciones de gobierno, riesgo y cumplimiento normativo de TI competentes y de excelente calidad que ayuden a los clientes a mejorar sus procesos y hacerlos más eficientes. Asimismo, el ser una organización especializada en asesorar empresas del estado en temas de seguridad de la información y continuidad del negocio.

Con respecto a la pregunta: ¿Conoces cuál es la visión de la empresa? Sin embargo, solo dos personas respondieron que la visión de la empresa es mantener liderazgo en los servicios especializados de seguridad y continuidad del negocio, y que su proyección es ingresar y posicionarse como un fuerte competidor en el mercado latinoamericano ofreciendo nuevos servicios de tecnologías para el sector gobierno, sobre riesgos y cumplimiento normativo. Con respecto a la consulta: ¿Cómo logra motivarte esta visión?, y ¿Qué mejoras realizarías a la visión actual de la empresa? ¿Por qué? Respondieron que su motivación, es el aprendizaje constante al formar parte de un gran equipo de expertos profesionales, y por otra parte los ajustes en la visión estarían referidos para afianzar el posicionamiento, liderazgo del

mercado e internacionalización. Adicionalmente a las cuatro personas que respondieron no conocer la visión de la empresa, se les pregunto: ¿Qué piensas del significado de visión?, respondieron coincidentemente que es adonde pretender o quiere llegar la empresa, con respecto a la pregunta: ¿Cómo te imaginas a la empresa en los próximos 03 años? Indicaron que estable y consolidada en el mercado, pero que es necesario se defina un plan de acción sobre problemas que viene aquejando actualmente a la empresa, ya que estos podrían impactar en el futuro de la empresa.

A la pregunta: ¿Te sientes orgulloso de trabajar aquí? ¿Por qué? Manifestaron que se sienten orgullosos parcialmente, por un lado, sienten orgullo por formar parte de un equipo de profesionales muy competente y el ser parte de una empresa de reconocida trayectoria; sin embargo, existe una disconformidad respecto a demoras en las renovaciones de los contratos, incumplimiento en el cronograma de pagos y reembolsos de gastos a destiempo (pasajes y viáticos).

Con respecto a su conocimiento, experiencia y apreciación del personal, se le pregunto: ¿Qué diferencia a la empresa donde trabajas con otras empresas similares, otras que consideras interesantes u otras que hayan trabajado antes?, respondieron que las diferencias van desde la estructura y tamaño organizacional, informalidad en los procedimientos administrativos y operativos del negocio, y una evidente falta de planificación. Con respecto a la pregunta: ¿Qué ventajas percibes tener al trabajar en esta empresa? Manifestaron el conocimiento y vasta experiencia en gestión de seguridad de la información que posee la empresa. Así también un clima de confianza y compañerismo entre el personal de la empresa, y flexibilidad por parte de los Gerentes con los permisos en horarios laborales.

Frente a la pregunta: ¿Cuáles consideras que son los principales obstáculos que han impedido a la empresa poder crecer aún más en el mercado en donde compite? El personal menciono los siguientes obstáculos:

- Falta de una espalda financiera para mantener la planilla de sueldos y salarios puntualmente.
- Falta de mejora continua en la calidad del servicio y productos que se entrega al cliente.
- Desorden y falta de organización en sus procesos y en la forma de trabajo de los empleados.
- No existe buena comunicación entre sus empleados y de jefe- subordinado.
- No existe un enfoque de mejora continua y aprendizaje de los errores, se percibe que se repiten muchos errores, como resultado de la falta de organización y orden.

En ese sentido, ante los obstáculos mencionados en el punto anterior, se les pregunto: ¿Qué acciones sugieres que podamos hacer como empresa? respondieron lo siguiente:

- Revisar y optimizar el flujo de caja de la empresa, así como también del aseguramiento de la calidad de los entregables presentados al cliente.
- Organizar y formalizar los procesos administrativos y operativos.
- Capacitar al personal en métodos de organización, administración efectiva del tiempo, mejora continua, calidad del servicio, etc.
- Establecer y formalizar canales de comunicación entre los empleados, y programar reuniones periódicas.
- Formalizar y comunicar periódicamente los errores cometidos y el aprendizaje de ellos, para que no vuelva a cometerse.

Cuando existen problemas externos a la empresa, tales como: recesión, disminución de ventas, problemas políticos, entre otros. Se preguntó: ¿Cómo percibes que la empresa se adapta a los cambios? Manifestaron que, por experiencia y situaciones difíciles de la empresa en el pasado, la gerencia optó por minimizar gastos y reducir personal. Con respecto a la pregunta: ¿Cómo reaccionas o reaccionarias ante un cambio que puede afectar tu rutina y/o

zona de confort?, manifestaron que aceptan y/o tratan de adecuarse a los cambios presentados. Con respecto a la pregunta: ¿Cómo puede ayudar la empresa para minimizar el efecto negativo de estos cambios? Manifestaron que es importante que la empresa refuerce la motivación y compromiso a fin de minimizar el efecto negativo de cualquier cambio.

De acuerdo con el tiempo que tiene trabajando el personal en la empresa, se les pregunto: ¿Qué valores tiene o debería tener la empresa, que le sirva como pilares de una base fuerte, para un crecimiento sostenido en el tiempo? Respondieron que principalmente el trabajo de equipo, honestidad, responsabilidad, integridad y compromiso con la excelencia del producto o/y servicio. Asimismo, se les pregunto durante todo el tiempo trabajado en la empresa, sobre alguna experiencia en donde se han sentido muy importantes y valiosos con alguna decisión que involucre el futuro de la empresa. Respondieron en su totalidad que lamentablemente no, en algunos casos no recuerdan alguna experiencia y en otros simplemente no han sido considerados para la toma de decisiones trascendentales o del futuro de la empresa.

Con respecto a la pregunta: ¿Con que frecuencia los directivos, gerentes y/o jefes conversan con ustedes con respecto a las proyecciones, objetivos, planes, avances y mejoras de la empresa? Respondieron en su totalidad que, con poca frecuencia, y que mayormente las reuniones convocadas son para revisar temas operativos. Con respecto a la consulta: ¿Cómo te involucras en los planes de trabajo de la empresa? manifestaron que es difícil, ya que generalmente son los gerentes lo que manejan los planes de trabajo de la empresa y por tanto no se dan las oportunidades para que participen en la planificación de este, sin embargo, su participación es directamente en la parte operativa y ejecución del mismo. A la pregunta: ¿Recibes o has recibido retroalimentación o recomendaciones que ayuden a mejorar tu desempeño en tu puesto de trabajo? Respondieron que, si han recibido retroalimentación

alguna vez, y consideran que mayormente ha sido muy productivo para ellos, el tener una retroalimentación que les ayuden a mejorar la formas de realizar su trabajo.

Frente a la pregunta: ¿Ofrece la empresa capacitaciones necesarias para enfrentar las exigencias de los clientes? Respondieron en su totalidad que sí, indicando que la empresa brinda al personal un financiamiento parcial de las capacitaciones especializadas que les permitan obtener certificaciones internacionales; y asimismo un reembolso del costo total del examen aprobado. Con respecto a la pregunta: ¿Ofrece la empresa capacitaciones y/o entrenamientos que te ayuden a realizar tu trabajo en forma efectiva y eficiente? (Es decir cumplir tu trabajo en el tiempo proyectado y optimizando los recursos) Respondieron afirmativamente, mencionando metodología de gestión de proyectos y redacción de informes técnicos.

Con respecto a la pregunta: ¿Has utilizado alguna vez comentarios y/o sugerencias de los clientes para mejorar los procesos, productos y/o servicios?, cuéntame por favor dicha experiencia. Respondieron que mayormente los comentarios y/o sugerencias estuvieron focalizados en mejorar la calidad de los entregables, el cual es el producto final de un servicio de consultoría y/o asesoría de cara al cliente. Asimismo, se les pregunto si en la actualidad ¿Existe mecanismos y/o procesos formales y/o informales que recopilen las sugerencias de los trabajadores relacionadas a la mejora de la empresa? manifestaron en su totalidad que no existen mecanismos y/o procesos que recopilen las sugerencias de los trabajadores relacionadas a la mejora de la empresa, sin embargo consideran que es necesario crear un mecanismo que recopile las sugerencias de los trabajadores, el cual debería ser incentivado y promovido por la gerencia general.

A la pregunta: ¿Has recibido algún reconocimiento cuando has logrado un resultado sobresaliente o admirable? Respondieron en su gran mayoría que no, solo una persona indico que, si lo había recibido, a través de un correo electrónico de felicitación del Gerente de

Servicios & Consultoría por los resultados y buenos comentarios recibidos de parte de un cliente importante de la empresa. Con respecto a la pregunta: ¿Usted se siente apreciado en esta empresa? Respondieron que si, por el trato de confianza y compañerismo que existe entre el personal, el cual los hace sentir cómodos a pesar de las adversidades e inconvenientes que tiene la empresa. Se les pregunto en la escala del 1 al 10, que puntaje le darías. Respondieron dos personas con puntaje 6 y cuatro personas con puntaje 5. Con respecto a la consulta: ¿Qué mejoras puedes sugerir? Respondieron que considerando que la empresa es una MYPE, la misma debería formalizarse más en sus procesos internos, a fin de ser más ordenada y organizada; otro aspecto importante sería mejorar la comunicación y trabajo en equipo. Por otro lado, aplicar mecanismos de mejorar continua, y de aprendizaje de sus errores para no repetirlos. Finalmente, con respecto a la pregunta de ¿Cómo percibes el clima y/o ambiente laboral de la empresa? respondieron que existe un clima de compañerismo, excelente trato personal, respeto, confianza y que no hay jerarquías porque el trato es de manera horizontal a todo nivel.

Anexo 9: Resumen ejecutivo del mini group al personal de la empresa

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo de campo realizado en M&T Corporation del Peru S.A.C. con el objetivo de realizar un diagnóstico a profundidad de la empresa, dando a conocer elementos tales como: las principales fortalezas y oportunidades de mejora percibidas, ventajas competitivas, apreciación de los trabajadores con respecto al clima laboral, e identificar si la misión, visión y los valores son interiorizados, incorporados y si sirven de marco de referencia para sus acciones y trabajo diario.

Este mini group contó con la participación de tres trabajadores de las distintas áreas de M&T Corporation del Peru S.A.C.:

ID	Nombres y Apellidos	Cargo	Gerencia
1	Carlos Arriaga Chavez	Consultor Senior	Consultoría y Servicios
2	Miguel Gutierrez Huamán	Consultor Senior	Consultoría y Servicios
3	Oscar Reynoso Peralta	Consultor Junior	Consultoría y Servicios

Al formular la pregunta: ¿Cómo ves a la empresa de acá a 03 años? Las respuestas fueron que avizoran con optimismo una empresa líder en su sector, innovando y ofreciendo servicios especializados de TI en el mercado nacional.

Al enunciar la pregunta: ¿Cómo te ves en la empresa en los próximos 03 años? Respondieron que conforme vaya creciendo la empresa, se ven asumiendo nuevos retos profesionales dentro de la empresa, como por ejemplo desempeñando cargos directivos o jefaturas, y con un mayor conocimiento y experiencia profesional en el rubro.

Frente a la pregunta: ¿Conoces cuál es la misión de la empresa? la mayoría respondió no tener clara la misión, pero sin embargo opinan que es fundamental y que su significado describe la razón de ser y lo que caracteriza a la empresa. Con respecto a la pregunta: ¿Cuál sería la razón de ser de la empresa en tu opinión? Indicaron que la razón de ser para M&T es brindar servicios diferenciados y especializados de consultoría para convertirse en el tiempo en un socio estratégico en proveer soluciones de seguridad de la información, continuidad del

negocio y gobierno TI, para nuestros clientes del sector público y privado. Con respecto a la pregunta: ¿Conoces cuál es la visión de la empresa? De igual forma, manifestaron en su totalidad tener un desconocimiento de la visión formulada por la gerencia generalmente lo cual se les pregunto: ¿Qué piensas del significado de visión?, respondieron que el significado de la visión define como nos vislumbramos en un futuro y lo que vamos a llegar a ser como empresa en un mediano plazo. Asimismo, indicaron que en los próximos tres años se imaginan a la empresa posicionada como líderes absolutos en el mercado nacional y aperturando oficinas en países de Latinoamérica.

A la pregunta: ¿Te sientes orgulloso de trabajar aquí? ¿Por qué? Respondieron que sí, dado que M&T es una empresa que les permite seguir creciendo profesionalmente, cuenta con reconocido prestigio y es líder en el sector de consultoría especializada en tecnologías de información. Con respecto a su conocimiento, experiencia y apreciación personal, se les pregunto: ¿Qué diferencia a la empresa donde trabajas con otras empresas similares, otras que consideras interesantes u otras que hayan trabajado antes? Respondieron que la diferencia evidente con otras empresas es que M&T es una MYPE, en ese sentido al ser una empresa pequeña, no han considerado la importancia de la gestión del talento humano, por ende, no tienen una persona especializada en la gestión y/o administración del personal. Por otro lado, como ventaja al tratarse de una consultora especializada, incentiva y promueve que los trabajadores se mantengan actualizados con las últimas tendencias en el campo de las tecnologías de información. Otra ventaja es que las decisiones se toman más ágilmente y el trato es más horizontal, sin embargo, esto origina que exista cierto grado de informalidad en sus políticas y procedimientos internos.

Frente a la pregunta: ¿Cuáles consideras que son los principales obstáculos que han impedido a la empresa poder crecer aún más en el mercado en donde compite? El personal menciono los siguientes obstáculos:

- La falta de planificación y control en las diversas áreas de la empresa.
- La falta de una adecuada gestión del talento humano.
- La falta de una efectiva gestión financiera, respecto al flujo de caja de la empresa.

En ese sentido, ante los obstáculos mencionados en el punto anterior, se les pregunto: ¿Qué acciones sugieres que podamos hacer como empresa? respondieron que es urgente el contratar un directivo con experiencia en la gestión del talento humano, ya que, si una empresa no cuida el activo más importante que son las personas, no puede llegar muy lejos. En consecuencia, manifestaron que sería recomendable incrementar el número de personal directivo, ya que por ejemplo existen gerentes que tienen demasiadas áreas a su cargo. Por ejemplo, indicaron que un gerente tiene a su cargo tres áreas: administración, finanzas y marketing. Lo que ocasiona que el personal directivo a la larga no pueda enfocarse adecuadamente en sus áreas a cargo.

Cuando existen problemas externos a la empresa, tales como: recesión, disminución de ventas, problemas políticos, entre otros. Se preguntó: ¿Cómo percibes que la empresa se adapta a los cambios? Manifestaron en su totalidad que la empresa no se encuentra preparada para enfrentar este tipo de escenarios negativos, dado que en anteriores oportunidades la empresa no ha sabido manejar la situación, pero que sin embargo podrían hacerlo mejor. Con respecto a la pregunta: ¿Cómo reaccionas o reaccionarias ante un cambio que puede afectar tu rutina y/o zona de confort?, manifestaron que la comunicación a todo nivel es un aspecto importante y que no debiera descuidarse frente a los cambios, si las personas están en constante comunicación podemos minimizar el efecto negativo de los cambios. Asimismo, su reacción está en función si el cambio es positivo o negativo, es decir que tanto les afectaría su productividad y/o desempeño laboral. Con respecto a la pregunta: ¿Cómo puede ayudar la empresa para minimizar el efecto negativo de estos cambios? Respondieron que lo más

conveniente para minimizar efectos negativos es que la empresa maneje una adecuada comunicación e implemente un proceso de gestión del cambio.

De acuerdo con el tiempo que tiene trabajando el personal en la empresa, se les pregunto: ¿Qué valores tiene o debería tener la empresa, que le sirva como pilares de una base fuerte, para un crecimiento sostenido en el tiempo? Respondieron que principalmente innovación, responsabilidad, empatía, equidad, trasparencia y trabajo en equipo. Asimismo, se les pregunto durante todo el tiempo trabajado en la empresa, sobre alguna experiencia en donde se han sentido muy importantes y valiosos con alguna decisión que involucre el futuro de la empresa. Respondieron si bien es cierto resaltan el buen trato y confianza de parte de los gerentes, no han tenido alguna experiencia relacionada a la toma de decisiones sobre el futuro de la empresa.

Con respecto a la pregunta: ¿Con que frecuencia los directivos, gerentes y/o jefes conversan con ustedes con respecto a las proyecciones, objetivos, planes, avances y mejoras de la empresa? Respondieron que existen reuniones que se convocan mensualmente, pero que se prioriza revisar el estado y seguimiento de los proyectos en curso, analizando los problemas presentados y planteando oportunidades de mejora.

Con respecto a la consulta: ¿Cómo te involucras en los planes de trabajo de la empresa? manifestaron que ellos contribuyen directamente en las actividades de cada proyecto mediante el aporte de ideas, conocimiento y experiencias para lograr se alcance los objetivos trazados en cada proyecto.

A la pregunta: ¿Recibes o has recibido retroalimentación o recomendaciones que ayuden a mejorar tu desempeño en tu puesto de trabajo? Respondieron que, si han recibido retroalimentación en varias oportunidades, basado en recomendaciones y/o sugerencias de parte de los gerentes para mejorar la calidad de sus trabajos presentados.

Frente a la pregunta: ¿Ofrece la empresa capacitaciones necesarias para enfrentar las exigencias de los clientes? Respondieron en su totalidad que sí, indicando que la empresa promueve y apoya al personal para que se capacite y certifique en dominios especializados como seguridad de la información, continuidad del negocio, entre otros.

Con respecto a la pregunta: ¿Ofrece la empresa capacitaciones y/o entrenamientos que te ayuden a realizar tu trabajo en forma efectiva y eficiente? (Es decir cumplir tu trabajo en el tiempo proyectado y optimizando los recursos) Respondieron afirmativamente, mencionando metodología de gestión de proyectos, gestión de riesgos y redacción de informes técnicos.

Con respecto a la pregunta: ¿Has utilizado alguna vez comentarios y/o sugerencias de los clientes para mejorar los procesos, productos y/o servicios?, cuéntame por favor dicha experiencia. Respondieron que en varias oportunidades, un entrevistado indico que en alguna oportunidad los comentarios de un cliente le ayudaron a mejorar la metodología que utiliza la empresa para gestionar los riesgos de seguridad de la información, y por tanto los consultores consideran muy beneficioso recibir retroalimentación de los clientes respecto a la calidad de los entregables presentados, ya que esto les permite mejorar y optimizar su proceso de elaboración de entregables; a fin de cumplir con las expectativas de los clientes. Asimismo, se les pregunto si en la actualidad ¿Existe mecanismos y/o procesos formales y/o informales que recopilen las sugerencias de los trabajadores relacionadas a la mejora de la empresa? respondieron en su totalidad que no existen, pero consideran importante implementar un mecanismo de recolección de sugerencias con soporte tecnológico; ya sea por correo electrónico o una aplicación web tanto para los trabajadores de la empresa, como para clientes en general.

A la pregunta: ¿Has recibido algún reconocimiento cuando has logrado un resultado sobresaliente o admirable? Respondieron en su gran mayoría que no, solo una persona indico que fue cuando aprobó un examen y obtuvo una certificación internacional que

posteriormente fue utilizada por la empresa para concursar en algunas licitaciones importantes en el sector público. Con respecto a la pregunta: ¿Usted se siente apreciado en esta empresa? Respondieron en su totalidad que sí. Se les pregunto en la escala del 1 al 10, que puntaje le darías. Respondieron dos personas con puntaje 6 y una persona con puntaje 7. Con respecto a la consulta: ¿Qué mejoras puedes sugerir? Respondieron que la empresa debería aplicar un enfoque de mejora continua a sus procesos internos, asimismo es necesario aumentar personal directivo para potenciar las áreas que presentan inconvenientes dentro de la empresa, como son: gestión del talento humano, finanzas y comercial. Finalmente, con respecto a la pregunta ¿Cómo percibes el clima y/o ambiente laboral de la empresa? respondieron que en lo personal existe un grato ambiente de trabajo, por el buen trato y confianza que existe con los gerentes, sin embargo, el ambiente laboral ha sido mermado por ciertos incumplimientos en algunas fechas de pago de los sueldos y salarios, por lo que esperan se puedan superar estos inconvenientes en el corto plazo para evitar se dañe el ambiente laboral.

Anexo 9: Ficha técnica de entrevista a clientes de la empresa

1. Objetivo de la investigación

Realizar un análisis desde el punto de vista del cliente final de la empresa, para determinar un diagnostico real y actualizado, para poder identificar a través de la percepción del cliente los puntos que debemos fortalecer, lo que debemos mejorar y las oportunidades de crecimiento, para lograr fidelizarlos y desarrollar una alianza a futuro.

2. Contenido:

- Percepción de la empresa desde el punto de vista del cliente.
- Deficiencias y puntos de mejora.
- Relación con el cliente.

3. Perfil del Participante:

- Ingeniero de Sistemas, Informática, Industrial o afines a temas tecnológicos
- Variantes de consideración:
  - Más de 2 años como clientes
  - Facturaciones mayores a los 200 mil soles
  - Adquisición de proyectos de más de 4 meses
- Conocimientos sobre normas ISO
- Experiencia de trabajo en empresas reconocidas del sector público y privado

Usuario final:

- Jefatura del área de sistemas.
- Coordinadores de sistema de gestión.

- Analistas de sistemas.

4. Fase de presentación y preguntas

Estimado Sr_____Buenos Días/ Tardes/ Noches, mi nombre es _____(Cargo en la empresa) de la empresa M & T Corporation del Perú. Antes de comenzar la entrevista quiero agradecerle por su disposición y tiempo brindado para nuestra cita, es importante que Ud. sepa que para nuestra empresa la apreciación y opinión de nuestros clientes es clave, para lograr mejoras en nuestros servicios.

Actualmente, nos encontramos elaborando un plan estratégico para lograr la satisfacción de nuestros clientes de manera exitosa, como parte de nuestro plan nos hemos enfocado en la interrogante ¿Qué deben hacer las empresas de consultoría especializadas en TI (Tecnología de la Información) para lograr una mayor presencia y competitividad en el mercado? Me gustaría saber si antes de comenzar tiene alguna pregunta o consulta.

Entonces sin más comenzamos con las siguientes preguntas.

4.1. En base a su experiencia ¿Cómo ha visto usted el crecimiento del rubro de la tecnología de la información en el mercado Global?

4.2. En el Mercado Peruano ¿Qué cambios ha visto en los últimos años en rubro de TI? ¿Cuáles son las tendencias que se pueden implementar en el país?

4.3. ¿Considera usted que las empresas en el Perú están implementando iniciativas de TI en respuesta a las tendencias del rubro y/o a la necesidad del mercado?

4.4. ¿Observa usted que el rubro de las “Consultorías de Gestión y Seguridad de la Información” ha sido parte importante en el desarrollo de las TI en el país?

4.5. Según su experiencia, ¿cuál cree que es el principal motivo por la que una empresa contrata los servicios de Consultoría en Seguridad y TI? ¿El análisis de los riesgos?, ¿Las vulnerabilidades en la infraestructura computacional? ¿o las posibilidades de reducción de costos en diversos sectores?

4.6. En los últimos 3 años, ¿Con cuantas y cuales empresas han venido trabajando en el rubro de TI? ¿Qué proyectos han realizado estas para su empresa? (de tener experiencia con otra empresa, agradeceré indicar grado de satisfacción) ¿Por qué?

4.7. En su empresa, ¿Tienen planes de inversión en TI? ¿En qué plazos proyectan que se desarrollaran? ¿cuáles son los servicios de consultoría de TI que planean invertir?

4.8. Según su percepción, ¿La normativa que rige los procesos de adquisiciones permiten en su rubro asegurar la calidad esperada del trabajo?

4.9. ¿Qué destacaría de la experiencia que tiene M & T Consulting como suministrador de servicios y soluciones TI?

4.10. En cuanto a nuestra empresa ¿Cuál es su opinión del servicio brindado en las etapas de Pre, Post venta, así como durante la prestación del servicio?

4.11. Según su experiencia ¿Considera que la empresa tiene oportunidad de crecimiento en el sector en el sector de TI?

4.12. ¿Que propondría usted como propuesta de mejora a M&T para lograr competitividad y crecer en el rubro?

Anexo 10: Resumen ejecutivo de entrevistas a clientes de la empresa

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo de campo realizado en M&T Corporation del Peru S.A.C. con el objetivo de realizar un análisis desde el punto de vista del cliente final de la empresa, para determinar un diagnostico real y actualizado, para poder identificar a través de la percepción del cliente los puntos que debemos fortalecer, los que debemos mejorar y las oportunidades de crecimiento, para lograr fidelizarlos y desarrollar una alianza a futuro.

Estas entrevistas fueron realizadas a través del personal de contacto de cinco clientes importantes para la empresa M&T Corporation del Peru S.A.C.

ID	Contacto	Cargo	Cliente
1	Carlos Leveau Lujan	Analista de Sistemas	Electro Ucayali
2	Jhon Vicente Moscoso	Jefe de Proyectos	Congreso de la República
3	Magaly Mendoza Romero	Analista de Calidad	OSINERGMIN
4	Víctor Gálvez Mejía	Jefe de Tecnologías de Información	SUNARP
5	Gladys Marmanillo Bustamante	Analista de Sistemas	Ministerio de Economía y Finanzas

En base a su experiencia se les pregunto: ¿Cómo ha visto usted el crecimiento del rubro de la tecnología de la información en el mercado global? Los clientes respondieron que definitivamente hay un crecimiento de magnitud exponencial, debido a que el mercado global cada vez hace que sus procesos críticos dependan del uso de las tecnologías de información, motivo por el cual demandan cada vez más productos y/o servicios que les asegure lograr un ventaja competitiva, en el caso de las entidades del sector público estas se encuentran en un proceso de modernización de la gestión pública, que las obliga a incorporar intensivamente el uso de las tecnologías de información, para alcanzar una mayor productividad y/o crecimiento con la finalidad de brindar servicios de calidad al ciudadano.

Con relación al mercado peruano se les pregunto: ¿Qué cambios ha visto en los últimos años en el rubro de TI? y ¿Cuáles son las tendencias que se pueden implementar en el país? Los clientes respondieron que, en el mercado peruano, los cambios en el rubro de TI tanto para el sector público y privado, obedecen a la necesidad de proteger la información de sus procesos críticos, así como también orientarse al cumplimiento del marco normativo y regulatorio existente. (Ejemplo: Normas técnicas peruanas, Ley de delito informático, Ley de protección de datos personales, Ley de firmas digitales, etc.). Asimismo, agregaron que en los últimos años se han visto cambios significativos en el rubro de TI, relacionadas a la mayor exigencia en la adopción de estándares y buenas prácticas internacionales para el área de tecnologías de información, como es la tendencia actual por implementar ITIL, COBIT, ISO 20000, ISO 27001, TOGAF, etc.

Frente a la pregunta: ¿Considera usted que las empresas en el Perú están implementando iniciativas de TI en respuesta a las tendencias del rubro y/o a la necesidad del mercado? Los clientes respondieron que mayormente enfocadas a la necesidad del mercado, ya que existe una búsqueda constante por parte de las empresas en ser cada día más competitivas, en el caso del sector público como se mencionó, existe una política de modernización del estado que promueve iniciativas de tecnologías de información para fortalecer la imagen y el servicio brindado al ciudadano por parte de las instituciones públicas.

Ante la pregunta: ¿Observa usted que el rubro de las consultorías de gestión y seguridad de la información ha sido parte importante en el desarrollo de las TI en el país? Los clientes respondieron que sí, ya que la consultoría de gestión y seguridad de la información se realiza sobre uno de los activos de mayor de valor para las organizaciones de hoy, que es la información, el cual es el insumo que soporta los procesos y servicios de cualquier organización tanto pública o privada; por lo que es importante para las organizaciones, y en

consecuencia se han ampliado los campos de aplicación y especialización de las tecnologías de información en nuestro país.

Según la experiencia de nuestros entrevistados, se les consulto: ¿cuál cree que es el principal motivo por la que una empresa contrata los servicios de consultoría en seguridad y TI? ¿El análisis de los riesgos?, ¿Las vulnerabilidades en la infraestructura computacional? ¿o las posibilidades de reducción de costos en diversos sectores?

Las respuestas de los clientes fueron diversas, en unos casos mencionaron que el análisis y evaluación de riesgos de seguridad de la información, ya que brinda una visión de posibles escenarios en donde la pérdida y/o daño de la información puede traer consigo consecuencias nefastas para la organización como la desaparición de la misma. Y por otro lado algunos indicaron que la seguridad de la información, gestión de riesgos y análisis de vulnerabilidades técnicas, contribuye a que las empresas tomen conciencia y opten por medidas de prevención que les permita minimizar pérdidas y/o evitar gastos innecesarios por fallas o problemas de seguridad presentados.

En base a los últimos 3 años, se les pregunto: ¿Con cuantas y cuales empresas han venido trabajando en el rubro de TI? ¿Qué proyectos han realizado estas para su empresa? (de tener experiencia con otra empresa, agradeceré indicar grado de satisfacción) ¿Por qué? Los clientes respondieron en su totalidad que vienen trabajando con distintas empresas del rubro TI, entre ellas mencionaron a proveedores como Telefónica, Claro, M&T, PWC, GMD, Cosapidata, Deloitte, HP, IBM, etc. Los cuales han implementado grandes proyectos en áreas de redes y comunicaciones, seguridad integral gestionada, telefónica móvil, fábrica de software, implementación de NTP ISO/IEC 27001, auditoria en sistemas de información, etc.

Con respecto a su empresa, se les pregunto: ¿Tienen planes de inversión en TI? ¿En qué plazos proyectan que se desarrollaran? ¿Cuáles son los servicios de consultoría de TI que planean invertir? Los clientes respondieron que anualmente cuentan con planes de inversión

en el rubro de TI, el mismo que está alineado a sus planes estratégicos de tecnologías de información y comunicaciones (PETIC), en otros casos manifestaron que a sus planes operativos informáticos. Con respecto a los servicios de asesoría y/o consultoría en tecnologías de información indicaron que planean invertir en mantenimiento y soporte de su sistema de gestión de seguridad de la información, la implementación de la ley de protección de datos personales, gestión de la continuidad del negocio, optimizar y mejorar procesos de tecnologías de información, metodología ágil de desarrollo de software, implementación de una arquitectura empresarial, plan estratégico de gobierno electrónico, etc.

Según su percepción, se les pregunto: ¿La normativa que rige los procesos de adquisiciones permiten en su rubro asegurar la calidad esperada del trabajo? Los clientes entrevistados respondieron que más que la normativa sobre los procesos de adquisiciones, son los términos de referencia que elabora el área usuaria de la institución los que sirven como base de la calidad esperada del trabajo, pero sin embargo algunos mencionaron que no se debe descuidar los aspectos de supervisión y control durante la ejecución, que finalmente asegura la calidad final del trabajo.

Con respecto a la pregunta: ¿Qué destacaría de la experiencia que tiene M&T Corporation del Peru como suministrador de servicios y soluciones TI? Los clientes destacaron que es una de las empresas peruanas con más experiencia en servicios especializados de TI específicamente en seguridad de la información y continuidad del negocio, asimismo es destacable la cantidad de entidades y/o empresas que han certificado internacionalmente gracias a las implementaciones realizadas por M&T; así también las múltiples certificaciones y acreditaciones internacionales de sus consultores frente a su competencia.

Frente a la pregunta: ¿Cuál es su opinión del servicio brindado en las etapas de Pre, Post venta, así como durante la prestación del servicio? Los clientes respondieron que es la

esperada, algunos manifestaron que la empresa siempre esta prestos a apoyarlos o asesorarlo frente a consultas técnicas, incluso después de culminado el servicio. Sin embargo, indicaron que algunos requerimientos que efectuaron a la empresa no se atendieron oportunamente, observando como oportunidad de mejora que debería existir un canal exclusivo de comunicación y una priorización a la hora de atender los requerimientos de emergencia y/o solicitudes de servicio de los clientes.

Con respecto a su experiencia, se les pregunto: ¿Considera que la empresa tiene oportunidad de crecimiento en el sector en el sector de TI? los clientes respondieron en su totalidad que sí, que la empresa posee mucho potencial para convertirse en líder y seguir creciendo en el rubro de consultoría especializada Con respecto a la pregunta: ¿Que propondría usted como propuesta de mejora a M&T para lograr competitividad y crecer en el rubro? Los clientes manifestaron que seguir trabajando, capacitándose y especializándose a fin de ofrecer nuevos servicios innovadores basados en nuevas tendencias del rubro de tecnologías de información, y en base a un estudio de las necesidades actuales y futuras de las áreas de TI. Por otro lado, manifestaron que es importante que M&T se oriente los procesos de consultoría a la mejora continua a fin de incrementar la calidad de sus servicios, en consecuencia, consideran importante que la empresa debería incorporar herramientas basadas en software especializado que le ayuden a gestionar, supervisar y controlar adecuadamente sus proyectos.

Anexo 11: Ficha técnica entrevista no cliente de la empresa

1. Objetivo de la investigación

Realizar un análisis desde el punto de vista del N° Cliente, para obtener un diagnostico real, del cual poder identificar aquellos puntos que debemos fortalecer, las oportunidades de crecimiento que podríamos obtener y crear, para poder así ampliar nuestro mercado y captar mayores clientes de sector público y privado

2. Contenido

- Conocimiento del sector y rubro de la empresa evaluada
- Productos y/o servicios demandados por la empresa
- Conocimiento de M&T Consulting Corporation
- Criterios de selección de proveedores de TI
- Planes de inversión de la empresa en TI
- Calidad del servicio

3. Perfil del Participante:

- Ingeniero de Sistemas, Informática, Industrial o afines a temas tecnológicos
- Más de 3 años de experiencia en la empresa
- Conocimientos sobre Normas ISO
- Experiencia de trabajo en empresas reconocidas del Sector Público y Privado

Usuario final:

- Jefatura del área de sistemas.
- Coordinadores de sistema de gestión.

- Analistas de sistemas.

4. Fase de presentación y preguntas

Estimado Sr._____, buenos Días/ Tardes/ Noches, mi nombre es _____somos estudiantes del MBA USIL, como tesis final para obtener el grado de Maestría, estamos realizando un estudio de mercado sobre tendencias en productos y/o servicios en gestión de la información. Antes de comenzar la entrevista quiero agradecerle por su disposición y tiempo brindado para nuestra cita, es importante que podamos contar con su opinión, para lograr mejoras en nuestros servicios y poder ofrecerle a la empresa un camino de desarrollo. Me gustaría saber si antes de comenzar tiene alguna pregunta o consulta.

Entonces sin más comenzamos con las siguientes preguntas.

4.1. En el tiempo que usted lleva laborando en la empresa, ¿Cómo ha visto usted la tendencia de productos y/o servicios en gestión de la información TI?

4.2. ¿Qué productos y/o servicios sobre gestión de la información TI presentan una mayor demanda en la empresa donde usted labora?

4.3. La demanda de los productos y/o servicios sobre gestión de la información TI que usted menciona, ¿Son el resultado del cumplimiento de un plan estratégico de la empresa o se realizan con la finalidad de dar continuidad a las soluciones tecnológicas que tienen implementadas en la empresa?

4.4. ¿Tiene usted conocimiento sobre empresas que brinden productos y/o servicios en gestión de la información TI y que sean referentes por estar a la vanguardia en productos y/o servicios TI?, de ser afirmativo, ¿Podría mencionarme usted tres empresas y cuales considera usted son sus fortalezas?

4.5. Tomando en cuenta la respuesta anterior, ¿Las empresas que usted ha mencionado trabajan o han trabajado dentro de la empresa en la que usted labora?, de ser negativa la respuesta, ¿Puede comentarme usted las razones por las cuales estas empresas de vanguardia no han podido iniciar una relación comercial con la empresa en la que usted labora?

4.6. ¿Cómo logra tener usted conocimiento sobre empresas del mercado que brinden productos y/o servicios en gestión de la información TI?, ¿Emplea usted algún medio en especial?, por ejemplo: Revistas sobre TI, Internet, etc.

4.7. ¿Puede comentarme usted como se inicia y como se desenvuelve el proceso de contratación de empresas que brindan productos y/o servicios en gestión de la información TI?

4.8. Ante un requerimiento sobre productos y/o servicios en gestión de la información TI, ¿El área donde usted labora se encarga de la elaboración de las especificaciones funcionales y bases técnicas?, de ser afirmativa la respuesta, ¿Qué aspectos técnicos, normativas y estándares considera el área donde usted labora para elaborar las especificaciones funcionales y bases técnicas?

4.9. ¿Qué nos puede comentar usted sobre el proceso que se lleva a cabo para invitar a postular y evaluar a las empresas, que brindan productos y/o servicios en gestión de la información TI, que formaran parte de la selección?

4.10. ¿La selección de empresa ganadora se hace por medio de un concurso, evaluación de un comité, decisión única por parte de un área específica o tiene más de una modalidad?, ¿Nos puede comentar usted cual es la modalidad más frecuente y a que se debe?

4.11. ¿Cuáles son las razones que le han permitido a estas empresas ganadoras iniciar una relación comercial con la empresa en la que usted labora?

4.12. A su criterio, ¿Cuáles son los principales factores (Técnicos, Administrativos, Financieros) de un postor que se debe evaluar en un proceso de selección de servicios TI?

4.13. En lo que se refiere al marco legal y contrataciones, ¿Considera usted que la empresa en la usted labora es muy exigente?, ¿Cuál considera usted son las principales razones por las cuales se podrían ver frenadas las contrataciones?

4.14. ¿Cómo parte de las contrataciones se incluyen cláusulas que exijan certificaciones ISO, Confidencialidad de la información y plan de trabajo?, ¿Puede mencionar usted alguna clausula en particular que sea relevante para la empresa en la que usted labora?

4.15. ¿Considera usted que la empresa en la que labora le da un peso importante al tema económico y que esta podría afectar la calidad del servicio?

4.16. En el último año, ¿Qué empresas que brindan servicios y/o productos en gestión de la información TI han sido contratadas por la empresa en la que usted labora?

4.17. Sobre las empresas que usted ha mencionado, ¿Qué proyectos han realizado para la empresa en la que usted labora?

4.18. ¿Considera usted que la experiencia con estas empresas ha sido satisfactoria?, ¿Comente usted que aspectos son relevantes para su apreciación?

4.19. ¿La empresa en la que labora usted cuenta con algún procedimiento que permita medir la calidad del servicio?, de ser afirmativo, ¿Puede usted mencionar los tres factores más relevantes en esta medición de calidad?

4.20. La empresa en la que usted labora, ¿Tiene planes de inversión en servicios y/o productos en gestión de la información TI para los próximos 3 años?

4.21. ¿Cuáles son los servicios y/o productos en gestión de la información TI que forman parte del plan de inversión que tiene la empresa?

4.22. Según su apreciación, ¿La normativa que rige en la empresa donde usted labora sobre procesos de adquisiciones permiten asegurar la calidad esperada del servicio y/o producto?

Anexo 12: Resumen ejecutivo de entrevista no cliente de la empresa

El presente resumen muestra el resultado de la investigación en los No Clientes, así conocer como nos ven aquellas entidades públicas y privadas, posibles clientes, con quienes hasta el momento no podemos desarrollar una relación comercial, con eso podemos identificar una oportunidad de crecimiento y ampliación de mercado y nivel de captaciones.

ID	Empresa	Cargo	Cliente
1	Entel	Supervisor de Riesgos	Evelyn Gonzales Zuñiga
2	G4S	Jefe de Infraestructura TI	Cesar Infante Galarza
3	Hermes	Subgerente Operaciones TI	Eduardo de Amat
4	New Horizons SA	Subgerente de Operaciones	Julio Fernandez-Brixis
5	Lima Airport	Analista TI	Jonathan Centeno

Luego de iniciar una breve introducción, se procedió con la primera pregunta: En el tiempo que usted lleva laborando en la empresa, ¿Cómo ha visto usted la tendencia de productos y/o servicios en gestión de la información TI? Los entrevistaron reconocieron la tendencia y crecimiento del sector, así como también el mercado de consultorías externas que se desarrolló a través de esto, lo atractiva que se hace una empresa hacia los usuarios finales al demostrar que cuenta con los controles de seguridad necesarias.

Ante la pregunta: ¿Qué productos y/o servicios sobre gestión de la información TI presentan una mayor demanda en la empresa donde usted labora? Los no clientes indicaron: Servicios de Seguridad Perimetral, Gestión de accesos, Soporte de Mesa de servicio 1er nivel, Servicio de desarrollo de aplicaciones, Gestión de Centro de datos, en conclusión, productos y/o servicios que apoyen al cumplimiento de los proyectos internos, objetivos de la organización y la satisfacción del cliente en base a una entrega de calidad y con innovación tecnológica.

La demanda de los productos y/o servicios sobre gestión de la información TI que usted menciona, ¿Son el resultado del cumplimiento de un plan estratégico de la empresa o se realizan con la finalidad de dar continuidad a las soluciones tecnológicas que tienen implementadas en la empresa? Los entrevistados respondieron que sí, que es parte del cumplimiento del plan estratégico, teniendo como enfoque el cumplimiento de objetivos, automatizar procesos cumpliendo estándares nacionales e internacionales, generar así un valor adicional para los clientes.

A la pregunta ¿Tiene usted conocimiento sobre empresas que brinden productos y/o servicios en gestión de la información TI y que sean referentes por estar a la vanguardia en productos y/o servicios TI?, de ser afirmativo, ¿Podría mencionarme usted tres empresas y cuales considera usted son sus fortalezas? Los entrevistados nombraron varias empresas, en algunos casos indicándonos algún comentario adicional que respaldaría el reconocimiento de estas:

- Oracle: Pionera en la entrega de soluciones de bases de datos sólidas cuenta con un soporte técnico de vanguardia)
- Red Hat: Sistema Operativo líder mundialmente muy estable, que cuenta con un portal dinámico donde podemos encontrar mucha información acerca de nuevas versiones del sistema y correcciones a los fallos de seguridad).
- Cisco: Cuenta con un vasto conocimiento y experiencia en la conectividad LAN/WAN. Su Smart Support es muy bueno y su equipo de soporte comparte información muy rica para nuestros Ingenieros).
- COSAPI DATA: Su personal certificado y sus buenos procesos de servicios.

Tomando en cuenta la respuesta anterior, ¿Las empresas que usted ha mencionado trabajan o han trabajado dentro de la empresa en la que usted labora?, de ser negativa la respuesta, ¿Puede comentarme usted las razones por las cuales estas empresas de vanguardia

no han podido iniciar una relación comercial con la empresa en la que usted labora?, esta pregunta obtuvo cierta reacción de parte de los entrevistados, 2 de ellos confirmaron que han trabajado con esa empresas y uno dio respuesta negativa, se consideró ahondar un poco más en el tema y algunos comentarios que se obtuvieron fueron reconocimiento de las fortalezas de las empresas, pero el costo de la inversión en algunos es un poco elevado.

Frente a la pregunta ¿Cómo logra tener usted conocimiento sobre empresas del mercado que brinden productos y/o servicios en gestión de la información TI?, ¿Emplea usted algún medio en especial?, por ejemplo: Revistas sobre TI, Internet, etc., los entrevistados indicaron mucho que se recopila información de otros profesionales del sector, opiniones de blogs, revistas de TI, comentarios de clientes, en ocasiones son contactados por estas empresas para ofrecerles servicios.

Cuando llegamos a la pregunta ¿Puede comentarme usted como se inicia y como se desenvuelve el proceso de contratación de empresas que brindan productos y/o servicios en gestión de la información TI?, teniendo en cuenta que los entrevistados no pertenecen al sector público, tuvieron en común indicar que realizaban un proceso de requerimiento, invitando a las empresas a participar explicando las especificaciones funcionales y técnicas requeridas, en todos los casos solicitan solo cotizaciones y en otras reciben a estas empresas para que hagan una presentación de sus propuestas.

Ante un requerimiento sobre productos y/o servicios en gestión de la información TI, ¿El área donde usted labora se encarga de la elaboración de las especificaciones funcionales y bases técnicas?, de ser afirmativa la respuesta, ¿Qué aspectos técnicos, normativas y estándares considera el área donde usted labora para elaborar las especificaciones funcionales y bases técnicas? , los entrevistados respondieron que son ellos y sus equipos quienes realizan los requerimientos y las especificaciones, ya que cuentan con protocolos ISO correctamente documentados y esta les permite seguir un orden en los procesos.

Ante la pregunta ¿Qué nos puede comentar usted sobre el proceso que se lleva a cabo para invitar a postular y evaluar a las empresas, que brindan productos y/o servicios en gestión de la información TI, que formaran parte de la selección? Todos indicaron que se maneja de manera transparente, en comunicación con otras áreas ya que el nivel de la inversión, no solo económico, sino el resultado que generaría así lo requiere, por lo mismo mínimo se evalúan 3 empresas y en muchos casos se solicitan demos.

Frente a la pregunta ¿La selección de empresa ganadora se hace por medio de un concurso, evaluación de un comité, decisión única por parte de un área específica o tiene más de una modalidad?, ¿Nos puede comentar usted cual es la modalidad más frecuente y a que se debe?, los entrevistados tuvieron en común indicar que en las evaluaciones participa desde el área de compras hasta la Gerencia General de ser necesario.

¿Cuáles son las razones que le han permitido a estas empresas ganadoras iniciar una relación comercial con la empresa en la que usted labora? Todos concordaron que necesitaban sentir que la empresa estaría comprometida con la institución durante y después de la atención brindada.

Cuando se realizó la pregunta: A su criterio, ¿Cuáles son los principales factores (Técnicos, Administrativos, Financieros) de un postor que se debe evaluar en un proceso de selección de servicios TI? Todos llegaron a la conclusión de que saber el nivel de profesionales con los que cuentan y cumplimiento de los plazos.

A la pregunta: En lo que se refiere al marco legal y contrataciones, ¿Considera usted que la empresa en la usted labora es muy exigente?, ¿Cuál considera usted son las principales razones por las cuales se podrían ver frenadas las contrataciones? Todos consideraron que es un nivel alto de exigencia por el nivel de la inversión.

Ante la pregunta: ¿Cómo parte de las contrataciones se incluyen cláusulas que exijan certificaciones ISO, Confidencialidad de la información y plan de trabajo?, ¿Puede

mencionar usted alguna clausula en particular que sea relevante para la empresa en la que usted labora? Los invitados consideraron las más importantes

- Cláusula de confidencialidad
- Cláusula de adhesión a la Ley de Protección de datos personales

Se les pregunto: ¿Considera usted que la empresa en la que labora le da un peso importante al tema económico y que esta podría afectar la calidad del servicio?

Todos coincidieron que lo económico es importante, es por eso que evalúan la inversión, pero esto no debería afectar el servicio, simplemente si no se cobertura se busca otro proveedor que cumpla lo solicitado o se negocia.

Ahondado un poco en las experiencias les preguntamos: En el último año, ¿Qué empresas que brindan servicios y/o productos en gestión de la información TI han sido contratadas por la empresa en la que usted labora? y se continuo con la pregunta. Sobre las empresas que usted ha mencionado, ¿Qué proyectos han realizado para la empresa en la que usted labora? lo que nos llevó recabar la siguiente información:

Empresa	Cargo	Cliente
Entel	Securesoft/Novatronic/Bafing	-Seguridad Perimetral -Implementación de SGSI
G4S	TIntegra/Securesoft	-servicios de AD, Exchange Servicio de monitoreo de red (IPS).
Hermes	Oracle /IBM /Microsoft /VMWare /Cisco	Migración y adquisición de soluciones de hardware y software para las bases de datos productivas, adquisición de servidores de alto rendimiento para servicios back office, virtualización de servidores y escritorios y soluciones de conectividad en redes LAN y WAN.

Una vez obtenida la información se procedió a preguntar: ¿Considera usted que la experiencia con estas empresas ha sido satisfactoria?, ¿Comente usted que aspectos son relevantes para su apreciación?

Todos consideraron que siempre hay un riesgo, un proceso de selección no asegura el cumplimiento y la correcta atención, pero todos reconocen que los servicios ofrecidos son buenos y que si han tenido alguna incomodidad lo han solucionado, nadie ha tenido casos donde el inconveniente haya llegado a mayores.

Continuando con el tema de servicio, preguntamos: ¿La empresa en la que labora usted cuenta con algún procedimiento que permita medir la calidad del servicio?, de ser afirmativo, ¿Puede usted mencionar los tres factores más relevantes en esta medición de calidad?

Todos indicaron que hay un seguimiento a la calidad, que las empresas han creado medición por indicadores a través de encuestas y evaluaciones.

Pasamos a conversar sobre proyecciones y crecimiento, donde preguntamos: La empresa en la que usted labora, ¿Tiene planes de inversión en servicios y/o productos en gestión de la información TI para los próximos 3 años?

En todos los casos nos indicaron que lo que corresponde a TI está en constante crecimiento y actualización debido a que deben estar a la vanguardia, en la planificación de objetivos es un punto importante de evaluar siempre.

Continuando con proyecciones se les pregunto: ¿Cuáles son los servicios y/o productos en gestión de la información TI que forman parte del plan de inversión que tiene la empresa? En este caso fue complicado, ya que ninguno quiso ser explícito de su plan de crecimiento, pero todos generalizaron: servicios de infraestructura, *cloud*, bases de datos, servidores, comunicaciones, seguridad

Para finalizar preguntamos: Según su apreciación, ¿La normativa que rige en la empresa donde usted labora sobre procesos de adquisiciones permiten asegurar la calidad esperada del servicio y/o producto? Todos dieron una respuesta positiva, comentaron que están alineados al estándar de calidad ISO 9001

Anexo 13: Ficha técnica entrevista a expertos del sector

1. Objetivo de la investigación

La entrevista tiene objetivo determinar las principales tendencias del mercado en lo que se refiere a Tecnologías de Información, Como las empresas del sector público y privado están haciendo uso de la tecnología para mejorar y optimizar sus procesos, grado de inversión esperado de las empresas en Tecnologías de Información y ¿Cuál será su enfoque?

2. Contenidos

- Nuevas tendencias y como estas tienen impacto sobre las empresas
- Empresas líderes en gestión y seguridad de la información
- Productos y servicios de mayor demanda en gestión y seguridad de la información
- Situación tecnológica en gestión y seguridad de la información de las empresas del sector público y privado
- Demanda actual y esperada del sector público y privado en gestión y seguridad de la información
- Oportunidades de negocio en TI en gestión y seguridad de la información
- Lo que se espera de las empresas consultoras TI en gestión y seguridad de la información

3. Perfil del Participante

- Ingeniero de Sistemas, Informática, Industrial o afines a temas tecnológicos
- 10 años de experiencia ocupando cargos relacionados a tecnologías de la información
- Participación en gestión de proyectos de Diseño e Implementación de Soluciones TI
- Ocupar posiciones de mando intermedio a mayor nivel en áreas de gestión comercial, proyectos, data centers, infraestructura y sistemas

- Conocimientos sobre Normas ISO
- Experiencia de trabajo en empresas reconocidas del Sector Público y Privado
- Participación en foros de TI, publicaciones sobre tendencias en TI o haber realizado investigaciones relacionadas a TI

4. Cuestionario, el cual comienza con la frase de presentación y luego las preguntas relevantes para la investigación.

   Buenos días/tardes/noches,

   Me gustaría iniciar la conversación con una breve presentación, Mi nombre es _____, actualmente estoy cursando el último ciclo del MBA en la Universidad San Ignacio de Loyola, hemos decidido en mi grupo de tesis presentar un plan de negocio sobre "Soluciones en Tecnologías de Información" como trabajo final en nuestro MBA.

   El objetivo de la entrevista es rescatar sus apreciaciones sobre las nuevas tendencias en TI, el desarrollo del mercado Global, Latinoamericano y peruano; productos y servicios de TI que tienen mayor demanda en el mercado externo y local, oportunidades de negocio que se están presentando en el mercado y que deben hacer las empresas de consultoría TI para lograr presencia y competitividad.

   Si está de acuerdo, damos inicio a la entrevista, las cuales estarán bajo el marco de "Tecnología de la Información".

4.1. En base a su experiencia, ¿Cuáles considera usted que son las últimas tendencias del mercado Global?

4.2. ¿Qué nos puede comentar usted sobre el mercado Latinoamérica?

4.3. En el mercado peruano, ¿Qué tendencias nos puede mencionar?, ¿Considera usted que estas tendencias son resultado de una respuesta a las tendencias externas o a una necesidad local?

4.4. ¿Considera usted que las empresas en el Perú están implementando iniciativas de TI en respuesta a las tendencias de TI que nos comenta?

4.5. En su opinión, ¿Cree que los sectores público y privado responden a la misma velocidad?

4.6. ¿En qué sector considera usted existe una mayor inversión en gestión y seguridad de la información?

4.7. ¿Qué innovaciones en gestión y seguridad de la información puede resaltar usted en el sector público?

4.8. ¿Considera usted que estas innovaciones son una respuesta a temas regulatorios o acompañan a un plan estratégico?

4.9. ¿Qué nos puede comentar usted sobre los productos o servicios en gestión y seguridad de la información que presentan una mayor demanda en el sector público?

4.10. ¿Cuáles considera usted son los servicios en gestión y seguridad de la información que presentaran una mayor demanda en el sector público en los próximos 2 años?

4.11. ¿Qué nos puede comentar usted sobre las empresas privadas, siguen la misma línea que las empresas públicas?

4.12. ¿Cuáles cree usted que son los servicios en gestión y seguridad de la información que presentan una mayor demanda en el sector privado?

4.13. ¿Cuáles considera usted son los servicios en gestión y seguridad de la información que presentaran una mayor demanda en el sector privado en los próximos 2 años?

4.14. ¿Usted considera que las empresas de consultoría en gestión y seguridad de la información en Perú están respondiendo adecuadamente la demanda del mercado local?

4.15. ¿Qué nombres de empresas locales nos puede mencionar usted que están a la altura de las tendencias en gestión y seguridad de la información?

4.16. ¿Qué fortalezas y debilidades puede usted resaltar en estas empresas?

4.17. ¿Qué oportunidades ve usted en el rubro de "Consultoría en Gestión y Seguridad de la Información"?

4.18. ¿Qué acciones recomendaría usted a las empresas locales de consultoría en gestión y seguridad de la información para lograr competitividad y aprovechar estas oportunidades?

He finalizado la ronda de preguntas, muchas gracias por la información brindada y su tiempo, le gustaría adicionar algún comentario.

Damos por finalizado esta entrevista, reitero nuestro agradecimiento y esperamos que esta conversación haya sido de su agrado, Muchas Gracias.

Anexo 14: Resumen ejecutivo ficha técnica entrevista a expertos del sector

El presente resumen tiene como objetivo conocer las principales tendencias del mercado en lo que se refiere a Tecnologías de Información, esta información ha sido brindada por profesionales con gran experiencia en el sector.

Luego de una breve introducción y un agradecimiento anticipado por el tiempo brindado, procedimos con la rueda de preguntas:

Dimos inicio a la conversación con preguntas generales: En base a su experiencia, ¿Cuáles considera usted que son las últimas tendencias del mercado Global?

Obtuvimos como resultado general: Normalización, estandarización, ordenamiento de procesos. Entrando más al detalle nos comentaron que últimas tendencias del mercado puede ser Recuperación ante desastres como un servicio (DRaaS). Estos servicios los ofrecen proveedores como Amazon Web Services (AWS), Azure de Microsoft y otros especializados como Zetro e iLand.

Continuando con generalidades ¿Qué nos puede comentar usted sobre el mercado Latinoamérica?

Latinoamérica viene un tanto atrasado en cuanto a tendencias, y se requiere un mayor impulso en materia de concientización respecto a las nuevas tendencias globales y su importancia para la competitividad.

Cuando empezamos a direccionar la conversación sobre mercado interno preguntamos: En el mercado peruano, ¿Qué tendencias nos puede mencionar?, ¿Considera usted que estas tendencias son resultado de una respuesta a las tendencias externas o a una necesidad local?

El mercado peruano tiende únicamente a atender aquello que representa objeto de regulación; tal es el caso de las G139 y G140 para las entidades financieras que emitió la SBS y/o la RM que impulsa la implementación de la ISO27001 para entidades estatales.

Continuamos con las preguntas sobre el mercado interno ¿Considera usted que las empresas en el Perú están implementando iniciativas de TI en respuesta a las tendencias de TI que nos comenta?

Las iniciativas propias vienen únicamente de empresas transnacionales que buscan dicha innovación para generar valor en su marca y tener una mejor posición en el mercado. Aun no se ha sabido generar la necesidad y/o reflejar la importancia en la industria mediana y pequeña.

A la pregunta: En su opinión, ¿Cree que los sectores público y privado responden a la misma velocidad?

Considero que el sector privado responde más rápido para tomar servicios en la nube y DRaaS, principalmente motivado por la ventaja de los menores costos. El sector público las oficinas de Logística, tiene dificultades para adquirir servicios, les es más entendible un centro de cómputo físico, que un servicio en la nube, el cual no lo pueden inventariar.

el sector público solo atiende a las exigencias regulatorias (salvo honrosas excepciones) mientras el sector privado busca hacerlo además por posicionamiento, sin embargo, en el mercado peruano aún hay mucho desconocimiento en materia de TI.

A la pregunta: ¿En qué sector considera usted existe una mayor inversión en gestión y seguridad de la información?

En el sector privado, específicamente en el sector bancario supervisado por la SBS hay mayor madurez en gestión de seguridad de la información, aunque la circular G-140-SBS no es tan exigente como la NPT-27001 que es requerida a las empresas del estado. Considero que en el sector privado hay mayor inversión en Seguridad de la Información.

Ante la pregunta: ¿Qué innovaciones en gestión y seguridad de la información puede resaltar usted en el sector público?

Los expertos consideran que, en el sector público, la RM-028-2015- PCM (continuidad operativa) generará nuevos requerimientos de en mercado de consultoría, e infraestructura de TI.

La pregunta anterior nos permitió, continuar de manera más explícita ¿Considera usted que estas innovaciones son una respuesta a temas regulatorios o acompañan a un plan estratégico?

Todos coincidieron: Son respuesta a temas regulatorios.

A la pregunta ¿Qué nos puede comentar usted sobre los productos o servicios en gestión y seguridad de la información que presentan una mayor demanda en el sector público?

Los expertos consideran que, en el sector público, la RM-028-2015- PCM (continuidad operativa) generará nuevos requerimientos de en mercado de consultoría, e infraestructura de TI.

Cuando hicimos la siguiente pregunta ¿Cuáles considera usted son los servicios en gestión y seguridad de la información que presentaran una mayor demanda en el sector público en los próximos 2 años?

Todos los expertos indicaron que debido a las normativas, necesidad y vanguardia la mayoría ha realizado lo mismo:

Implementación de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN), en base a la ISO 22301.

Recuperación ante desastres como un servicio (DRaaS)

A la ´pregunta: ¿Qué nos puede comentar usted sobre las empresas privadas, siguen la misma línea que las empresas públicas? Obtuvimos el siguiente comentario:

La mayoría de las empresas privadas implementan Seguridad de información y/o Continuidad del negocio, por cumplimiento de su casa matriz.

Ante la pregunta ¿Cuáles cree usted que son los servicios en gestión y seguridad de la información que presentan una mayor demanda en el sector privado? Los expertos consideran:

El estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago (Payment Card Industry Data Security Standard) o PCI DSS.

Se les pidió que según su óptica nos digan: ¿Cuáles considera usted son los servicios en gestión y seguridad de la información que presentaran una mayor demanda en el sector privado en los próximos 2 años?

Implementación de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN), en base a la ISO 22301.

Recuperación ante desastres como un servicio (DRaaS)

A la pregunta ¿Usted considera que las empresas de consultoría en gestión y seguridad de la información en Perú están respondiendo adecuadamente la demanda del mercado local?

Los expertos consideran que aún hay necesidad de mejora en la calidad del servicio, en muchas consultoras el QA no existe, que el crecimiento y la vanguardia harán que los solicitantes del servicio sean más exigentes.

Ante la pregunta ¿Qué nombres de empresas locales nos puede mencionar usted que están a la altura de las tendencias en gestión y seguridad de la información?

Obtuvimos las siguientes respuestas:

- Deloitte, en seguridad de la información y continuidad del negocio.
- Protiviti, en continuidad del negocio
- M&T, en seguridad de la información

Decidimos ahondar en el tema para una mayor información ¿Qué fortalezas y debilidades puede usted resaltar en estas empresas?

Protiviti, se ha especializado en continuidad del negocio, pero tiene muy poca participación en el sector público. M&T, se ha especializado en seguridad de la información, pero tiene muy poca participación en el sector privado. En ambos casos el aseguramiento de la calidad tiene serias limitaciones.

Continuamos con proyecciones: ¿Qué oportunidades ve usted en el rubro de "Consultoría en Gestión y Seguridad de la Información"?

La RM-004-2016-PCM, que aprueba el uso de la NTP ISO/IEC 27001:2014 sobre SGSI y la RM-028-2015-PCM sobre Continuidad Operativa, ambas con carácter de obligatoriedad para las entidades que integran el Sistema Nacional de Informática, son oportunidad que dinamizaran el mercado de consultoría.

Para finalizar ¿Qué acciones recomendaría usted a las empresas locales de consultoría en gestión y seguridad de la información para lograr competitividad y aprovechar estas oportunidades?

Los expertos dieron como respuesta: que se debe desarrollar más la calidad y Orientación al éxito organizacional de sus clientes y enfoque en generar valor organizacional en los mismos.