



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA INSIDE B2B EMPRESA DE  
CONSULTORÍA DE SISTEMAS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Eder Paul Arteaga Nuñez**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2015**

Agradezco a mi familia por todo su apoyo durante la elaboración de este trabajo y al profesor Roberto Paiva Zarzar, mi asesor, por su valiosa guía académica y empresarial.

## Resumen ejecutivo

Este plan estratégico para InsideB2B, empresa de servicios de consultoría de sistemas fundada a mediados del 2012 en Lima, Perú, busca la formulación y ejecución de estrategias para lograr ventajas competitivas sostenibles. InsideB2B nació, en un mundo conectado con tecnologías de información y nuevos modelos económicos, opera con un equipo de consultores expertos y ha implementado dieciocho proyectos, obteniendo una facturación de US\$ 548,956 y un resultado operativo de 23,29% en el 2014.

Se definió el entorno específico empleando el análisis de grupos estratégicos de Porter M. y el planteamiento de ABELL. Tomando como referencia a los competidores directos, el modelo de las cinco fuerzas de Porter M. permite entender la estructura de rivalidad competitiva y la alta atractividad de la industria.

El ámbito del negocio es la implementación de sistemas de información empresarial, principalmente *Enterprise Resource Planing* o ERP<sup>1</sup>, y el cliente central es el comité decisor de la empresa compradora. El ERP es una herramienta administrativa que integra y comunica a toda la organización; su implementación impacta a lo largo de la cadena de valor del cliente, de manera que contribuye a su desarrollo y al de su industria. Los proyectos de implementación ERP representan una decisión pensada para varios años y requieren la intervención del máximo líder de la empresa y la plana gerencial. En la adopción ERP, las personas mencionadas también comprometen su sostenibilidad laboral custodiada por un proveedor durante varios meses.

El análisis FODA permitió la formulación de estrategias que, con las matrices PEYEA, gran estrategia, decisión estratégica, Rumelt y ética principalmente, dieron origen a diez estrategias de crecimiento y a un proyecto de implementación de dos años y medio. La empresa empleará una estrategia de enfoque de diferenciación con penetración en el mercado para lograr su visión, de modo que pretende ganar eficiencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Además, apunta a lograr una facturación de US\$ 1.14 millones con rentabilidad operativa anual por encima del 30 % hasta el 2018, para alcanzar una rentabilidad superior a través del tiempo. La propuesta de valor será custodiar la competitividad del cliente, lo cual se fundamenta en la investigación de su industria y tendencias tecnológicas, la implementación servicios en forma personalizada y experta, innovación y simplicidad.

---

<sup>1</sup> La visión de sistemas de información inició en 1960 y 1970 con *Material Requirement Planning software* MRP y MRPII (inicialmente empleados por militares). Durante 1990, se refuerza la necesidad de unificar y estandarizar las unidades funcionales de una organización. Naciendo el concepto de ERP, introducido por Shariat M. (2006).

## Índice de contenidos

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>viii</b>
<b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>1</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	1
1.1 Entorno político .....	1
1.2 Entorno económico .....	2
1.3 Entorno social .....	3
1.4 Entorno tecnológico .....	4
1.5 Entorno ecológico .....	5
1.6 Entorno legal.....	5
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	6
2. Análisis del microentorno .....	7
2.1 Definición de la industria y del negocio .....	7
2.2 Análisis de grupos estratégicos.....	8
2.4 Modelo ABELL para la determinación del entorno específico .....	10
2.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	11
2.6 Matriz del perfil referencial (PR).....	17
<b>Capítulo II. Análisis interno de la organización</b> .....	<b>18</b>
1. Objetivos estratégicos y lineamientos iniciales .....	18
2. Principales servicios.....	19
3. Gestión comercial .....	19
4. Gestión de operaciones .....	19
5. Resultados contables y financieros .....	20
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
7. Matriz VRIO para el análisis de recursos y capacidades .....	23
8. Determinación de la ventaja competitiva.....	23
<b>Capítulo III. Estudio de mercado</b> .....	<b>24</b>
1. Identificación del problema .....	24
2. Objetivos de la investigación de mercado.....	24
3. Mercado objetivo .....	24
4. Metodología .....	25
5. Conclusiones.....	25
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico</b> .....	<b>26</b>
1. Objetivos estratégicos .....	26
1.1 Matriz de intereses organizacionales (IO) .....	26
1.2 Definición de objetivos estratégicos (OE) .....	27
2. Matriz FODA cruzado .....	27
3. Matriz de posición estratégica y evolución de la acción (PEYEA) .....	29
4. Matriz interna externa (IE).....	31
5. Matriz de decisión estratégica (DE).....	31
6. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE).....	33
7. Matriz de Rumelt (RM) .....	33
8. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos (AE) .....	35
9. Reformulación de la visión .....	35
10. Reformulación de la misión .....	35

11. Formulación de valores .....	36
12. Formulación del código de ética .....	37
13. Estrategia competitiva.....	38
14. Estrategia de crecimiento .....	38
15. Ventaja competitiva .....	39
16. Reformulación de la cadena de valor.....	39
17. Sistema de valor de InsideB2B .....	40
18. Análisis de recursos y capacidades .....	41
19. Calce estratégico .....	42
<b>Capítulo V. Implementación estratégica.....</b>	<b>43</b>
1. Objetivos de corto plazo (OCP) y acciones .....	43
2. Proyecto de implementación estratégica.....	43
<b>Capítulo VI. Estructura organizacional reformulada .....</b>	<b>44</b>
1. Objetivos de la nueva estructura organizacional.....	44
2. Estrategias retenidas por áreas funcionales.....	44
<b>Capítulo VII. Plan funcional de <i>marketing</i> .....</b>	<b>45</b>
1. Objetivos de <i>marketing</i> .....	45
2. Diseño de procesos de <i>marketing</i> .....	45
3. Descripción del producto o servicio.....	45
4. Proyección de ventas.....	46
5. Actividades estratégicas de <i>marketing</i> .....	46
<b>Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones .....</b>	<b>50</b>
1. Objetivos del plan de operaciones .....	50
2. Diseño de procesos de operaciones.....	50
3. Descripción de las instalaciones e infraestructura .....	52
4. Actividades estratégicas de operaciones .....	53
<b>Capítulo IX. Plan funcional de gestión humana.....</b>	<b>54</b>
1. Objetivos del plan de gestión humana .....	54
2. Diseño de la estructura organizacional .....	54
3. Actividades estratégicas de gestión humana .....	55
<b>Capítulo X. Plan funcional financiero .....</b>	<b>56</b>
1. Estado de pérdidas y ganancias (PYG) .....	56
2. Evaluación de rentabilidad, VPN y TIR.....	56
3. Lineamientos de contingencia.....	56
<b>Conclusiones .....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>59</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>77</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político .....	1
Tabla 2.	Análisis del entorno económico .....	2
Tabla 3.	Análisis del entorno social .....	3
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico .....	4
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico .....	5
Tabla 6.	Análisis del entorno legal .....	5
Tabla 7.	Matriz EFE aplicada a InsideB2B .....	6
Tabla 8.	Definición de la industria y del negocio.....	7
Tabla 9.	Mercado objetivo de InsideB2B.....	9
Tabla 10.	Modelo ABELL aplicada a InsideB2B .....	10
Tabla 11.	Resultado total de atractividad de las cinco fuerzas de Porter .....	11
Tabla 12.	Resultado de la evaluación general .....	11
Tabla 13.	Clasificación de principales nuevos competidores en la industria .....	12
Tabla 14.	Clasificación de principales proveedores en la industria .....	13
Tabla 15.	Clasificación de principales clientes en la industria.....	14
Tabla 16.	Clasificación de principales sustitutos en la industria.....	15
Tabla 17.	Clasificación de principales competidores existentes en la industria.....	16
Tabla 18.	Matriz PR aplicada a InsideB2B .....	17
Tabla 19.	Resumen de información empresarial de InsideB2B .....	18
Tabla 20.	Lineamientos estratégicos en InsideB2B: impacto en objetivos .....	18
Tabla 21.	Estado de pérdidas y ganancias InsideB2B. Periodos 2013 y 2014 .....	21
Tabla 22.	Ratios de rentabilidad InsideB2B. Periodos 2013 y 2014.....	21
Tabla 23.	Matriz EFI aplicada a InsideB2B .....	22
Tabla 24.	Conclusiones del estudio de mercado .....	25
Tabla 25.	Matriz IO aplicada a InsideB2B.....	26
Tabla 26.	OE de InsideB2B al 2018.....	27
Tabla 27.	Matriz FODA aplicado a InsideB2B .....	28
Tabla 28.	Matriz PEYEA aplicada a InsideB2B .....	29
Tabla 29.	Matriz DE para InsideB2B .....	32
Tabla 30.	Criterios de Rumelt .....	33
Tabla 31.	Matriz RM aplicada a InsideB2B.....	33
Tabla 32.	Matriz CPE aplicado a InsideB2B .....	34
Tabla 33.	Matriz AE aplicada a InsideB2B.....	35
Tabla 34.	Visión.....	35
Tabla 35.	Misión .....	36
Tabla 36.	Lista de valores para InsideB2B.....	36
Tabla 37.	Código de ética .....	37
Tabla 38.	Comunidad vinculada a InsideB2B.....	37
Tabla 39.	Principios éticos para InsideB2B .....	37
Tabla 40.	Estrategias de crecimiento retenidas para InsideB2B .....	38
Tabla 41.	Objetivos de <i>marketing</i> .....	45
Tabla 42.	Proyección de ventas para InsideB2B 2015- 2018.....	46
Tabla 43.	Propuesta de valor .....	46
Tabla 44.	Arquitectura de marca para InsideB2B .....	47
Tabla 45.	Análisis de identificación del cliente central para InsideB2B .....	48
Tabla 46.	Promociones en oportunidades de venta .....	48
Tabla 47.	Personas y roles principales .....	49
Tabla 48.	Performance .....	49
Tabla 49.	Objetivos del plan de operaciones.....	50
Tabla 50.	Instalaciones e infraestructura.....	52
Tabla 51.	Procesos y actividades claves en operaciones.....	53
Tabla 52.	Objetivos del plan de gestión humana.....	54
Tabla 53.	Resumen del plan de capacitaciones por grupos .....	55
Tabla 54.	Principales temas de capacitación .....	55

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ciclo de vida de la industria peruana de consultoría de sistemas.....	7
Gráfico 2.	Mapa de grupos estratégicos de consultoría de sistemas en Perú.....	8
Gráfico 3.	Gráfico de Matriz PR aplicado a InsideB2B .....	17
Gráfico 4.	Esquema del mercado objetivo.....	24
Gráfico 5.	Gráfico de polígono y vector PEYEA aplicado a InsideB2B .....	30
Gráfico 6.	Matriz IE aplicada a InsideB2B.....	31
Gráfico 7.	Dimensiones de la visión.....	35
Gráfico 8.	Cadena de valor reformulada de InsideB2B .....	39
Gráfico 9.	Sistema de valor de InsideB2B. Ejemplo en empresa de comercialización .....	40
Gráfico 10.	Análisis de recursos y capacidades aplicado a InsideB2B .....	41
Gráfico 11.	Mapa del sistema de actividades de InsideB2B.....	42
Gráfico 12.	Cronograma del proyecto de implementación estratégica InsideB2B.....	43
Gráfico 13.	Modelo de evolución de la PMO para InsideB2B .....	44
Gráfico 14.	Gráfico de supuestos por escenarios para InsideB2B.....	46
Gráfico 15.	Composición del precio total de servicios al cliente InsideB2B .....	47
Gráfico 16.	Mapa de procesos reformulado para InsideB2B.....	50
Gráfico 17.	Macro proceso de gestión de proyectos (MP-2).....	51
Gráfico 18.	Macro proceso de servicio al cliente (MP-3).....	51
Gráfico 19.	Macro proceso de I+D (MP-4) .....	52
Gráfico 20.	Estructura organizacional reformulada para InsideB2B.....	54
Gráfico 21.	Gráfico de análisis de rentabilidad actual y proyectada para InsideB2B .....	56
Gráfico 22.	Gráfico de análisis financiero de tres escenarios para InsideB2B .....	56

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de razón corporativa para fortalezas y debilidades de InsideB2B .....	60
Anexo 2.	Análisis VRIO para InsideB2B .....	61
Anexo 3.	Definición del mercado objetivo .....	61
Anexo 4.	Lista de principales empresas de consultoría de sistemas .....	63
Anexo 5.	Esquema de atracción de las cinco fuerzas de Porter .....	65
Anexo 6.	Formato de encuesta de necesidades próximas .....	66
Anexo 7.	Informe de oportunidades de implementación ERP y CRM en Perú .....	66
Anexo 8.	Matriz AE aplicada a InsideB2B .....	67
Anexo 9.	EDT estratégico de InsideB2B 2015-2018 .....	68
Anexo 10.	Visión de crecimiento empresarial tecnológico.....	69
Anexo 11.	Sistemas de información ERP, CRM alcance y precios de InsideB2B .....	70
Anexo 12.	Informe de 500 mayores empresas peruanas por origen de capital en 2014 .....	71
Anexo 13.	Procesos de gestión de oportunidades en InsideB2B .....	71
Anexo 14.	Análisis financiero de tres escenarios para InsideB2B .....	72
Anexo 15.	Análisis de recursos y capacidades.....	73
Anexo 16.	Esquemas de trabajo por productividad.....	74
Anexo 17.	Encuesta de clima laboral para InsideB2B .....	75
Anexo 18.	Estrategias por áreas funcionales.....	76

## Capítulo 1. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

#### 1.1 Entorno político

El año 2015 es denominado el “Año de la diversificación productiva y del fortalecimiento de la educación” (PCM 2014). Con disposición de promocionar nuevas actividades productivas, el gobierno ha avanzado en la definición de planes de reducción de pobreza, desarrollo sostenible e inclusión social, y ha incrementado el presupuesto para educación en 4.000 millones de nuevos soles para el 2015<sup>2</sup>.

El país se encuentra en un año preelectoral y probablemente la inversión extranjera se dará conforme se establezcan las facilidades económicas. No obstante, actualmente la calificación “BBB+<sup>3</sup>” permite al Perú sumarse a países como México, Chile y Brasil, considerados como economías latinoamericanas atractivas para hacer negocios. Según la encuesta Barómetro de Empresas realizada por Deloitte Perú, “El 65% de los empresarios peruanos considera que la situación de la economía peruana mejorará el próximo año, mientras que un 27,5% estima que se mantendrá igual y un 7,8% opina que empeorará”, mientras que “El 98% de los empresarios piensan que la inversión privada en provincias está ayudando a la economía peruana”.

**Tabla 1. Análisis del entorno político**

Indicadores	Tendencias	Impacto en	
		Industria	InsideB2B
Índice de corrupción en entidades de gobierno	Alto	Desfavorable	Amenaza
Confianza empresarial	Medio y en aumento	Favorable	-
Atención a la mediana empresa mediante regulaciones basadas en tecnología	Baja y en aumento	Favorable	Oportunidad
Presupuesto para infraestructura vial y educación	Bajo y en aumento	Favorable	-
Grado de inversión en Perú	BBB+ perspectiva estable	Favorable	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>2</sup> MIDIS. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

<sup>3</sup> Standard & Poor's. Grado de inversión del Perú: BBB+ con perspectiva estable

## 1.2 Entorno económico

Es destacable la continuidad del modelo económico de libre mercado, apertura a la inversión extranjera y disciplina fiscal. Sin embargo, su pequeña dimensión en relación con otras economías del mundo la hacen vulnerable y dependiente de los cambios económicos externos<sup>4</sup>. Por tal motivo, se recomienda mesura al momento de tomar decisiones de inversión y permanente atención a los cambios externos. Para no depender de ello, el país requiere reformas institucionales que generen el desarrollo industrial interno.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha estimado un crecimiento de la inversión privada de solo 4,5% (en el 2014 cayó 2,3%) y un PIB de 4,8% para el 2015 (en el 2014 creció 2,4%) (BCRP 2015). En ese sentir, se proyecta un porvenir óptimo pero conservador, dado que transcurrido el periodo de bonanza, se ha retomado un ritmo de crecimiento y mientras tanto se trabaja en generar inversión y empleo formal. En esta coyuntura, las empresas privadas deciden reducir costos, mejorar procesos, tercerizar actividades y adoptar tecnologías de información.

IDC comunicó que la inversión en tecnologías de información (TI) en Latinoamérica crecerá 5,7%, el crecimiento de TI en 2015 superará la media mundial (3,7%), aunque menor que en otras regiones emergentes (Europa central y oriental). Brasil crecerá en un moderado 3,2% en TI en 2015. México volverá a su crecimiento más positivo con 6,3%. Chile, Perú y Colombia crecerán por encima de la media regional. Mientras que los servicios de TI crecerán 6,5% y el negocio del *software* empaquetado crecerá a 11%. (Fuente: Extraído de IDC. *Latin America Predictions*, 2015).

**Tabla 2. Análisis del entorno económico**

Indicadores	Tendencias	Impacto en	
		Industria	InsideB2B
Inversión en T.I. en Latinoamérica	Alta y en aumento	Favorable	Oportunidad
Acceso a mercados externos para negocios	Alto	Favorable	Oportunidad
PIB peruano	4.8% en 2015	Favorable	-
Inflación peruana	3% en 2014	Favorable	-
Dependencia de cambios económicos externos	Alta	Desfavorable	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>4</sup> Recuperación económica de EEUU y desaceleración del crecimiento de China a de 10 % a 7%.

### 1.3 Entorno social

El actual gobierno atravesó etapas de crisis que causaron, en seis oportunidades, el cambio del Presidente del Consejo de Ministros. La gestión actual cuenta con partidos políticos opositores escasamente constructivos y mantiene baja popularidad presidencial con un 32% de aprobación (Datum 2014), debido a la percepción de incumplimiento de promesas, aumento de inseguridad ciudadana y otros asuntos mediáticos.

El crecimiento económico, a pesar de la desaceleración, ha generado conflictos sociales. El economista Carlos Parodi, menciona que “La sensación de abundancia de recursos, genera disputas por nuevos recursos” (2014).

Actualmente, gracias a la conectividad, el cliente dispone de información y la comunica a una velocidad sorprendente. Por ende, la empresa redefine su relación con el cliente para atender este nuevo canal basado en internet.

Por otro lado, algunas empresas se están trasladando fuera de Lima metropolitana, sobre todo sus plantas de operaciones, para ahorrar costos y evitar el hacinamiento en los centros empresariales dentro de Lima, San Isidro, La Encalada y Miraflores principalmente.

La coyuntura que caracteriza a un país en vías de desarrollo con crisis sociales, económicas, carencias de regulación e infraestructura ha causado trabas en los emprendedores –hoy maduros empresarios–, pero también los ha dotado de habilidades valiosas para gestionar situaciones adversas. Hoy que no solo el país es adverso, sino la economía global en sí, esta resiliencia se convierte en una fortaleza resaltante para su crecimiento (Schneider 2006).

**Tabla 3. Análisis del entorno social**

Indicadores	Tendencias	Impacto en	
		Industria	InsideB2B
Clientes con acceso a información global	Alto y en aumento	Favorable	-
Aprobación presidencial	32% o menor	Desfavorable	-
Oportunidades empresariales fuera de Lima	En aumento	Favorable	Oportunidad
Iniciativas de proyectos de responsabilidad social	En aumento	Favorable	Oportunidad
Capacidad de gestión de empresarios ante situaciones adversas	Alta	Favorable	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 1.4 Entorno tecnológico

IDC, en su publicación *Predictions 2015 Accelerating Innovation and Growth on the 3rd Platform* de diciembre del 2014, proyecta que “la inversión en IoT<sup>5</sup> en 2015 superará los \$ 1.7 trillones, un salto de 14% desde el 2014, impulsado por casi 15 billones de dispositivos de comunicación conectados a internet. En 2015, un tercio de los gastos de la IoT será de alrededor de dispositivos inteligentes embebidos en sistemas inteligentes, circuitos integrados, sistemas de venta, sistemas de energía, sistemas de salud y electrónica de consumo”. Esto genera que los dispositivos móviles tomen preponderancia en los negocios.

De igual forma, el *marketing* en medios sociales cada vez adquiere mayor importancia y sentido estratégico. El Content Marketing Institute (2014) informó que: “La asignación de presupuesto, de empresas norteamericanas, en Marketing de Contenidos B2B se elevó de 26% en 2012 al 33% en 2013, en dichas empresas los vendedores más eficaces asignan un porcentaje más alto (39%) de sus presupuestos en marketing de contenidos que sus pares menos eficaces (16%)”.

Las organizaciones que tienen acceso a tecnología a nivel mundial, proveedores y clientes de todo el mundo pueden establecer una relación sin depender de intermediarios. Esta apertura brinda acceso a alternativas de solución maduras, probadas y adecuadas para su industria.

**Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico**

Indicadores	Tendencias	Impacto	
		Industria	InsideB2B
<i>Big data</i> , creciente demanda en empresas	Alto y en aumento	Favorable	Oportunidad
Medios sociales, mayor presencia empresarial	Medio y en aumento	Favorable	Oportunidad
Internet de las cosas, M2M	Medio y en aumento	Favorable	Oportunidad
Movilidad de los negocios vía <i>smartphones</i> o similares	Bajo y en aumento	Favorable	Oportunidad
Infraestructura, plataforma y <i>software</i> para servicios a demanda (Cloud)	Bajo y en aumento	Favorable	Oportunidad
Necesidades de tecnología moderna para áreas comerciales (FFVV)	Medio y en aumento	Favorable	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nótese que estos indicadores incluyen los recientes cambios tecnológicos globales que ya son una realidad en nuestro país.

---

<sup>5</sup> IoT (Internet of Things), El Internet de las Cosas: Una expansión de internet a los dispositivos inteligentes, vehículos, casas, equipos industriales, electrodomésticos y más.

### 1.5 Entorno ecológico

Según investigaciones de CEPAL, en el año 2011, el calentamiento global generó un costo de aproximadamente 4% del PIB anual peruano, lo cual se manifestó en sequías, inundaciones, deshielos y calentamiento de aguas. Sam Bickersteth, Director Ejecutivo de CDKN,<sup>6</sup> mencionó que “existe cada vez más ejemplos alrededor del mundo de que una economía baja en emisiones ofrece oportunidades de empleo, innovación y competitividad. Los primeros países que adopten estas medidas tendrán ventajas en el mundo del comercio internacional” (2013), con motivo de las estrategias de desarrollo bajo en emisiones (LEDS). Esto representa una oportunidad para empresas de tipo consultoría tecnológica.

**Tabla 5. Análisis del entorno ecológico**

Indicadores	Tendencias	Impacto en	
		Industria	InsideB2B
Estrategias LEDS	Bajo en aumento	Favorable	-
PIB Perú destinado a actividades pro-ecológicas	4% para calentamiento global	Favorable	-
Proyectos para el medio ambiente	Bajo en aumento	Favorable	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 1.6 Entorno legal

Dentro del universo legislativo nacional, existen tres regulaciones que permiten el desarrollo empresarial en la industria de consultoría: la Ley de propiedad intelectual, la regulación para importación de *software* y la regulación para exportación de servicios de consultoría. El estado recientemente ha potenciado el emprendimiento en el país, partiendo de regulaciones para la creación de empresas PYME e inversiones en innovación tecnológica.

**Tabla 6. Análisis del entorno legal**

Indicadores	Tendencias	Impacto en	
		Industria	InsideB2B
Índice de desarrollo de propiedad intelectual	Bajo	Desfavorable	-
Fiscalización a empresas en Perú	Alta y en aumento	Favorable	-
Cambios normativos y tributarios para empresas	Media y en aumento	Favorable	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>6</sup> CDKN 2013, Alianza clima y desarrollo conformado por PWC, Fundación Futuro Latinoamericano, INTRAC, LEAD International, Overseas Development Institute, SouthSouthNorth.

### 1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Permite analizar y ponderar los factores externos más relevantes para el éxito. Se listan las oportunidades y amenazas tomando en cuenta el análisis PESTEL; además, se le asigna un peso y valor a cada una para luego obtener un puntaje ponderado.

**Tabla 7. Matriz EFE aplicada a InsideB2B**

	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1 Incorporar herramientas propias de <i>Big data</i> , redes sociales y M2M en ERP, CRM	0,14	3	0,42
2 Cambios normativos y tributarios para empresas con operaciones en Perú	0,10	4	0,40
3 Demanda de movilidad en los negocios vía aplicaciones de <i>smartphones</i> o similares	0,15	2	0,30
4 Continuidad de servicios en clientes actuales basado en la confianza	0,04	4	0,16
5 Incorporar proveedores de mercados externos adicionales a Microsoft	0,05	3	0,15
6 Enfocarse en oportunidades empresariales de implementación en nuevos clientes en provincia	0,05	2	0,10
7 Demanda de plataforma y <i>software</i> como servicios <i>cloud</i> a la PYME	0,10	1	0,10
8 Empresas extranjeras que trabajen con productos que representamos y decidan ingresar al país	0,05	2	0,10
9 Incorporar oportunidades empresariales de implementación ERP,CRM en el mercado de EEUU	0,10	1	0,10
10 Nuevas necesidades de información para las áreas comerciales	0,03	3	0,09
Subtotal	0,81		1,92
<b>Amenazas</b>			
1 Entrada de empresas competidoras regionales	0,05	2	0,10
2 Líder del mercado ERP SAP en crecimiento y con mayor número de influenciadores en Perú	0,05	2	0,10
3 Mayor agresividad comercial de competidores (precio, promoción, portafolio producto)	0,03	3	0,09
4 País con elevado índice de corrupción	0,01	4	0,04
5 Empresas consultoras improvisadas que desprestigian el producto que representamos	0,01	3	0,03
6 Barreras de entrada bajas permiten nuevos competidores oportunistas	0,01	2	0,02
7 Dependencia de cambios económicos externos que generan fuga de inversión y crisis	0,01	2	0,02
8 Establecimiento de servicios <i>cloud computing</i> que disminuyen la intervención del consultor	0,01	1	0,01
9 Cambio de reglas de juego desde el proveedor propietario	0,01	1	0,01
Subtotal	0,19		0,42
<b>Puntuación ponderada total para la organización</b>	<b>1,00</b>		<b>2,34</b>

Valor: Ante oportunidades y amenazas, la empresa responde: 1: Mal; 2: Promedio; 3: Bien; 4: Muy bien.

Fuente: Elaboración propia, 2015. A partir del modelo F. David (2008)

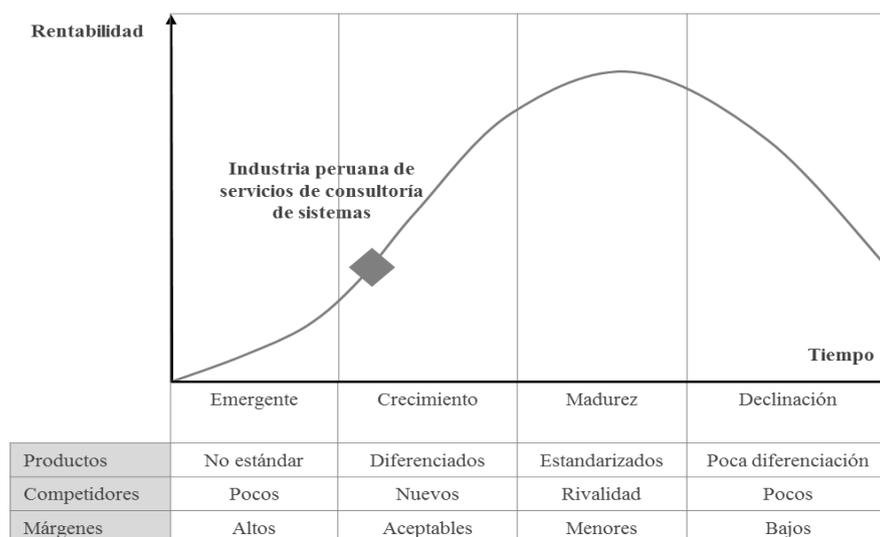
El resultado de 2,34 muestra el poco aprovechamiento de las oportunidades, ya que actualmente la empresa no cuenta con estrategias claras ni planificación a largo plazo. Por lo tanto, es probable que esto se refleje financieramente como baja rentabilidad actual. Con respecto a las amenazas, tampoco se visualizan estrategias relevantes para mitigar o evitar su impacto, lo cual representa un riesgo y demanda en la elección de estrategias contundentes e inmediatas.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Definición de la industria y del negocio

La industria peruana de consultoría de sistemas es un sector en crecimiento que no forma parte del motor de desarrollo del país y requiere de un intenso esfuerzo para su evolución. Representa una baja participación del PIB con solamente un 2,5% en el 2013 (INEI 2013). La industria de servicios de consultoría cuenta con numerosos proveedores y clientes; es un sector fragmentado.

**Gráfico 1. Ciclo de vida de la industria peruana de consultoría de sistemas**



Fuente: Elaboración propia, 2015

**Tabla 8. Definición de la industria y del negocio**

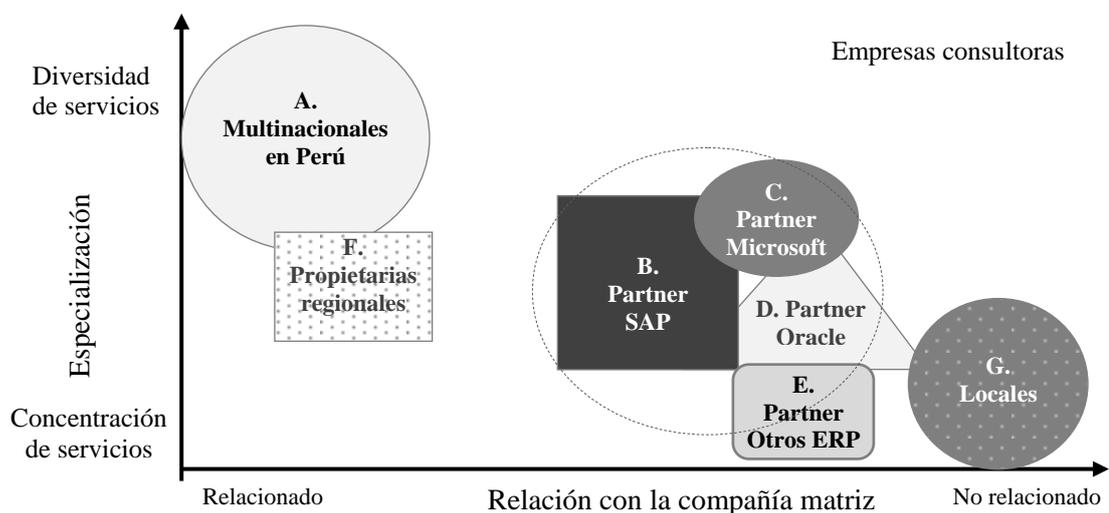
Sector	Servicios
Industria	Servicios de consultoría
Actividad	Servicios de consultoría e implementación de sistemas de información empresarial
Negocio	Servicios de consultoría e implementación de sistemas para necesidades de información, productividad y crecimiento empresarial como un aliado estratégico

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2.2 Análisis de grupos estratégicos

Debido a que se trata de una industria fragmentada, se emplea el análisis de grupos estratégicos de Michael Porter, el cual sugiere que “Una industria tendría un solo grupo si todas las compañías usaran esencialmente la misma estrategia. En caso contrario, cada una podría constituir un grupo aparte” (2002). Se analizaron<sup>7</sup> veintinueve empresas, de manera que se obtuvo siete grupos estratégicos: Consultoras multinacionales, consultoras *partner* SAP, consultoras *partner* Microsoft, consultoras *partner* Oracle, consultoras *partner* otros ERP, consultoras propietarias regionales y consultoras locales, las cuales se analizaron en dos dimensiones estratégicas seleccionadas del planteamiento de Porter M. (2000:142) “Especialización” y “Relacion con la compañía Matriz”. (ver Anexo 4).

**Gráfico 2. Mapa de grupos estratégicos de consultoría de sistemas en Perú**



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo planteado por Porter M., 2002.

### 2.2.1 Conclusiones

Vemos que entre los grupos B, C y D existe semejanza. Efectivamente, las consultoras *partner* de sistemas de información de clase mundial<sup>8</sup>, a pesar de representar en Perú a distintas empresas propietarias como SAP, Microsoft y Oracle –lo cual regula indirectamente las estrategias de marketing y capacidad de innovación–, son semejantes en la forma de llegar al

<sup>7</sup> Analizadas mediante juicio de expertos sobre la base de información encontrada del 2013 en adelante, en este orden de fuentes: memorias anuales, documentos empresariales públicos, páginas web, publicidad y referencias.

<sup>8</sup> Clase mundial o *World Class* se inicia en la década de los ochenta cuando las empresas siguieron el sistema de producción de Toyota. Según Hall J. (2008). El término de clase mundial define esta era moderna de los negocios. Se requiere que las compañías realicen esfuerzos de innovación, mejora continua, agilidad estratégica, estándares y calidad.

cliente, en sus metodologías de implementación, en los pocos productos propios en el mercado (sus principales productos los desarrollos de funcionalidad anexa al ERP), esto es posible ya que el ERP no es un sistema “enlatado”. Las consultoras multinacionales (A), quienes cuentan con un completo portafolio de servicios y productos, no se ven impactadas por la rivalidad existente entre las consultoras *partner* mencionadas. Las consultoras propietarias regionales (F) son compañías cuyo crecimiento se produjo a partir de un sistema de información propio algunas veces denominados ERP locales; de este modo, logró internacionalizarse en países cuya industria de consultoría es también emergente.

### 2.3 Análisis del mercado objetivo

Se tomó como base el estudio realizado por el INEI, donde se clasificó las empresas por tamaño de ingresos, ubicación geográfica y actividad económica (ver Anexo 3).

#### 2.3.1 Mercado objetivo

Compuesto por medianas y grandes empresas locales o extranjeras con operaciones en Lima metropolitana, que se desarrollen actividades económicas de construcción, fabricación textil, comercio, servicios (inmobiliarios, de salud humana, profesionales y de apoyo empresarial). Dentro del mercado objetivo también se encuentran los clientes actuales.

**Tabla 9. Mercado objetivo de InsideB2B**

<b>Industria objetivo/Actividad económica</b>	<b>Número empresas</b>
<b>Fabricación</b>	<b>519</b>
Fabricación textil	519
<b>Construcción</b>	<b>677</b>
Construcción	677
<b>Comercio</b>	<b>2.660</b>
Comercio al por mayor	739
Comercio al por menor	1.921
<b>Servicios</b>	<b>919</b>
Actividades inmobiliarias	68
Actividades de atención de la salud humana	83
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	769
<b>Total</b>	<b>4.775</b>

Fuente, Elaboración propia, basado en INEI (2014). Perú: Estructura empresarial 2013.



## 2.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Este análisis se aplica para los competidores directos hallados con el modelo ABELL, incluyendo a InsideB2B bajo una perspectiva de industria. Permite entender el dinamismo y el comportamiento de las fuerzas, su relación entre ellas y su impacto en la industria.

La industria en la que se desempeña InsideB2B es atractiva (Puntaje general de 3,48) para la inversión. La amenaza de sustitutos revela la necesidad de consolidar el producto vertical con innovación y acercarlo intensamente al comprador. Por el lado de los proveedores y la competencia, se halló menor atracción, pero amplias posibilidades de diferenciación.

**Tabla 11. Resultado total de atractividad de las cinco fuerzas de Porter**

Amenaza de nuevos competidores		4.01 Atracción alta
Poder de negociación de los proveedores		2.77 Atracción media
Poder de negociación de los clientes		3.72 Atracción alta
Amenaza de productos o servicios sustitutos		3.40 Atracción media
Rivalidad entre los competidores existentes		3.50 Atracción alta

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del resultado de atractividad de la industria, el valor estimado de atracción de la industria es alto pero muy dinámico; por ello, se recomienda revisar y ajustar la estrategia cada cuatro meses.

**Tabla 12. Resultado de la evaluación general**

Evaluación general		3.48	Atracción Alta
--------------------	--	------	----------------

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La industria ha beneficiado en la distribución de réditos a los compradores, quienes han usado su poder negociador para obtener mejores contratos, pero también ha beneficiado a los rivales directos. Gracias a las considerables oportunidades, han logrado utilidades valiéndose de los sistemas de información que representan y han generado menos utilidad para los proveedores propietarios. Estos proveedores probablemente decidan reducir el costo de la cadena de distribución (intermediarios) para reclamar mayores utilidades (integración hacia adelante del proveedor propietario). Esta coyuntura ha sido motivada por el ingreso de nuevos competidores regionales, diferenciados principalmente por la madurez de sus productos. Por su parte, la industria de consultoría de sistemas está reconfigurando sus reglas con mayor velocidad a causa de la conectividad e innovación tecnológica, principalmente utilizando el internet para fines transaccionales empresariales. Esto favorecerá a la empresa que reaccione a ellos con anticipación (ver Anexo 5).

### 2.5.1 Amenaza de nuevos competidores

De atracción alta, la industria de consultoría de sistemas de información requiere experiencia consultiva y madurez del producto con respecto a exigencias normativas, legales y tributarias del país. Estos requerimientos de localización se encuentran en un servicio generalmente proporcionado por un proveedor local.

Si bien es cierto una empresa no experimenta barreras de capital ni economías de escala, uno de los procesos clave para su cadena de valor es el proceso comercial, el cual demanda un sistema de información verticalizado<sup>9</sup>, paramétrico y escalable, enmarcado en un servicio diferenciado.

Los nuevos proveedores pueden ser *partners* implementadores de una marca de *software* posicionada (Microsoft, SAP, Oracle, Net Suite). Esto significa un respaldo importante al momento de iniciar operaciones, dado que estos propietarios globales representan altos estándares de calidad, operatividad, garantía y escalabilidad, para lo cual deberán aceptar sus condiciones contractuales.

Un servicio de consultoría de sistemas es un negocio de personas: el consultor es la imagen de la empresa; por ello, estructurar un equipo idóneo es clave. Traducido en experiencia y aprendizaje tecnológico, esto representa una barrera de entrada.

El grado de inversión en Perú y las oportunidades de proyectos de tecnología, entre otros, han motivado el ingreso de nuevos competidores a la industria.

**Tabla 13. Clasificación de principales nuevos competidores en la industria**

Tipo de empresa	Sede	Empresa o nombre comercial
Consultoría de sistemas	Argentina	CMetrix, Perception Group
Consultoría de sistemas	Colombia	BitConsulting, Controles empresariales, Intergrupo (Efika B.C.)
Consultoría de sistemas	Chile	Beltech, Axxon
Consultoría de sistemas	Perú	Neotech, Dynamica

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>9</sup> Sistema de información verticalizado: Es el software, procedimiento y plataforma tecnológica que incluye en su funcionalidad, transacciones, configuraciones e informes, el procesamiento de legislación general, tributaria y aduanera establecido por entidades gubernamentales.

### 2.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Con atracción media, los principales proveedores son empresas globales propietarias de *software* con marcas posicionadas y de gran alcance geográfico. Estos proveedores comercializan sus productos vía intermediarios denominados *business partners*<sup>10</sup>, quienes se comportan como distribuidores en la cadena de valor del proveedor, por lo cual reciben un margen económico y pueden entregar servicios de implementación y soporte posterior asociado al producto vendido.

Por ejemplo, Microsoft Business Solution, la unidad de negocio de Microsoft Corporation encargada de sus productos de *software* de clase mundial Microsoft Dynamics ERP, CRM y anexos para empresas de diversas industrias, incluye en su reglamento requisitos de certificación (exámenes aprobados por ellos) para ascender como socio (Register Partner, Silver Partner, Gold Partner). Además, incluye regulación sobre precios y márgenes, entrega licencias y accesos a las herramientas de *marketing*, productos, comunidad tecnológica para las operaciones y exige al intermediario el cumplimiento de cuotas de ventas trimestrales. Sin embargo, esta relación no es exclusiva para ninguna de las partes, de modo que el *partner* puede cambiar de proveedor, relacionarse con otro proveedor o integrarse hacia atrás.

Existen otros proveedores de apoyo cuyo poder de negociación es bajo, dado que la oferta de productos o servicios sustitutos de estos es amplia y accesible.

**Tabla 14. Clasificación de principales proveedores en la industria**

Tipo de empresa	Sede	Empresa o servicios
Propietaria	América	Microsoft, Oracle, SUN, Google, Igrafx, Net suite, Salesforce.com
Propietaria	Europa	IBM, SAP
Intermediaria	Varios	Soluciones verticales, servicios anexos
Apoyo	Varios	De <i>marketing</i> , infraestructura tecnológica, logística
Independientes	Varios	Expertos, instructores, consultores asociados

Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>10</sup> Business Partners: Los socios de negocio en esta industria no son socios de capital, sino de distribuidor (contratos corporativos), intermediario para la implementación (sistemas de información empresarial) o revendedor de *software* base (sistema operativo, herramientas de ofimática).

### 2.5.3 Poder de negociación de los clientes

Con atracción alta, la conectividad, el acceso a otros mercados y la disponibilidad de sustitutos extranjeros y locales han empoderado al cliente, pero también han causado que algunas empresas compradoras reduzcan costos, optimicen procesos e incorporen tecnología. Las oportunidades de implementación de sistemas se presentan en temporada de crecimiento económico o de crisis.

Los compradores tienen la potestad de elegir cuándo tomar la decisión de compra, pueden negociar con otros proveedores, fraccionar pagos, tercerizar ciertas fases y solicitar pruebas de concepto, lo cual suele durar de cuatro a ocho meses. Los cambios de personal en las empresas compradoras pueden postergar, cancelar, impulsar o acelerar un proyecto que está por aprobarse. El líder de la empresa compradora y su plana gerencial también asumen un riesgo que puede impactar con su sostenibilidad laboral y la de su equipo durante la adopción de un ERP.

Los influenciadores de decisión en el proceso de compra de un ERP juegan un papel importante, estos pueden ser internos o externos a la empresa, pero tienen contacto con el comité decisor. Por ello, las empresas consultoras de sistemas invierten en un riguroso proceso comercial basado en la creación de una relación de confianza, entendimiento del negocio y aporte de valor<sup>11</sup> al momento de presentar su propuesta de implementación.

**Tabla 15. Clasificación de principales clientes en la industria**

Tipo de empresa	Sede	Empresa o rubro
Privada	Varios	Global, transnacional, multinacional, local
Sociales	Varios	ONG (con fines de lucro, sin fines de lucro)
Pública	Perú	Gobierno, municipalidades, organismos regionales

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las empresas extranjeras que operan en Perú requieren cubrir necesidades normativas y tributarias del país (localización) y consolidar información financiera. Cada empresa exige al implementador el conocimiento de sus procesos de negocio, lo cual es una barrera de ingreso y un factor diferencial a la hora de proponer un servicio. Esta situación conlleva, o debería conllevar, a que las empresas de consultoría opten por verticalizar su portafolio de productos.

---

<sup>11</sup> Según Porter M. (2002), una compañía crea un valor para el cliente por medio de reducción del costo del comprador o mejoramiento del desempeño del comprador.

#### 2.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Con atracción media, los implementadores ofrecen servicios poco diferenciados y productos no consolidados; sin embargo, la atracción es equilibrada por la curva de experiencia que debe atravesar el sustituto, el amplio número de oportunidades y el alto costo de cambiar la plataforma tecnológica. Por ejemplo, una empresa que opera con SAP All in One, el ERP<sup>12</sup>, difícilmente cambiaría a Oracle por el costo total de propiedad (TOC<sup>13</sup>) y el impacto negativo en la productividad; sin embargo, lo contrario puede ocurrir con mayor probabilidad: el comprador se muda o escala de plataforma. Inclusive a las empresas que realizaron una exitosa adopción ERP les será complicado mantener sus sistemas actuales, debido a la aparición de nuevos conceptos tecnológicos para la competitividad e innovación (es una necesidad para evitar disrupción); aquí se configura otra oportunidad para los implementadores.

Según Porter M., “en algunos sectores industriales los sustitutos pueden ser los competidores más peligrosos, de modo que deberían constituir el foco de la estrategia” (2002).

**Tabla 16. Clasificación de principales sustitutos en la industria**

Tipo de empresa	Presencia	Modalidad
Propietarias regionales	Regional	Tercerizadoras de productos propios o de otros proveedores
Local	Local	Equipos o consultores por proyectos o asignación fija
Partner otros ERP	Regional	Empresas que implementan otros sistemas de información
Outsourcing	Local	Tercerización de actividades sistémicas o tecnológicas
Empresa cliente	Interno	Desarrollo de servicios de sistemas internos o propios

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El cliente decide la compra sobre la base de múltiples variables como la opinión de un influenciador que utilizó el ERP, la cantidad de implementaciones del ERP en su industria, la alineación con su plataforma tecnológica existente y la capacidad del proveedor de influenciar en la adquisición. Entre los principales sistemas de información empresarial disponibles en Perú se encuentran los siguientes:

- SAP All in One, Business Objects, SAP Portal, SAP Hanna
- Ofismart, Spring, Exactus

---

<sup>12</sup> ERP: Enterprise Resource Planing es un sistema de información empresarial basado en procesos, que puede soportar las operaciones a lo largo de toda la organización en diversas industrias y locaciones

<sup>13</sup> TOC: Total Owner Cost representa todos los conceptos que impactan en el costo de un ERP para la empresa, desde la adquisición, implementación, post implementación y mantenimientos, incluyendo personas, tecnología, procesos y recursos.

- Oracle Financial (hoy Business Suite), People Soft
- Sales force, Sugar CRM
- Microsoft Dynamics AX, GP, NAV, CRM
- Net Suite, Open bravo, Flexline

### 2.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Presenta atracción alta. La poca diferenciación del servicio ha originado una competencia por precio en la cual las utilidades de los participantes se ven mermadas. En ese sentido, pocas empresas consultoras han preferido mantenerse firmes en su propuesta de servicio diferenciado y han podido mantenerse en el mercado. La aparición de nuevos competidores cambia este escenario, pero actualmente no cuentan con un enfoque estratégico claro o no han segmentado su mercado (no tienen restricción en cuanto a qué clientes enfocarse). Por otro lado, los competidores experimentan barreras de salida muy bajas, lo cual suma en la atracción de la industria. En este caso específico, el agrupamiento por industria de los clientes y los productos tendrán que orientarse por verticales de negocio. En este escenario, debemos resaltar que existen competidores que están relacionados con un mismo *partner* propietario, pero que actúan como competidores directos, tal como se vio en el análisis de los grupos estratégicos B, C y D. (ver Gráfico 2) Sin embargo, el esquema de diferenciación va por un similar camino, diferenciación del servicio, sistemas de información por verticales de negocio e innovación continua.

**Tabla 17. Clasificación de principales competidores existentes en la industria**

Tipo de empresa	Empresa
Competidores directos	G&S Gestión y Sistemas Informat PGS IT Soluciones
Principales sustitutos	Omnia Solution, TS Net Global, Sharp ERP, Novatech, Execuplan, Corporation 1to1, Strat Consulting, Red <i>partner</i> , Net <i>Partners</i> Consultoras globales
Potenciales competidores	D'soft, Novasys Consultoras <i>partner</i> otros ERP Consultoras propietarias regionales Consultoras locales

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2.6 Matriz del perfil referencial (PR)

Se eligieron tres empresas implementadoras de Microsoft Dynamics ERP. Tribridge (con sede en EEUU, elegido del 2011 al 2014 como *partner* del año a nivel mundial), Fesworld (Con sede en Mexico, elegido como *partner* latinoamericano del año en el 2014) y SalesPad (Con sede EEUU, cuyo éxito se basa en el desarrollo de productos innovadores sobre Dynamics GP para la industria logística).

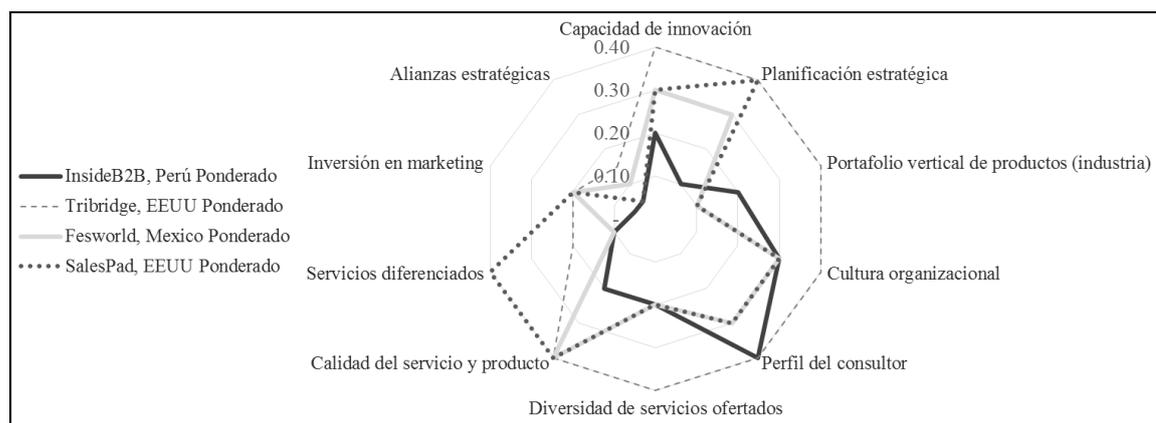
**Tabla 18. Matriz PR aplicada a InsideB2B**

Factores críticos para el éxito	Peso	InsideB2B, Perú		Tribridge, EEUU		Fesworld, Mexico		SalesPad, EEUU		Alhambra eidos, España	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Capacidad de innovación	0.10	2	0.20	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
2 Planificación estratégica	0.10	1	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
3 Portafolio vertical de productos (industria)	0.10	2	0.20	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2
4 Cultura organizacional	0.10	3	0.30	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
5 Perfil del consultor	0.10	4	0.40	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
6 Diversidad de servicios ofertados	0.10	2	0.20	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3
7 Calidad del servicio y producto	0.10	2	0.20	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
8 Servicios diferenciados	0.10	1	0.10	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3
9 Inversión en marketing	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
10 Alianzas estratégicas	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2
11 Costos de implementación bajos	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06
12 Customización de sistemas de información	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06
13 Representar varios proveedores propietarios	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09
14 Presencia regional	0.01	2	0.02	4	0.04	3	0.03	2	0.02	4	0.04
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.09</b>		<b>3.57</b>		<b>2.51</b>		<b>2.85</b>		<b>3.45</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

InsideB2B coincide con los referentes respecto de su cuidado por la cultura organizacional y el perfil del consultor implementador. Sin embargo, debe reconocer la necesidad de estrategias para mejorar su gestión de *marketing*, capacidad de innovación y calidad del servicio, pero lo primordial es formar alianzas estratégicas y diferenciarse en su industria.

**Gráfico 3. Gráfico de Matriz PR aplicado a InsideB2B**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo II. Análisis interno de la organización

### 1. Objetivos estratégicos y lineamientos iniciales

La empresa cuenta con tres años de operaciones, opera con un equipo experto con atención personalizada a una tarifa similar a la del mercado. Decidió ser *partner* implementador de soluciones Microsoft e invirtió en la elaboración de la localización peruana de Microsoft Dynamics GP.

**Tabla 19. Resumen de información empresarial de InsideB2B**

Elementos	Descripción	
Accionistas	Stevenson Torres L. (50 % de 1500 acciones) Eder Arteaga N. (50 % de 1500 acciones)	
Razón social	Inside Business To Business S.A.C.	RUC: 20549202960
Régimen laboral	Régimen general <sup>14</sup>	
Dirección	Av. Alcanfores 495, Oficina 408, Miraflores, Lima Perú.	
Inicio SUNAT <sup>15</sup>	14/08/2012	
Otros datos	Categoría SILVER Partner Microsoft Sitio web: www.insideb2b.com	Logo: 

Fuente: InsideB2B, 2012.

Cuando InsideB2B inició operaciones, definió tres objetivos estratégicos principales.

- Ser el *partner* peruano con mayor experticia en la implementación de sistemas de información empresarial en plataforma Microsoft
- Generar oportunidades de negocio basado en buenas referencias de clientes
- Utilizar a su favor la percepción de ser una empresa nueva

**Tabla 20. Lineamientos estratégicos en InsideB2B: impacto en objetivos**

Nro.	Lineamiento estratégico	Objetivos		
		1	2	3
LE 01	Enfocarse en servicios de implementación de plataforma Microsoft	●		●
LE 02	Dirigirse a empresas privadas medianas con operaciones en Perú	●	●	
LE 03	Desarrollar un producto y servicio propio de localización en Perú	●	●	●
LE 04	Establecer <i>marketing</i> vía redes sociales	●		●
LE 05	Atender criticidad sin restricciones		●	
LE 06	Mantener precios acorde al mercado	●		
LE 07	Transmitir el perfil ético y transparente al personal en todo momento	●	●	

Fuente: InsideB2B, 2012.

<sup>14</sup> Régimen Laboral General del D.S. N° 003-97-TR (T.U.O Decreto Legislativo 728)

<sup>15</sup> Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

### **1.1 Visión**

Lograr que nuestros clientes alcancen su mejor nivel de productividad y se distingan por tener procesos de negocio óptimos e información inteligente para sus decisiones y crecimiento sostenido.

### **1.2 Misión**

Solucionar realmente los requerimientos de nuestros clientes, simplificar procesos y hacer que la actividad diaria de nuestros clientes sea algo práctico pero a la vez potente.

### **1.3 Principales clientes**

Adecco Perú, Trafigura, Frank´s International, Thunderbird Resorts, Interseguro, Textil San Ramón, SONY Perú, Bodytech Perú.

## **2. Principales servicios**

La implementación sistemas de información empresarial ERP puede incluir consultoría de procesos, implementación de nuevos sistemas de relacionamiento con el cliente, inteligencia de negocios y desarrollo de *software* en plataforma Microsoft.

## **3. Gestión comercial**

- El equipo de consultoría asignado a la gestión comercial dedica el 30% de su tiempo a la elaboración de presentaciones o simulaciones del ERP durante la gestión de oportunidades.
- Se emplea la metodología Microsoft Solution Selling (MSS) para la gestión de oportunidades, la cual se encuentra automatizada sobre Dynamics CRM Online en InsideB2B.
- Se realizan eventos (desayunos o almuerzos tecnológicos) dirigidos a empleados tomadores de decisiones; se reciben entre diez o trece personas (seis o ocho empresas) en oficinas Microsoft Perú.

## **4. Gestión de operaciones**

### **4.1 Gestión de proyectos**

- Las actividades de gestión de proyectos se encuentran en etapa de madurez; actualmente cumplen el rol de facilitador (entrega de formatos, soporte metodológico, herramientas).
- Cuenta con una metodología propia, la cual está alineada a la metodología Sure Step y a la guía de gestión de proyectos de mayor aceptación PMBOK.

### **4.2 Soporte al cliente**

- Se establece un primer nivel de soporte del lado del cliente.

- El segundo nivel de soporte está a cargo de InsideB2B, que también tiene dos canales.
- El último nivel de soporte lo compone Microsoft con su departamento propio de soporte y eventualmente algunos consultores aliados. Muy pocas veces se llega a este nivel.
- Para las incidencias fuera de alcance existen tres planes de soporte (tres meses, seis meses, doce meses).
- Para el servicio de localización Dynamics GP, las actualizaciones motivadas por un cambio en la legislación peruana son implementadas sin costo. Este esquema permite tener una localización sólida y vigente y mantener la relación con el cliente.

#### **4.3 Investigación y desarrollo (I+D)**

- Viernes destinados a investigar nuevas tecnologías.
- Se seleccionan y asignan voluntariamente iniciativas de proyectos.
- Cada viernes se revisan avances y refuerzan o ajustan los planes.
- InsideB2B entrega libros, herramientas de *software* e incentivos económicos para el desarrollo.
- Los mejores desarrollos pasan a formar parte de la oferta de productos.

#### **5. Resultados contables y financieros**

- InsideB2B terceriza su contabilidad. El resultado operativo de 9,70% en el 2013 fue superado a 23.29% en el 2014.
- El gasto de ventas más significativo lo componen los sueldos de planilla, consultores externos y actividades comerciales. El gasto de ventas se redujo en 15,05 % al cierre del 2014, debido al ahorro por conceptos de oficina y menor necesidad de consultoría externa.
- El costo de productos lo componen los sueldos de la planilla asignada a la implementación y el pago de mantenimiento anual de licencias Microsoft Dynamics GP (10,8 % del precio total de licencias le corresponde a Microsoft).
- El costo de productos se redujo en 47,64 % al cierre del 2014, debido a que la mayoría de proyectos de implementación no requirió licenciamiento porque fueron servicios en los mismos clientes o en clientes nuevos que ya contaban con licencias.

**Tabla 21. Estado de pérdidas y ganancias InsideB2B. Periodos 2013 y 2014**

<b>Conceptos</b>	<b>2,013</b>	<b>2,014</b>
<b>Gasto Corriente</b>		
Alquiler oficina	4,067	1,402
Servicios luz , agua, aire	400	0
Mantenimiento oficina	960	320
Movilidad, insumos	2,400	2,400
Celulares	0	185
<b>Costo Directo</b>		
Salarios consultores	87,757	87,757
Salarios part time y terceros	15,704	30,008
Comisiones de venta	0	997
<b>Costos Indirectos</b>		
Marketing, Comercial	23,750	3,600
Administración	216,926	216,926
Viajes de operaciones	4,800	15,300
Asesorías externas	15,000	0
Equipamiento	15,100	3,950
I+D	0	1,800
Capacitación	5,300	3,600
<b>Otros</b>		
Membresias	2,800	2,080
Legal	6,000	1,000
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 400,964</b>	<b>\$ 371,325</b>
Ventas licenciadas MS	105,568	31,935
Ventas mantenimiento Licencias MS	40,261	39,037
Ventas servicios MS	403,126	477,753
<b>Total ventas</b>	<b>\$ 548,956</b>	<b>\$ 548,725</b>
Costo por licencia MS	63,341	19,161
Costo por mantenimiento Licencias M	31,404	30,449
<b>Costo de Productos</b>	<b>94,745</b>	<b>49,610</b>
Gasto de Venta	198,206	168,372
Gasto administrativo	297,503	252,563
<b>Margen Bruto</b>	<b>454,211</b>	<b>499,115</b>
<b>Resultado operativo</b>	<b>\$ 53,247</b>	<b>\$ 127,790</b>

Fuente: InsideB2B, 2014.

**Tabla 22. Ratios de rentabilidad InsideB2B. Periodos 2013 y 2014**

			2013	2014
Utilidad bruta	$\frac{= \text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	=	63.89%	69.32%
Utilidad operativa (ROS, Retorno sobre ventas)	$\frac{= \text{Utilidad bruta} - \text{Costos indirectos}}{\text{Ventas}}$	=	9.70%	23.29%
Rentabilidad neta de ventas (Margen neto)	$\frac{= \text{Utilidad Operativa} - \text{Impuestos}}{\text{Ventas}}$	=	6.79%	16.30%

Fuente: InsideB2B, 2014.

La venta de servicios creció en 18,51% en el 2014 (\$ 74.626), y la venta de licencias decreció en 69,65% (\$ 73.633) en el 2014. La venta de servicios en el 2013 representó el 73,44 % del total de ingresos y en el 2014 representó el 87,07 %, lo cual significa que la venta de servicios impacta positivamente en la utilidad bruta en 5%.

## 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Permite examinar los factores internos (razones corporativas) de mayor impacto durante la formulación de estrategias, a los cuales se les asigna un peso según su importancia y valor.

Para el presente análisis se convocó al equipo de liderazgo de la empresa en cuatro sesiones de tipo *focus group*. Las fortalezas (o debilidades) que suelen identificarse son las que nuestros clientes perciben que se realizan de manera correcta (o no correcta); sin embargo, detrás de esa percepción existe una razón corporativa (ver Anexo 1).

**Tabla 23. Matriz EFI aplicada a InsideB2B**

	Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1 Personal asignado a la creación, mejora y actualización de productos propio	0,11	4	0,44
2 Capacidad para incorporar, desarrollar y conservar consultores expertos	0,10	4	0,40
3 Experiencia en la implementación de sistemas de información para la industria de construcción, textil, comercial y servicios	0,10	4	0,40
4 Líderes comprometidos con el buen servicio que originan un 75% de clientes fidelizados	0,10	4	0,40
5 Accionistas y gerentes con visión estratégica compartida	0,07	4	0,28
6 Procesos internos sistematizados que generan eficiencia en la gestión comercial, implementación y soporte	0,06	4	0,24
7 Inversión constante en capacitación del <i>staff</i> de consultores	0,05	4	0,20
8 Equipo compacto y en crecimiento que aprovecha su flexibilidad, rapidez y pasión	0,05	3	0,15
9 Eficiencia en la implementación de sistemas de información Microsoft que lo califican como <i>silver partner</i>	0,05	3	0,15
10 Cultura empresarial joven pero idónea, lo cual genera buen clima laboral y trabajo en equipo	0,03	3	0,09
Subtotal	0,72		2,75
<b>Debilidades</b>			
1 Falta de optimización de tiempo y empleo de herramientas para actividades internas	0,04	2	0,08
2 Falta de alianzas estratégicas con proveedores locales, expertos en nichos (RRHH, digitalización, costos, finanzas)	0,03	2	0,06
3 No se cuenta con reserva económica ni patrimonio significativo.	0,03	2	0,06
4 Ausencia de un plan estratégico formal	0,05	1	0,05
5 No se realiza gestión de conocimiento	0,04	1	0,04
6 Falta planificación tributaria, contacto con SUNAT, bancos	0,03	1	0,03
7 Calidad del servicio y producto no declarada como factor diferenciador	0,03	1	0,03
8 Falta consolidar metodología de desarrollo de <i>software</i> .	0,01	2	0,02
9 Plan de aprendizaje y certificación no formalizado	0,01	2	0,02
10 PMO en desarrollo con prioridad baja para proyectos pequeños	0,01	1	0,01
Subtotal	0,28		0,40
<b>Puntuación ponderada total para la organización</b>	<b>1,00</b>		<b>3,15</b>

Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor o 1: Debilidad mayor.

Fuente: Elaboración propia, 2015. A partir del modelo F. David (2008)

En la empresa predominan las fortalezas sobre las debilidades (3,15), principalmente fortalezas relacionadas con la experiencia del equipo consultor y la capacidad de desarrollo de productos. Por otro lado, cuenta con debilidades que suelen presentarse en empresas durante la etapa de emprendimiento (Quinn y Cameron 1983), en la cual el factor de crisis es formar líderes y avanzar hacia la formalidad. Este análisis permite pensar en posibles estrategias.

## **7. Matriz VRIO para el análisis de recursos y capacidades**

Para el presente análisis se empleará la matriz VRIO planteada por Barney y Hesterly (2005), la cual nos permite evaluar los cuatro elementos clave para identificar una ventaja competitiva para calificar cada recurso o capacidad (valioso, raro, inimitable, organización).

Los recursos y capacidades que se muestran en la matriz VRIO se basan en el análisis de la cadena de valor (ver Anexo 2).

## **8. Determinación de la ventaja competitiva**

Según Porter M., “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado” (2002).

El análisis no muestra ventajas competitivas sostenibles; no obstante, se identifica una ventaja competitiva no explotada: consultores con perfil humano y experticia en el producto que implementan exitosamente en menor tiempo. InsideB2B debe formular su estrategia para lograr y mantener su ventaja competitiva sobre la base de los siguientes objetivos: rentabilidad superior en el tiempo, no crecer orgánicamente, ser diferente en lugar de ser el mejor.

### Capítulo III. Estudio de mercado

#### 1. Identificación del problema

InsideB2B desconoce las prioridades de quienes toman decisiones en industrias objetivo a cerca de la incorporación de soluciones a necesidades de los próximos tres años.

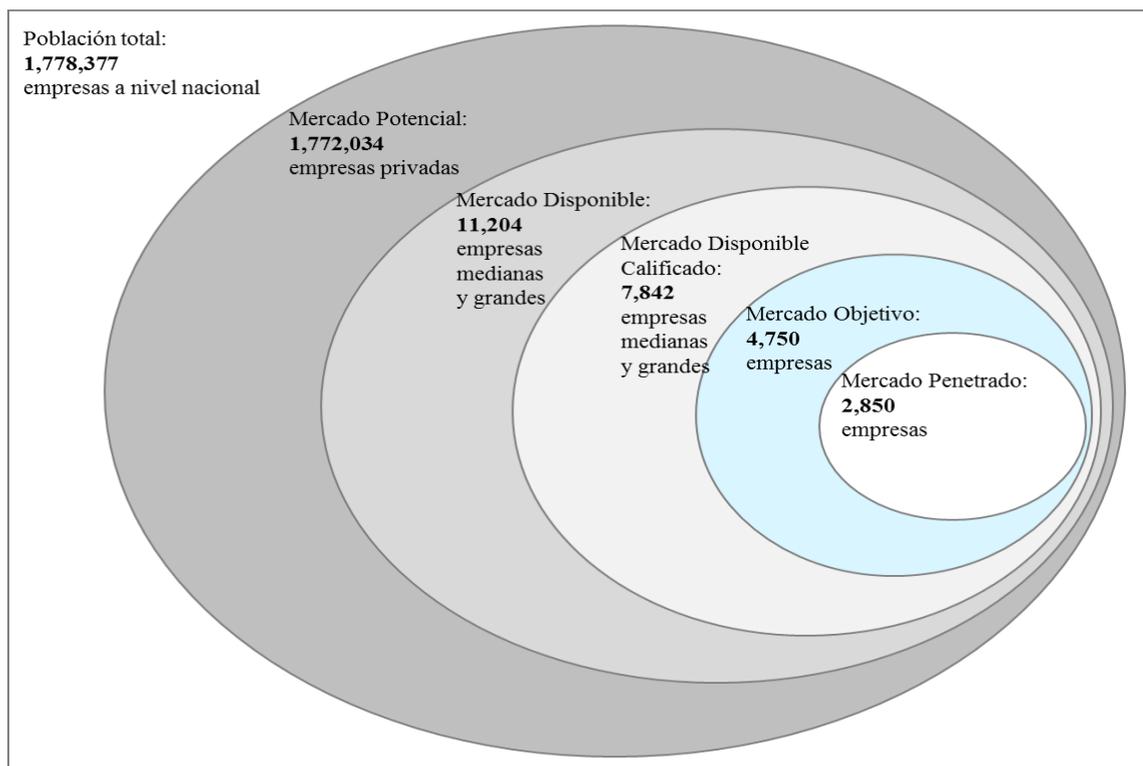
#### 2. Objetivos de la investigación de mercado

- Determinar la tecnología que incorporarán las empresas mercado objetivo de InsideB2B
- Hallar factores que impacten durante los siguientes tres años en el desempeño de la empresa de los tomadores de decisiones

#### 3. Mercado objetivo

Se realizó el siguiente análisis para definir el mercado objetivo:

**Gráfico 4. Esquema del mercado objetivo**



Fuente: Basado en Kotler P. (2006), a partir de información de mercado de INEI 2013 (ver Anexo 3) e informe IDC 2013 (ver Anexo 7).

Se tomaron en cuenta empresas clientes y prospectos de InsideB2B en industria de servicios profesionales, fabricación, comercio y construcción con operaciones en Lima Metropolitana. Se obtuvo un total de sesenta empresas encuestadas; luego de los primeros resultados, se identificó

la necesidad de descartar las encuestas que no fueron contestadas por el personal decisor, por lo que se decidió trabajar únicamente con cincuenta y dos encuestas (trece por cada industria) correspondientes a los siguientes cargos: gerente país, gerente general, gerente de Administración y Finanzas, gerente de Tecnologías de Información.

#### 4. Metodología

Se empleó como fuente primaria la encuesta directa a tomadores de decisiones en empresas objetivo (ver Anexo 6).

- Técnica:** Cuantitativa mediante encuestas.
- Instrumento:** Encuesta estructurada tipo Likert.
- Universo:** 4750, Empresas clientes y prospectos de InsideB2B en industria de servicios profesionales, fabricación, comercio y construcción, con operaciones en Lima Metropolitana.
- Tipo de muestreo:** Probabilístico.
- Tamaño:** 52 válidas de 60 obtenidas.
- Nivel de confianza:** 95 %
- Margen de error:** +/-13.5% (Los resultados son válidos únicamente para InsideB2B)
- Realización:** 8 semanas (en febrero y marzo del 2015)

Fuente: Elaboración propia, empleando calculadora del margen de error de Datum International, [www.datum.com.pe](http://www.datum.com.pe).

#### 5. Conclusiones

Los principales hallazgos, cuya preferencia (5: muy de acuerdo y 4: de acuerdo) supera el 80 %, indican que las tres principales prioridades en empresas clientes y prospectos de InsideB2B para los próximos tres años son las siguientes:

**Tabla 24. Conclusiones del estudio de mercado**

92.3 %	Automatización de procesos de negocio o funcionalidad
88.5 %	Simplicidad y visualizaciones para la comunicación organizacional (oportunidad)
82.7 %	Control y reducción de costos organizacionales (oportunidad)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los resultados tienen validez únicamente para InsideB2B, por tratarse de una selección de empresas prospectos y clientes actuales. Además, no representan una confirmación de necesidades de mercado. Finalmente, los resultados se incluirán como oportunidades en el análisis FODA.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

En este capítulo, las decisiones se basan en el análisis y el juicio expertos. Para reforzar esto, también se emplearán diversas matrices. El plan estratégico busca definir estrategias para el logro de objetivos.

Para la formulación del plan estratégico (PE) se emplearon como insumos los resultados obtenidos de la evaluación de factores externos la identificación del sector específico ABELL, el perfil referencial, la evaluación de factores internos los intereses organizacionales y la definición de objetivos estratégicos.

Horizonte de ejecución del PE: Julio 2015 – julio 2018

Frecuencia de ajuste del PE: Cada cuatro meses

### 1. Objetivos estratégicos

#### 1.1 Matriz de intereses organizacionales (IO)

Respaldan la definición de los objetivos de largo plazo. En este caso, se llevaron a cabo dos reuniones con los accionistas de InsideB2B, en las cuales se revisaron la matriz EFE, el análisis de cinco fuerzas (ver Anexo 5) y el análisis de perfil referencial.

**Tabla 25. Matriz IO aplicada a InsideB2B**

Interés organizacional	
1	Crecimiento sostenible y mayor penetración en el mercado
2	Ser un equipo compacto que ejecute proyectos trascendentes para el país
3	Ser una empresa innovadora
4	Protagonizar el desarrollo de la industria de consultoría de sistemas
5	Crecer hacia una oferta de servicios de consultoría integral de negocios
6	Internacionalizar la empresa
7	Ser reconocida como una empresa transformadora de empresas privadas
8	Implementar proyectos de responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 1.2 Definición de objetivos estratégicos (OE)

**Tabla 26. OE de InsideB2B al 2018**

Nro.	Objetivo
OE1	Lograr un crecimiento superior al 22 % anual sostenible en la facturación hasta 2018
OE2	Mantener no menos de 30 % de rentabilidad operativa anual
OE3	Implementar 19.770 horas de consultoría respetando las tarifas al 2018
OE4	Desarrollar productos que transformen los procesos de las medianas empresas al 2018
OE5	Conocer y expandirse al mercado de EEUU vía servicios a empresas consultoras al 2018
OE6	Incorporar clientes de mediana empresa que representen el 23 % de los ingresos anuales al 2018
OE7	Lograr no menos de 90 % de satisfacción de clientes anualmente al 2018
OE8	Firmar tres alianzas estratégicas para consolidar verticales y dos para servicios integrales al 2018
OE9	Ser una organización funcional proyectada al 2018

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los objetivos estratégicos apuntan al logro de la visión reformulada de la empresa. Para estos dos capítulos, también se tomaron en cuenta los intereses organizacionales y la evaluación de factores externos e internos. Estos objetivos describen con precisión la situación esperada para poder medir y controlar su cumplimiento; son optimistas pero conservadores.

## 2. Matriz FODA cruzado

Es una herramienta de enfoque es útil para concentrarse en aquello que se debe atender con prioridad; mejor aun sirve para separar estrategias poco relevantes, pues se requerirá destinar personas, conocimiento, recursos, tiempo y presupuesto para ejecutarlas.

Se incluyeron los resultados de la Encuesta de Necesidades Empresariales Futuras para cotejar con la lista de oportunidades y adicionar en el caso de que no esté considerada, de modo que quedan los siguientes adicionales:

O11. Mayor necesidad de simplicidad y visualizaciones para la comunicación organizacional

O12. Mayor necesidad de automatización de procesos y reducción de costos

**Tabla 27. Matriz FODA aplicado a InsideB2B**

		Oportunidades (aprovechar)	Amenazas (neutralizar)	
FORTALEZAS (aumentar)	F1	Personal asignado a la creación, mejora y actualización del productos propio	A1	Entrada de empresas competidoras regionales
	F2	Capacidad para incorporar, desarrollar, y conservar consultores expertos	A2	Líder del mercado ERP SAP en crecimiento y con mayor número de influenciadores en Perú
	F3	Experiencia implementando sistemas de información para la industria de construcción, textil y comercial	A3	Mayor agresividad comercial de competidores (precio, plaza, promoción, portafolio producto)
	F4	Líderes comprometidos con el buen servicio que originan un 75% de clientes fidelizados	A4	País con elevado índice de corrupción
	F5	Accionistas y gerentes con visión estratégica compartida	A5	Empresas consultoras improvisadas que desprestigian el producto que representan
	F6	Procesos internos sistematizados que generan eficiencia en la gestión comercial, implementación y soporte	A6	Barreras de entrada bajas permiten nuevos competidores oportunistas
	F7	Inversión constante en capacitación del staff de consultores	A7	Dependencia de cambios económicos externos que generan fuga de inversión y crisis
	F8	Equipo compacto y en crecimiento que aprovecha su flexibilidad, rapidez y pasión	A8	Establecimiento de servicios <i>cloud computing</i> que disminuye la intervención del consultor
	F9	Eficiencia en la implementación de sistemas de información Microsoft que lo califican como Silver Partner	A9	Cambio de reglas de juego desde el proveedor propietario
	F10	Cultura empresarial joven pero idónea que genera buen clima laboral y trabajo en equipo	E10	Fortalecer la promesa de valor con evidencias contractuales y propuestas transformadoras para mediana empresa [A2, A3, A5 - F4, F5, F6]
DEBILIDADES (disminuir)	D1	Falta de optimización de tiempo y empleo de herramientas para actividades internas	E11	Intensificar la postura estratégica de ofensiva a partir del equipo de marketing [A1, A3 - F4, F5, F9]
	D2	Faltan alianzas estratégicas con proveedores locales, expertos en nichos	E12	Lograr acercamiento entre influenciadores ERP e InsideB2B mediante eventos, consultoría y capacitación [A1, A2, A3, A6 - F2, F5, F7]
	D3	No se cuenta con reserva económica ni patrimonio significativo	E13	Incrementar el número de proveedores propietarios para disminuir riesgos relacionados a su poder de negociación [A1, A2, A5, A6, A9 - F3, F4, F5, F6, F8, F10]
	D4	Ausencia de un Plan Estratégico formal	E14	Desarrollar productos de software con tecnología actual que complementen y operen con los sistemas de información ERP y CRM más postictonados [A2, A3, A5, A6, A8, A9 - F1, F2, F5, F6]
	D5	No se realiza gestión de conocimiento	E15	Implementar un esquema de productividad e incentivos a empleados para cumplir las promesas al cliente [A5, A6 - D1, D7]
	D6	Falta planificación tributaria, contacto con SUNAT, bancos	E16	Asignar mayor presupuesto a las actividades de planificación tributaria y de tesorería [A4, A7 - D3, D5]
	D7	Calidad del servicio y producto no declarada como factor diferenciador		
	D8	Falta consolidar metodología de desarrollo de software		
	D9	Plan de aprendizaje y certificación no formalizado		
	D10	PMO en desarrollo con prioridad baja para proyectos pequeños		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Matriz de posición estratégica y evolución de la acción (PEYEA)

La teoría presentada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel (1984) se empleó para determinar la postura estratégica de InsideB2B. Esta Matriz contiene cuatro cuadrantes determinantes de la posición estratégica: agresiva, conservadora, competitiva y defensiva, para lo cual se emplearon las siguientes variables y valoraciones.

**Tabla 28. Matriz PEYEA aplicada a InsideB2B**

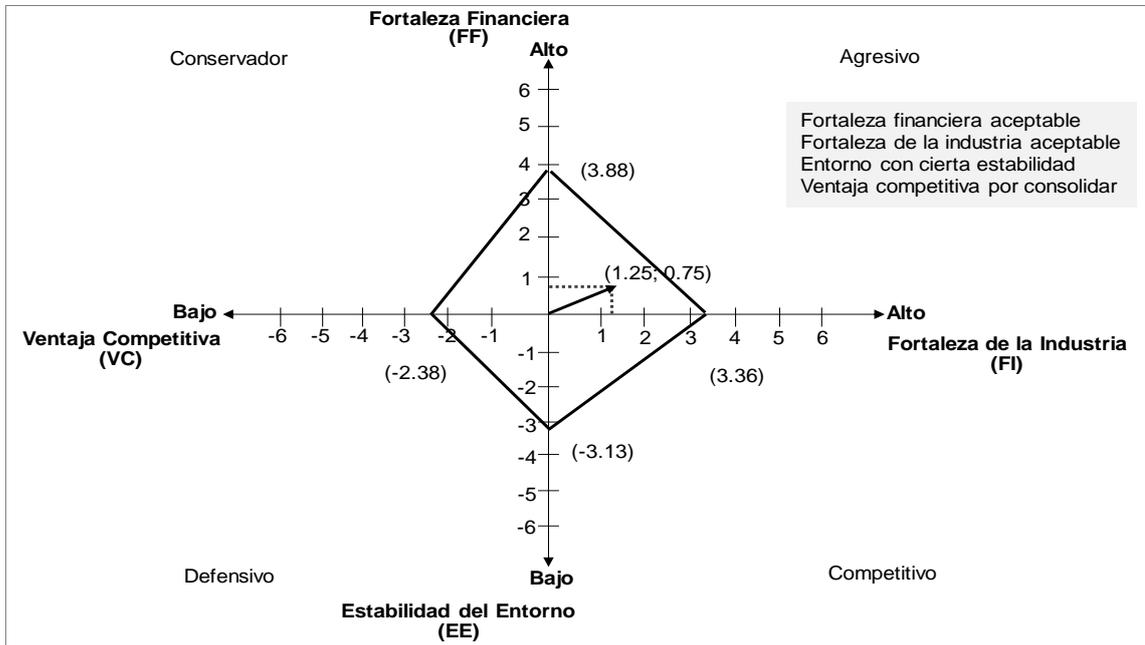
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del entorno (EE)	Valor
1 Retorno de la inversión	4	1 Cambios tecnológicos	-1
2 Apalancamiento	5	2 Tasas de inflación	-2
3 Liquidez	3	3 Variabilidad de la demanda	-2
4 Capital requerido versus disponible	2	4 Rango de precios de productos competitivos	-5
5 Flujo de caja	3	5 Barreras de entrada al mercado	-5
6 Facilidad de salida del mercado	5	6 Rivalidad/presión competitiva	-4
7 Riesgo involucrado en el negocio	4	7 Elasticidad de precios de la demanda	-3
8 Economías de experiencia	5	8 Presión de los sustitutos	-3
Promedio (Peor=+1; Mejor=+6)	<b>3.88</b>	Promedio (Peor=-6; Mejor=-1)	<b>-3.13</b>
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fortaleza de la industria (FI)	Valor
1 Participación en el mercado	-5	1 Potencial de crecimiento	6
2 Calidad del servicio	-2	2 Potencial de utilidades	4
3 Ciclo de vida del servicio	-1	3 Estabilidad financiera	4
4 Ciclo de reemplazo del producto	-2	4 Madurez de adopción tecnológica	4
5 Lealtad del cliente	-2	5 Intensidad de capital	4
6 Conocimiento tecnológico e innovación	-2	6 Facilidad de entrada al mercado	1
7 Integración vertical	-3	7 Productividad/utilización de la capacidad	5
8 Velocidad de introducción de nuevos productos	-2	8 Poder de negociación de proveedores propietarios	1
Promedio (Peor=-6; Mejor=-1)	<b>-2.38</b>	Promedio (Peor=+1; Mejor=+6)	<b>3.63</b>

$$X = (FI) - (VC) = (3.625) + (-2.375) = 1.25$$

$$Y = (FF) - (EE) = (3.875) + (-3.125) = 0.75$$

Fuente: Elaboración propia, 2015. A partir de A. Rowe, R. Manson, K. Dickel, 1984.

**Gráfico 5. Gráfico de polígono y vector PEYEA aplicado a InsideB2B**



Fuente: Elaboración propia, 2015. A partir de A. Rowe, R. Manson, K. Dickel, 1984.

Con los promedios encontrados en cada factor, trazamos las líneas que forman el polígono; luego, la suma de factores en el eje X con la suma de factores en el eje Y dan como resultado un vector de coordenadas (1.25; 0.75) ubicado en el cuadrante con postura estratégica “agresivo”, de acuerdo con la teoría de Miles y Snow (2003). De este modo, se recomiendan estrategias de diversificación concéntrica o integración vertical, las cuales se enfocan en aumentar su participación de mercado y concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.

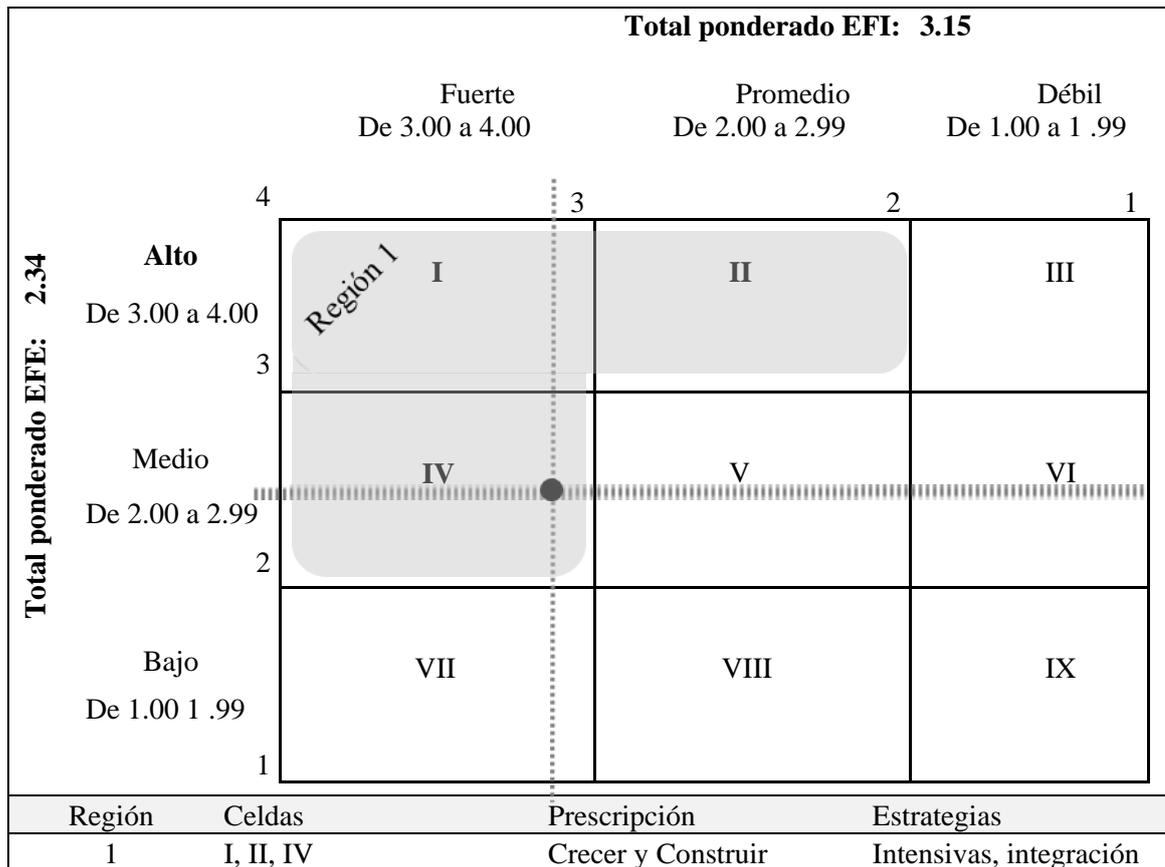
Según D’Alessio (2008), la postura agresiva es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno. La organización goza de una ventaja competitiva que puede proteger su fortaleza financiera, teniendo como factor crítico el ingreso de nuevos competidores.

Por ello, InsideB2B debe destinar sus recursos a la búsqueda del aprovechamiento de oportunidades, buscar aliados estratégicos para ampliar su oferta de servicios y realizar estudios o análisis para ampliar su mercado.

#### 4. Matriz interna externa (IE)

Toma como insumos los resultados ponderados de la matriz EFE para el eje vertical y de la matriz EFI para el eje horizontal. El punto de intercección de estas coordenadas se ubicará dentro de una de las nueve regiones que contienen estrategias recomendadas.

**Gráfico 6. Matriz IE aplicada a InsideB2B**



Fuente: Elaboración propia, 2015. A partir de McKinsey & Company.

Para InsideB2B, se ubica en el cuadrante IV de la Región 1. La prescripción es crecer y construir, y se recomiendan las estrategias intensivas o de integración. Debe intensificar sus esfuerzos en la generación de negocios, desarrollar productos innovadores de tipo integración hacia atrás y acercarse más al cliente.

#### 5. Matriz de decisión estratégica (DE)

Ratifica y prioriza estrategias según recomendaciones de las matrices FODA, PEYEA e IE. Las estrategias específicas a retener para InsideB2B serán aquellas donde se identifique mayor coincidencia. (ver Tabla 29)

**Tabla 29. Matriz DE para InsideB2B**

	Estrategias de crecimiento	Estrategias específicas	Matrices				Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	
Externa Intensiva	Desarrollo de productos	E1: Desarrollar aplicaciones cloud propias para procesamiento de información en medianas empresas	1	0	1	1	3
	Penetración en el mercado	E2: Venta de servicios con custodia en clientes actuales para lograr continuidad	1	1	1	1	4
	Penetración en el mercado	E3: Incorporar innovación de producto a las soluciones verticales e innovación de valor para la competitividad de la mediana empresa	1	1	1	1	4
	Penetración en el mercado	E4: Consolidar la Localización Perú para atraer empresas Extranjeras	1	0	1	1	3
	Penetración en el mercado	E5: Desarrollar canales de comunicación vía internet para relacionamiento con clientes locales y extranjeros	1	0	1	1	3
	Penetración en el mercado	E6: Establecer alianzas con entidades bancarias para atender el mercado PYME con versión "ERP Emprendedor"	1	0	1	1	3
	Penetración en el mercado	E7: Desarrollar un programa interno y externo de Simplicidad	1	0	1	1	3
Interna Específica	Específica	E8: Emplear el Plan Estratégico como herramienta de comunicación interna y externa	1	0	0	0	1
	Específica	E9: Desarrollar la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para establecer el estilo de gestión proyectizado	1	1	0	0	2
Externa Intensiva	Penetración en el mercado	E10: Fortalecer la promesa de valor con evidencias contractuales y propuestas transformadoras para mediana empresa	1	0	1	1	3
	Penetración en el mercado	E11: Intensificar la postura estratégica de ofensiva a partir del equipo de marketing	1	0	1	1	3
	Desarrollo de mercados	E12: Lograr acercamiento entre influenciadores ERP e InsideB2B mediante eventos, consultoría y capacitación	1	0	1	1	3
	Desarrollo de productos	E13: Incrementar el número de proveedores propietarios para disminuir riesgos relacionados a su poder de negociación	1	1	1	0	3
	Desarrollo de productos	E14: Desarrollar productos de software con tecnología actual que complementen y operen con los sistemas de información ERP y CRM más posicionados	1	1	1	1	4
	Penetración en el mercado	E15: Implementar un esquema de productividad e incentivos a empleados para cumplir las promesas al cliente	1	0	1	1	3
Interna Específica	Específica	E16: Asignar mayor presupuesto a las actividades de planificación tributaria y de tesorería	1	1	0	0	2
Integración	Integración vertical hacia adelante	E17: Crear unidad de negocio de <i>Outsourcing</i> de Tecnologías de Información y procesamiento de información para medianas empresas (De Matriz GE)	0	1	0	0	1
	Integración vertical hacia atrás	E18: Crear unidad de negocio de servicios de ERP Online en nube privada propia (alianza con empresa propietaria de servidores) para PYME's en la región (De Matriz GE)	0	1	0	0	1

Las estrategias retenidas (con mayor coincidencia) son las trece resaltadas en fondo oscuro.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 6. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE)

Permite analizar objetivamente las estrategias retenidas según la matriz de decisión estratégica en una perspectiva única, de modo que se puedan confrontar los resultados de la evaluación de factores externos y la evaluación de factores internos de InsideB2B. Luego de esto, se decidió retener diez estrategias (ver Tabla 32).

## 7. Matriz de Rumelt (RM)

La matriz de criterios de Richard P. Rumelt (1980) es útil porque evalúa las estrategias retenidas, una por una, con respecto a los siguientes cuatro criterios:

**Tabla 30. Criterios de Rumelt**

Consistencia (1)	La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.
Consonancia (2)	La estrategia debe responder al entorno externo y a sus cambios críticos.
Factibilidad (3)	La estrategia no debe originar sobrecostos ni crear subproblemas.
Ventaja (4)	La estrategia debe crear y/o mantener ventajas competitivas en áreas clave.

Se confrontaron las diez estrategias y se estableció la aceptación de nueve de ellas (resaltadas en fondo negro) y el aplazamiento de una que demanda mayor inversión económica.

**Tabla 31. Matriz RM aplicada a InsideB2B**

Estrategias específicas	Evaluación				Se acepta
	(1)	(2)	(3)	(4)	
E1: Desarrollar aplicaciones <i>cloud</i> propias para procesamiento de información en medianas empresas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2: Venta de servicios con custodia en clientes actuales para lograr continuidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3: Incorporar innovación del producto a las soluciones verticales e innovación del valor para la competitividad de la mediana empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4: Consolidar la localización Perú para atraer empresas extranjeras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5: Desarrollar canales de comunicación vía internet para el relacionamiento con clientes locales y extranjeros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7: Desarrollar un programa interno y externo de simplicidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10: Fortalecer la promesa de valor con evidencias contractuales y propuestas transformadoras para la mediana empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11: Intensificar la postura estratégica de ofensiva a partir del equipo de <i>marketing</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13: Incrementar el número de proveedores propietarios para disminuir riesgos relacionados con su poder de negociación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14: Desarrollar productos de <i>software</i> con tecnología actual que complementen y operen con los sistemas de información ERP y CRM más posicionados	Sí	Sí	No	Sí	No

Fuente: Elaboración propia, 2015. A partir de Rumelt, 1986. En D'Alessio (2008)



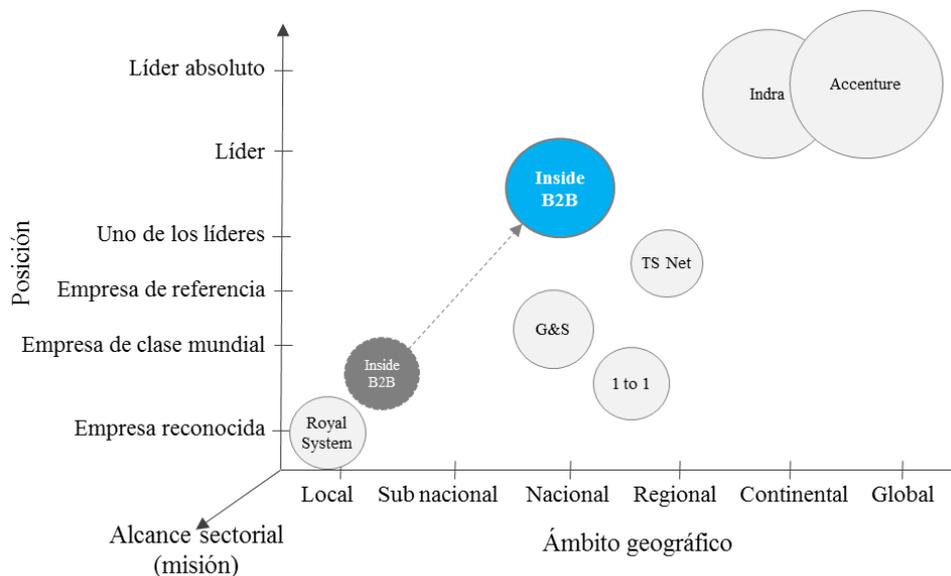
## 8. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos (AE)

Esta matriz es útil para comprobar si las estrategias permiten lograr los objetivos estratégicos de InsideB2B (ver Anexo 8).

## 9. Reformulación de la visión

Según Francés A. (2006), “las organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual proyectar sus esfuerzos. Se puede concebir como el logro general y más importante de la empresa de mediano a largo plazo, y debe servir de orientación a las acciones de sus miembros para mantenerlos motivados”.

**Gráfico 7. Dimensiones de la visión**



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Francés A. (2006).

**Tabla 34. Visión**

Visión	“Ser la empresa consultora de sistemas líder en custodiar la competitividad de nuestros clientes y usuarios”
--------	--

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 9.1 ¿Por qué tenemos esta visión?

Porque la competitividad impacta en la rentabilidad sostenible, la reducción de costos y fomenta el desarrollo de la industria. De este modo, se busca transformar los procesos a través de una visión de la empresa como un equipo de personas que administran procesos, los cuales son factibles de mejora y soportables con sistemas de información para que agreguen valor a lo largo de la cadena de valor del cliente.

## 10. Reformulación de la misión

De acuerdo con Fred David, “la declaración de la misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la ‘razón de ser’ de la organización” (1998:70).

**Tabla 35. Misión**

Misión	“Entregar soluciones empresariales innovadoras a empresas medianas y grandes, como aliado tecnológico experto, para transformar sus procesos de negocio y proveer información estratégica, somos un equipo de personas responsables con nuestro trabajo, familia y sociedad”
--------	--

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 10.1 ¿Por qué tenemos esta misión?

Porque es el mercado con mayor número de oportunidades, donde el equipo de consultores está al nivel requerido de experiencia y se motiva por la importancia de los proyectos. La empresa se beneficia del conocimiento en procesos *core* del cliente. Se busca conocer el negocio, crear vínculos con sus líderes y plantear nuevos proyectos en su organización.

## 11. Formulación de valores

Según Jones Gareth R., “Los valores organizacionales son criterios, estándares o principios clave generales que las persona-s usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables e indeseables” (2008: 178).

**Tabla 36. Lista de valores para InsideB2B**

Valores	Descripción	Aplicación en el trabajo
Pensamiento positivo	Se trata de ver oportunidades donde otros ven dificultades. Centrarse en lo positivo en cualquier situación	Tratar con los demás positivamente. Descubrir oportunidades en la industria, extender esa actitud al usuario
Integridad	Hacer lo moralmente correcto en nuestra sociedad y respetar los derechos de las personas	Cuidar la confidencialidad de la información. Ser transparentes y promover acciones correctas
Disciplina	Actitud de personas que siguen un orden o un conjunto de normas	Acatar los procedimientos y actividades. Ser constante, innovar requiere disciplina
Trascendencia	Importancia de los proyectos en beneficio sustancial del entorno	Tener presente que nuestro trabajo impacta en el desarrollo de las industrias y del país
Actitud de servicio	Es la disposición para realizar un trabajo y proyectar las acciones hacia los demás	Colaborar con el equipo de trabajo, comprometerse con los objetivos del cliente
Resiliencia	Es la capacidad de reacción ante situaciones adversas, obteniendo habilidades que permiten logros futuros.	Podemos equivocarnos, lo importante es aprender del error. Determinación frente a un reto hasta lograrlo.
Afán por la innovación	Es el afán por romper paradigmas y buscar soluciones diferentes y trascendentales.	Percibir con los cinco sentidos, involucrar al usuario, cuestionar paradigmas, proponer ideas.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 12. Formulación del código de ética

**Tabla 37. Código de ética**

Código de ética	“Los consultores InsideB2B, además de nuestra experiencia y conocimientos, destacamos por nuestra calidad humana e integridad, actuamos con principios trascendentales para el desarrollo de la industria, sociedad, familiar y propio”.
-----------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 38. Comunidad vinculada a InsideB2B**

Comunidad	Descripción
Clientes	Personas que laboran en empresas clientes o no clientes a nivel regional (usuarios, jefes, gerentes, directores, accionistas)
Influenciadores	Personas que influyen antes, durante y después de la decisión de adopción de sistemas de información
Proveedores	Contactos en empresas proveedoras nacionales e internacionales (propietarios de <i>software</i> , bancos, <i>marketing</i> , oficina).
Competidores	Personal de empresas de servicios de consultoría en el negocio de sistemas de información locales e internacionales
Complementadores	Personal de empresas que ofrecen servicios que impulsan la adopción de sistemas de información o lo complementan
Centros educativos	Docentes, alumnos y personal en universidades y centros de aprendizaje en general
Industrias	Cada una de las industrias donde se desempeñen nuestros clientes y la propia
Gobierno peruano	Entidades del Ejecutivo, Legislativo y Judicial peruano y de los países donde participemos
Entidades reguladoras	Sunat, SBS, Indecopi, SAT, entre otros (propia y de nuestros clientes).
Sociedad	Ciudadanos peruanos y extranjeros con o sin agrupaciones, vecinos, viviendas, pueblos, ciudades, municipios

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según Jones, “La ética organizacional comprende los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (2008: 189).

Se cuenta con el compromiso de obrar ante esta comunidad vinculada respetando la ley, los derechos de las personas, la conservación del medio ambiente y los siguientes principios éticos.

**Tabla 39. Principios éticos para InsideB2B**

Nro.	Principio ético
1	Participamos en prácticas de comercio justo con proveedores, aliados y clientes.
2	Actuamos y nos comunicamos en forma íntegra, positiva y disciplinada.
3	Brindamos garantía y soporte posimplementación continuos y personalizados.
4	Apoyamos la gestión de nuestros entes reguladores y medioambientales.
5	Promovemos el desarrollo y bienestar de nuestro equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 13. Estrategia competitiva

Según Porter M., “La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía” (2000: 51).

De acuerdo con la misión, visión, análisis FODA, DE, CPE, se establece lo siguiente:

- La estrategia genérica es el enfoque de diferenciación.
- La estrategia competitiva es diferenciación mediante la combinación de procesos de investigación, custodia del cliente, promesas de implementación, simplicidad e innovación.
- La diferenciación enfocada ocurre en la mediana y gran empresa con operaciones en Lima, con actividades económicas de construcción, fabricación textil, comercio y servicios, pues, basado en el análisis de recursos y capacidades, se puede atender mejor que la competencia a este segmento, evitar la competencia por precio y amenaza de sustitutos, ya que los mencionados tendrían que obtener un equipo humano experto y superar los efectos de la experiencia para ofrecer un nivel de servicio a la altura.

### 14. Estrategia de crecimiento

Las siete estrategias de crecimiento (EC) con las que competirá InsideB2B son de penetración en el mercado (PM). Además, se cuenta con dos estrategias de desarrollo de productos (DP) y una estrategia específica que las apoya.

**Tabla 40. Estrategias de crecimiento retenidas para InsideB2B**

Estrategias retenidas InsideB2B		EC	
		PM	DP
1	E1: Desarrollar aplicaciones <i>cloud</i> propias para el procesamiento de información en medianas empresas		X
2	E2: Venta de servicios con custodia en clientes actuales para lograr continuidad	X	
3	E3: Incorporar innovación de producto a las soluciones verticales e innovación de valor para la competitividad de la mediana empresa	X	
4	E4: Consolidar la localización Perú para atraer empresas extranjeras	X	
5	E5: Desarrollar canales de comunicación vía internet para relacionarse con clientes locales y extranjeros	X	
6	E7: Desarrollar un programa interno y externo de simplicidad	X	
7	E10: Fortalecer la promesa de valor con evidencias contractuales y propuestas transformadoras para la mediana empresa	X	
8	E11: Intensificar la postura estratégica de ofensiva a partir del equipo de <i>marketing</i>	X	
9	E13: Incrementar el número de proveedores propietarios para disminuir riesgos relacionados con su poder de negociación		X
10	E9: Desarrollar la PMO para establecer el estilo de gestión proyectado	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015. A partir de la Matriz de Decisión Estratégica de InsideB2B.

## 15. Ventaja competitiva

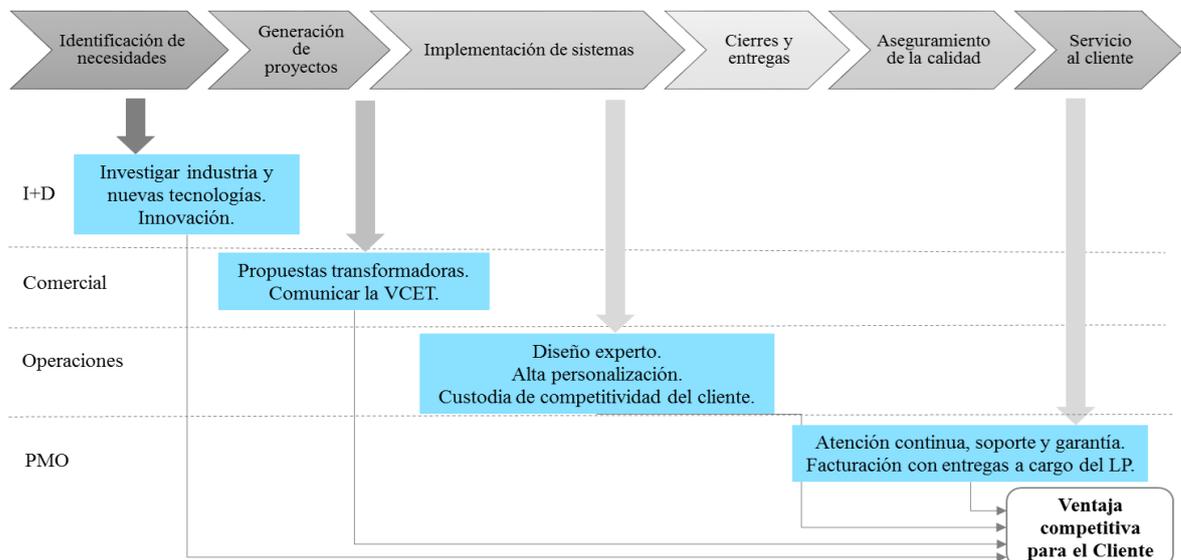
La ventaja competitiva es la diferenciación basada en la entrega de servicios personalizados, custodiando la competitividad del cliente mediante consultores expertos, extendiendo el éxito del servicio a otras áreas funcionales críticas, investigando su industria y demostrando cuanto importa el éxito de su negocio y el de sus líderes, con promesa de entrega de valor (información estratégica, productividad, simplicidad, innovación, soporte continuo) permanentemente, dado que si el cliente crece también crece el proveedor aliado.

## 16. Reformulación de la cadena de valor

Para desarrollar la ventaja competitiva se emplea el modelo de McKinsey. La cadena de valor inicia con la identificación de necesidades del mercado objetivo (conocidas o desconocidas) y concluye con la medición de calidad y satisfacción del cliente, lo cual es iterativo.

La combinación de las actividades clave como investigación, innovación, simplicidad, servicios con custodia de la competitividad del cliente, entrega de valor, implementación experta y personalizada representan una propuesta única de valor para empresas del mercado objetivo.

**Gráfico 8. Cadena de valor reformulada de InsideB2B**



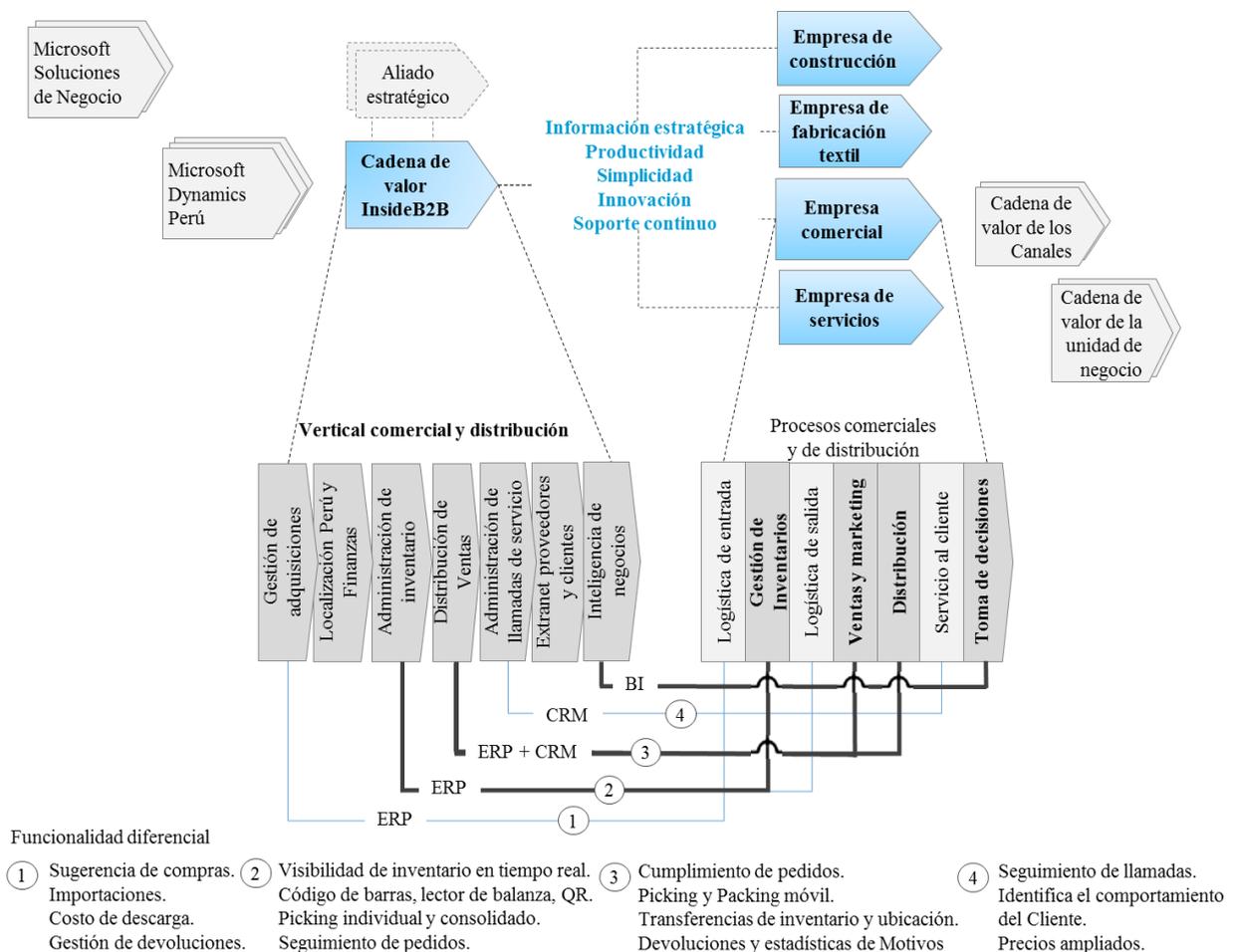
Fuente: Elaboración propia, 2015. Basada en el modelo de McKinsey.

## 17. Sistema de valor de InsideB2B

Según Porter M., “El criterio fundamental de la diferenciación es la compañía y la función que su producto desempeña en la cadena de valor del cliente, de la cual dependen las necesidades de éste. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la compañía, sino cómo encaja en el sistema global de valores.” (2002:34).

El valor que entregará InsideB2B impactará a lo largo de la cadena de valor de sus clientes, valor percibido como fuentes de información estratégica, automatización, simplicidad, innovación y soporte continuo. Es decir, herramientas administrativas para su competitividad.

**Gráfico 9. Sistema de valor de InsideB2B. Ejemplo en empresa de comercialización**



Fuente: Elaboración propia, 2015. Basada en el modelo de Porter M. (2002). Cadena de valor y ventaja competitiva.

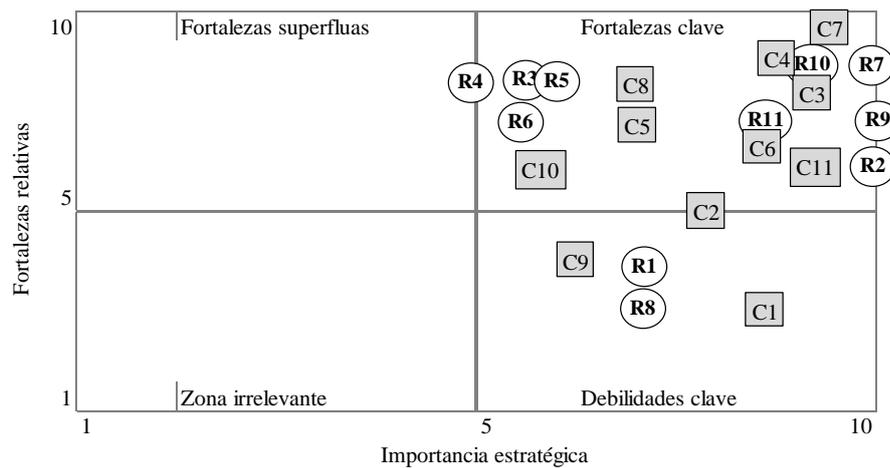
Por ello, es válida la propuesta de entregar valor y custodiar la competitividad del cliente, mediante la implementación de sistemas de información y una mezcla única de actividades.

## 18. Análisis de recursos y capacidades

Según Grant (1996), por recursos entendemos los activos productivos de la empresa. Las capacidades aluden a lo que la empresa puede hacer. Los recursos por sí solos no generan ventaja competitiva; deben trabajar de forma conjunta para crear una capacidad organizativa, pues ella es la esencia de unos resultados superiores.

La aplicación del modelo nos muestra una lista de fortalezas para el establecimiento de la estrategia. En este caso, la experiencia de los consultores, la profundidad en el desarrollo de productos y la atención personalizada, se acompañan con el buen clima laboral y una visión estratégica de la gerencia para representar una capacidad potencial de la empresa para entregar valor al cliente.

**Gráfico 10. Análisis de recursos y capacidades aplicado a InsideB2B**

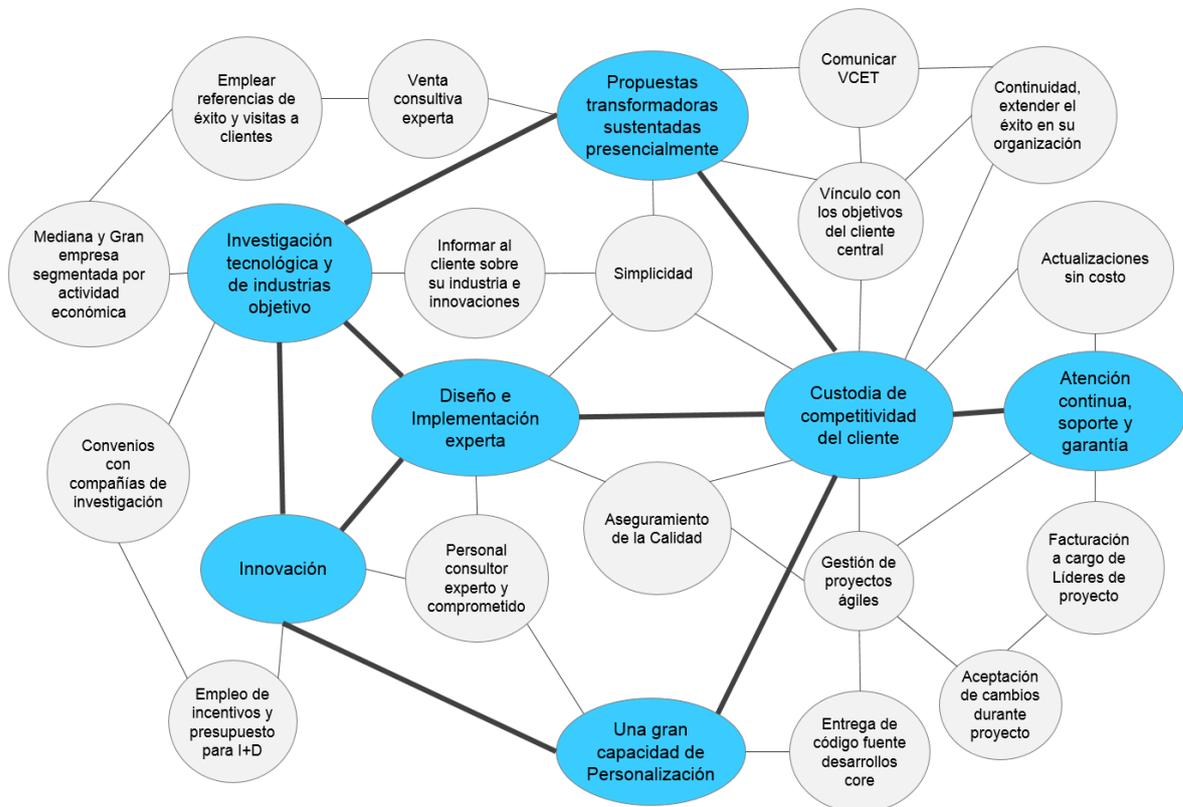


Fuente, elaboración propia, 2015. Basada en el modelo de Grant (1996).

## 19. Calce estratégico

Los mapas de los sistemas de actividades, planteados por Michael Porter, son útiles para examinar y fortalecer el calce estratégico de la organización. El mapa de sistemas de actividades de InsideB2B muestra la posición estratégica plasmada en actividades clave y actividades de apoyo, cuya mezcla entrega a la empresa una ventaja competitiva.

**Gráfico 11. Mapa del sistema de actividades de InsideB2B**



Elaboración propia, 2015. Fuente: Porter, M. (2011), “¿Qué es la estrategia?”, Harvar Business Review.

## Capítulo V. Implementación estratégica

Para la puesta en marcha del plan estratégico, es decisivo el empleo de recursos económicos, así como la influencia de los líderes de InsideB2B sobre el equipo de consultores. Nada de lo analizado y decidido en los capítulos anteriores servirá si no se ejecuta en un plan de trabajo real con asignación de recursos. Por ello, se incluyen tres elementos: objetivos de corto plazo, acciones de ejecución y estructura del proyecto de implementación estratégica.

### 1. Objetivos de corto plazo (OCP) y acciones

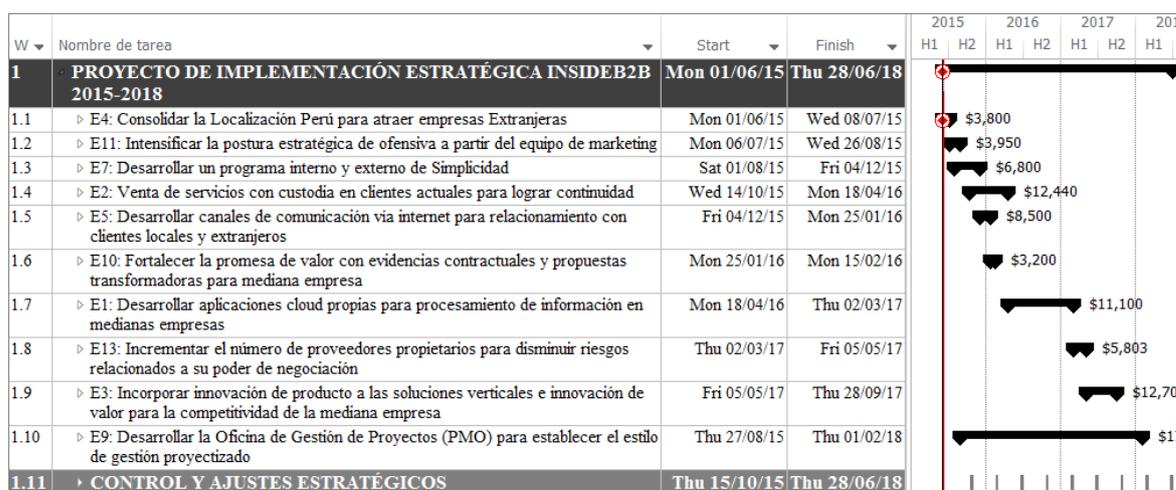
Con la ejecución de estas acciones, se cumplirán los OCP y, con ello, se alcanzarán los objetivos estratégicos, que están directamente relacionados con la visión de la empresa. La implementación de la estrategia tiene una secuencia opuesta a la planificación estratégica, tal como se muestra en la estructura de desglose del trabajo estratégico (EDT) (ver Anexo 9).

### 2. Proyecto de implementación estratégica

Con un horizonte de tres años y un costo de implementación total aproximado de US\$ 90.000. Las estrategias E4, E11 y E7 se implementarán en el 2015 a un costo aproximado de US\$ 14.500. En el 2016, se concluirán E2, E5 y E10 con un costo de US\$ 24.000. En el 2017, le corresponden E1, E13 y E3 con US\$ 29.000. Por su parte, E9 iniciará en el 2015 y concluirá en el 2018 con una inversión de US\$ 17.000.

Finalmente, los ajustes estratégicos, tal como se recomendó, se realizarán cada cuatro meses con la participación de las áreas de Gerencia General, PMO<sup>16</sup>, Operaciones y Gestión Humana.

**Gráfico 12. Cronograma del proyecto de implementación estratégica InsideB2B**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

<sup>16</sup> PMO, Project Management Office, de acuerdo al Project Management Institute (PMI), 2008

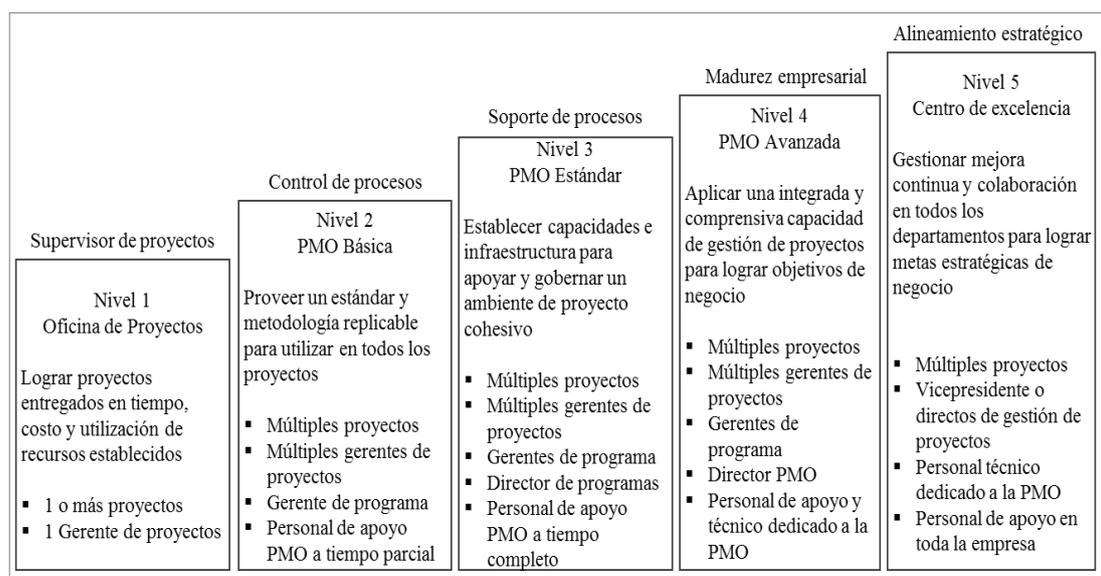
## Capítulo VI. Estructura organizacional reformulada

### 1. Objetivos de la nueva estructura organizacional

Alfred D. Chandler, en 1962, presentó una tesis donde sustenta que la estructura organizacional sigue a la estrategia empresarial. Luego, en 1980, Hall y Saias lo refutaron con su investigación *Estrategia sigue a la Estructura*. Por ejemplo, en una empresa multinivel existe un sesgo para que las estrategias se orienten al conglomerado. Luego, Henry Mintzberg propuso un punto de vista equilibrado, indicando que la relación entre estrategia y estructura es recíproca. El autor mencionó que "La estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo sigue al derecho" (1998:54)

Sobre la base de lo mencionado, se plantea la implementación de la oficina de proyectos (PMO) para lograr su madurez al nivel cinco en un lapso de tres años, según el siguiente modelo:

**Gráfico 13. Modelo de evolución de la PMO para InsideB2B**



Fuente: The complete Project management office handbook, 2014. Overview of PMO capabilities across the PMO competency continuum.

### 1. Estrategias retenidas por áreas funcionales

Se muestra la lista de objetivos y estrategias sobre las cuales tendrá responsabilidad y compromiso cada una de las áreas funcionales. Cada uno de estos objetivos se describen en planes en el siguiente capítulo (ver Anexo 18).

## Capítulo VII. Plan funcional de *marketing*

### 1. Objetivos de *marketing*

**Tabla 41. Objetivos de *marketing***

Objetivos	2015	2016	2017	2018
Lograr un crecimiento en ventas progresivo no menor a 22% anual	2	22%	33%	25%
Generar nuevos proyectos en nuevos clientes del mercado objetivo	4	5	5	5
Generar nuevos proyectos basados en continuidad de servicios	4	8	8	11
Aumentar el número de licencias Microsoft Dynamics vendidas	19	36	53	60
Estructurar servicios por alcance y verticales	3 ERP	3 CRM	3 ERP	1 CRM
Automatizar la elaboración de propuestas transformadoras para el cliente central	0	6	3	1
Gestionar las alianzas estratégicas en apoyo a la gerencia general	Evaluar 5	Investigar 5	Incorporar 2	Incorporar 1

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Diseño de procesos de *marketing*

Según David Packard, co fundador de Hewlett-Packard, “El Marketing es demasiado importante como para dejarlo en manos del departamento de Marketing”. Por ello el plan es integral, se partió del catálogo de servicios, luego se incluyó la proyección de ventas 2015-2018, de donde serán tomados los ingresos para las proyecciones de ventas del PYG y del equipo de ventas.

El mapa de procesos reformulado (ver Gráfico 16) contiene ocho procesos de negocio organizados en dos grupos de procesos, los cuales representan el primer contacto con el cliente. Para un mejor entendimiento, se detallan los procesos de gestión de ventas (ver Anexo 13).

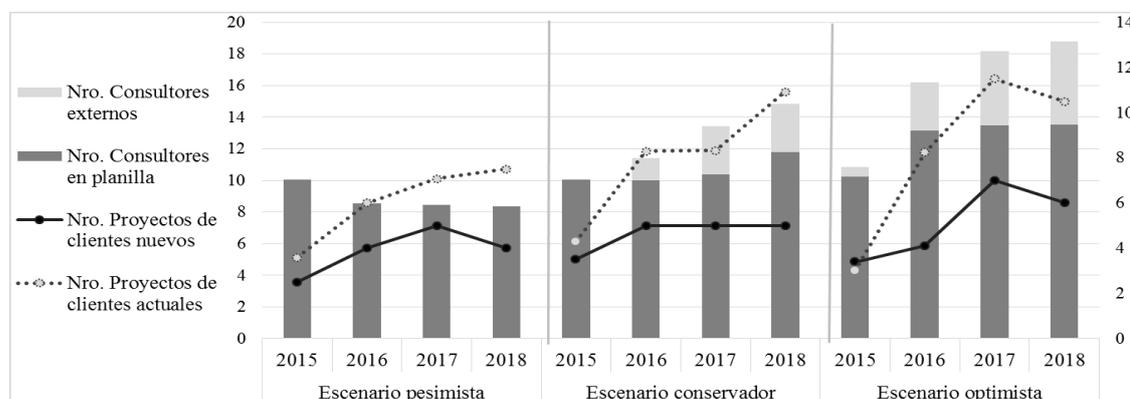
### 3. Descripción del producto o servicio

El ERP emprendedor y el ERP estándar se crearon con la finalidad de atender a clientes de la mediana empresa que generalmente necesitan iniciar operaciones en Perú o que ya operan localmente y requieren un sistema de clase mundial modular, confiable, accesible, con sólido enfoque contable local y que les permita adicionar funcionalidad mientras la empresa crece. Por ejemplo, ERPEMP se implementa en tres meses a un costo de US\$ 33.047. Por su parte, ERPCON, ERPDIS y ERPTEX son verticales y su implementación se realiza aproximadamente en diez meses con un costo superior a US\$ 400,000 (ver Anexo 11).

#### 4. Proyección de ventas

Se proyectaron las ventas de cada producto considerando tres escenarios: pesimista, conservador y optimista. Estos escenarios se construyeron sobre la base de los siguientes supuestos.

**Gráfico 14. Gráfico de supuestos por escenarios para InsideB2B**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 42. Proyección de ventas para InsideB2B 2015- 2018**

Escenario	Pesimista				Total	Conservador				Total	Optimista				Total
	2015	2016	2017	2018		2015	2016	2017	2018		2015	2016	2017	2018	
ERP Emprendedor	0	1	1	0	2	1	0	0	1	2	1	0	1	0	2
ERP Estándar	1	1	0	1	3	1	1	1	0	3	1	0	1	1	3
ERP Empresarial	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	1
ERP Construcción	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1
ERP Comercial y distribución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
ERP Producción textil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
CRM Empresarial	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0
Consultoría de procesos	0	1	2	1	4	0	3	2	2	7	0	3	3	3	7
Localización Perú	1	1	2	2	6	1	2	1	1	5	0	1	2	2	5
Desarrollo de <i>software</i>	2	3	3	4	12	3	4	3	4	14	2	4	5	4	15
Servicio al cliente	2	3	2	2	9	2	3	3	4	12	2	4	4	4	14
Aplicación <i>cloud</i>	0	0	1	1	2	0	0	1	2	3	0	1	2	2	5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 5. Actividades estratégicas de *marketing*

##### 5.1 Propuesta de valor

**Tabla 43. Propuesta de valor**

Propuesta de valor	“Investigamos la industria y tecnologías para una implementación experta de sistemas de información custodiando la competitividad del cliente”
Lema	“Servicios que revelan cuanto nos importas”

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 44. Arquitectura de marca para InsideB2B**

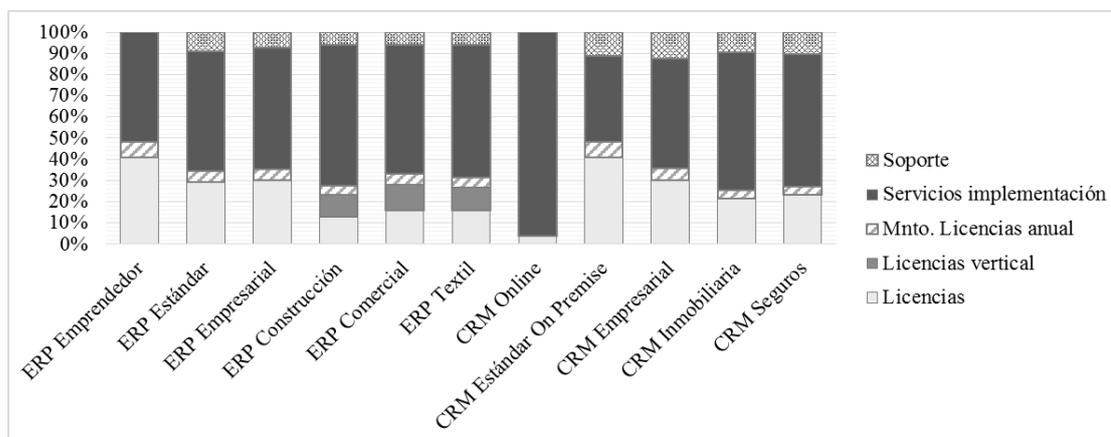
Promesa	Custodiar la competitividad de su negocio y sostenibilidad de sus usuarios líderes
Beneficios emocionales	Satisfacción, seguridad gracias a la solución de la problemática, sensación de eficiencia, simplicidad, control
Beneficios funcionales	Mejor información en tiempo y calidad, optimización de procesos, reducción de costos
Puntos de prueba	No decir que no, controversias resueltas a favor del negocio, precio competitivo, consultores expertos, entregas en fecha pactada, alto nivel de personalización
Personalidad	Disciplinado, íntegro, positivo, informado, comunicativo, experto
Propósito	“Lograr empresas competitivas equipos de trabajo sostenibles”

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 5.2 Precio

En promedio, el 60% del precio corresponde a la implementación (en color más oscuro). De la venta de licencias, el 60% le corresponde al propietario, y en el caso del mantenimiento anual de licencias, le corresponde el 70%.

**Gráfico 15. Composición del precio total de servicios al cliente InsideB2B**



Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015.

Para clientes nuevos, se empleará la lista vigente de precios, la cual se mantendrá por un lapso de dos años. Para clientes con antigüedad mayor a dos años, la lista de precios se mantendrá durante tres años más.

### 5.3 Plaza

Se empleará el canal directo (Kotler y Keller 2006) para llegar a empresas medianas o grandes, cuya necesidad es implementar un sistema de información ERP de clase mundial en tiempo aceptable y con un presupuesto menor que el líder SAP y mayor que otros ERP de propietarios no globales. Se trabajará con el mercado objetivo especificado en el análisis del microentorno.

**Tabla 45. Análisis de identificación del cliente central para InsideB2B**

¿Quién es el cliente central?	Comité de gerencia de empresas medianas y grandes, locales o extranjeras, con operaciones en Lima, con necesidad de información que experimentan riesgos asociados a su competitividad.
¿Cómo se siente respecto a su necesidad?	El cliente siente que no tiene el control de su negocio, con incertidumbre acerca de sus finanzas y temor a no continuar creciendo. Se encuentran obligados al cumplimiento normativo.
¿Qué quiere, desea, busca o necesita?	Quiere disponer de información confiable y oportuna, y realizar actividades en forma eficiente bajo prácticas óptimas. Busca continuidad de su gestión y rentabilidad de su negocio. Busca satisfacción de su equipo y accionistas por aumento de productividad y mejor información. Necesita un equipo experto y confiable, con experiencia en la industria, conocimiento del negocio y entendimiento de la necesidad
El cliente central	Gerentes de mediana y gran empresa, local o extranjera, con operaciones en Lima, con necesidades de información y optimización de procesos de negocio. Buscan expertos para adquirir una solución que brinde éxito en su gestión y competitividad de su negocio.

Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015.

#### 5.4 Promoción

Se ejecutarán acciones tipo *pull* para incentivar al cliente a la compra. Se realizarán sesiones tipo conferencias. La presentación incluirá la ponencia de un experto en temas de estrategia, administración, *marketing* u otro similar, con la finalidad de que el cliente perciba a InsideB2B como un aliado empresarial a su altura.

Se evaluará la posibilidad de patrocinar (*marketing* de patrocinio) eventos relacionados con la innovación, tecnología y contabilidad. Adicionalmente, se comunicará la propuesta de valor vía internet, reuniones presenciales y piezas gráficas entregadas y explicadas personalmente.

Con respecto a la gestión de oportunidades de ventas, se emplearán las siguientes promociones.

**Tabla 46. Promociones en oportunidades de venta**

Descuento en licencias	En coordinación con el proveedor, se cuenta con descuentos promocionales para la compra de licencias, desde el 10% hasta un 35% del precio de lista.
Suscripciones Office 365	Por decisión propia, se podrá entregar una licencia Office 365 Plan E2 valorizada en US\$ 14 mensuales durante un año, por cada licencia adquirida para el sistema de información.
CRM licencias por servicios	Los clientes contarán con la implementación de Dynamics CRM <i>online</i> gratuita durante tres meses de prueba con una configuración base. Luego podrán adquirirla con una promoción de cinco licencias por la compra de 200 horas de implementación.
ERP licencias por servicios	Para oportunidades estratégicas en las que se visualice continuidad y crecimiento de usuarios, se entregará un paquete de cinco licencias sin costo por la compra de las primeras 200 horas de servicio de implementación.

Fuente: InsideB2B, 2015.

## 5.5 Personas

El equipo se compone de consultores expertos en los procesos del *core* de negocio del cliente. Resaltando la calidad humana y el grado de compromiso que logra vincularlos con los objetivos del cliente central.

**Tabla 47. Personas y roles principales**

Investigador	Profundizar en la estructura y el dinamismo de las industrias objetivo Mantenerse informado y probar nuevas tecnologías
Responsable de custodia y calidad	Comunicar la visión de crecimiento empresarial tecnológico Conocer al cliente y vincularse con el cliente Plantear proyectos de mejoras
Líder de proyecto	Gestionar con éxito el proyecto, cerrar con aceptación en la fecha pactada Encargado de las comunicaciones de facturación al cliente (con apoyo interno)
Consultor de negocios	<i>Marketing</i> y ventas, generación de proyectos
Gerente general	Tomar decisiones estratégicas, presentar a la empresa, propuesta de valor y coordinar aspectos contractuales con la empresa compradora

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 5.6 Procesos

La generación de nuevos negocios iniciará con eventos dirigidos a menos de diez empresas de diversas industrias. Las campañas de *marketing* se centrarán en comunicar la propuesta de valor de los servicios en forma presencial y visual. La gestión de oportunidades (ver Anexo 13) será automatizada en Dynamics CRM. Las propuestas transformadoras incluirán información relevante de la industria, visión de crecimiento y simplicidad. (ver Gráfico 16).

## 5.7 Performance

En reemplazo de la séptima P acostumbrada de evidencia física, la performance permite confirmar la propuesta de valor y hacerla tangible.

**Tabla 48. Performance**

Entrega de Información relevante	A cerca de la industria del comprador, cada dos meses, realizada por el responsable de la custodia del cliente en forma presencial.
Cierre de proyecto en fecha planeada	Basado en esquema de trabajo por productividad con la entrega de bonificaciones.
Encuestas de calidad	Encuesta de calidad del producto y del servicio.
Comunicación de mejoras	Comunicar al cliente formalmente las mejoras producto de encuestas e investigaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones

### 1. Objetivos del plan de operaciones

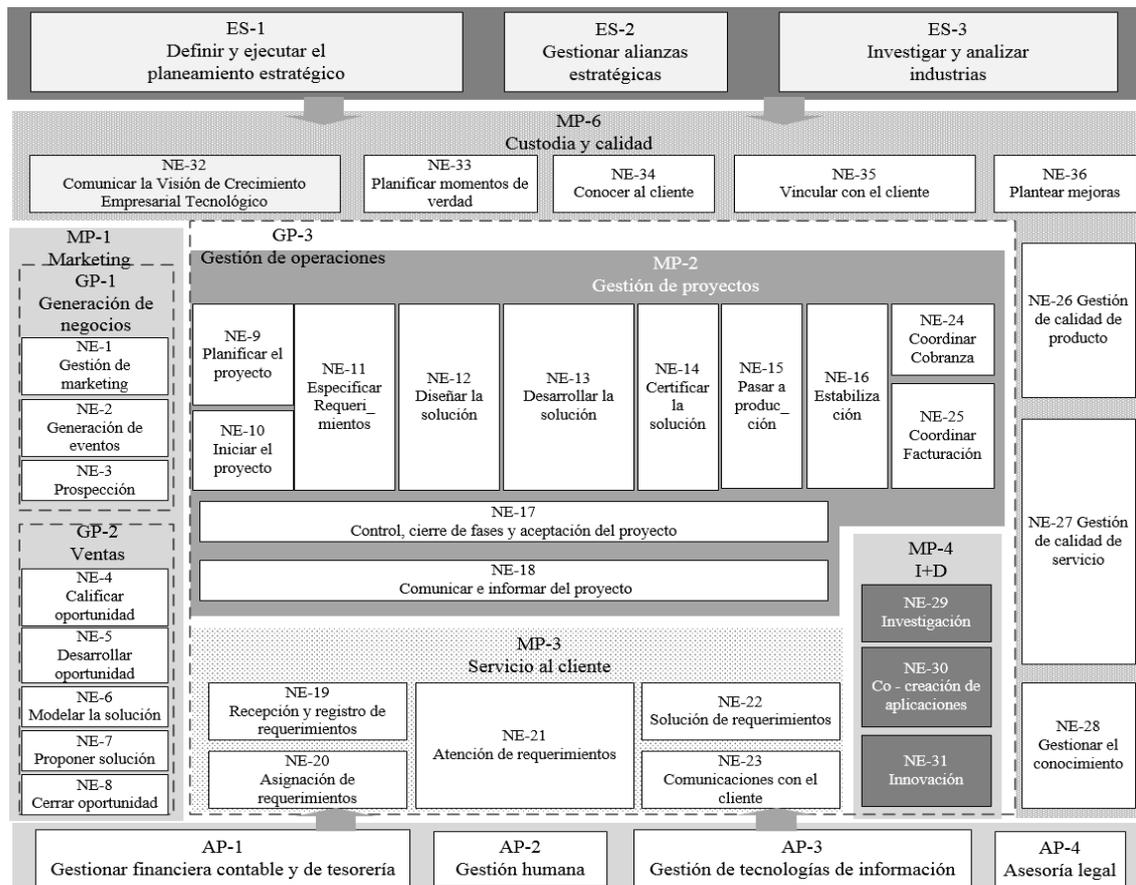
Tabla 49. Objetivos del plan de operaciones

Objetivos	2015	2016	2017	2018
Implementar la Oficina de Gestión de Proyectos	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Conocer y vincularse con el cliente central	-	-	Encuesta	Encuesta
Ejecutar implementaciones en tiempo, costo establecidos (umbral permitido para el cronograma SPI y costos CPI)	±30 %	±20 %	±10 %	±10 %
Entregar sistemas innovadores y de calidad	-	Encuesta	Encuesta	Encuesta
Desarrollar aplicaciones <i>online</i> propias para el mercado actual	-	-	1 aplicación	2 aplicaciones
Diseñar y supervisar los procesos y políticas de operaciones	Implementar	Mejorar	Mejorar	Mejorar
Disponer de una adecuada infraestructura tecnológica	Plataforma automatizada 100% <i>cloud</i>	Incluir canales sociales	Incorporar intranet de clientes	Incorporar comunicaciones IP

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Diseño de procesos de operaciones

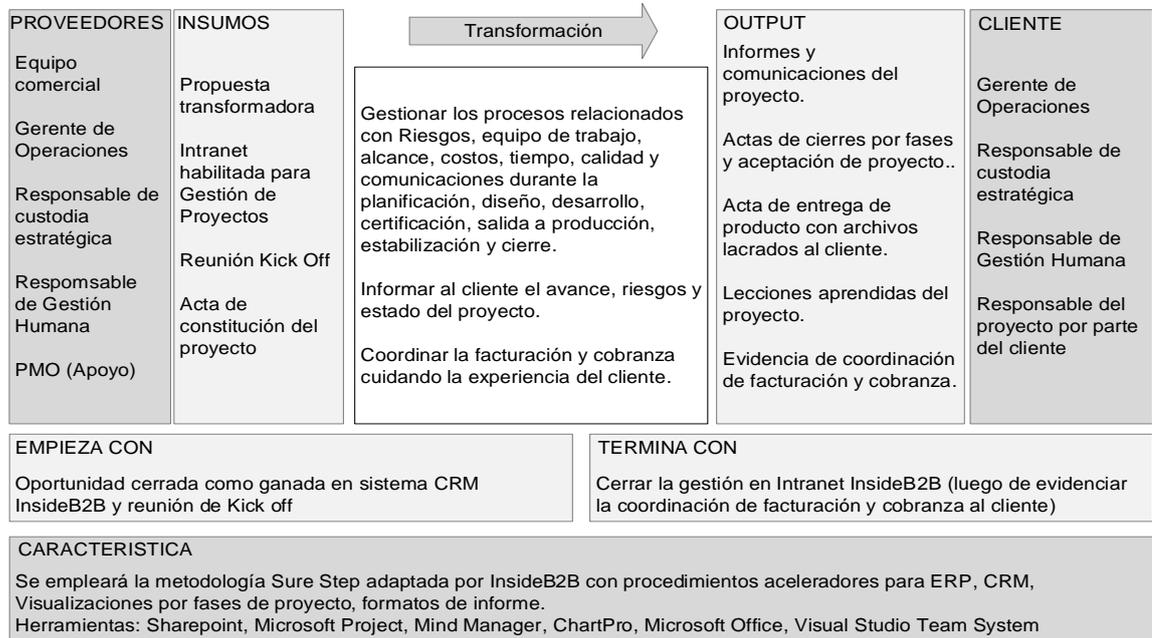
Gráfico 16. Mapa de procesos reformulado para InsideB2B



Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015.

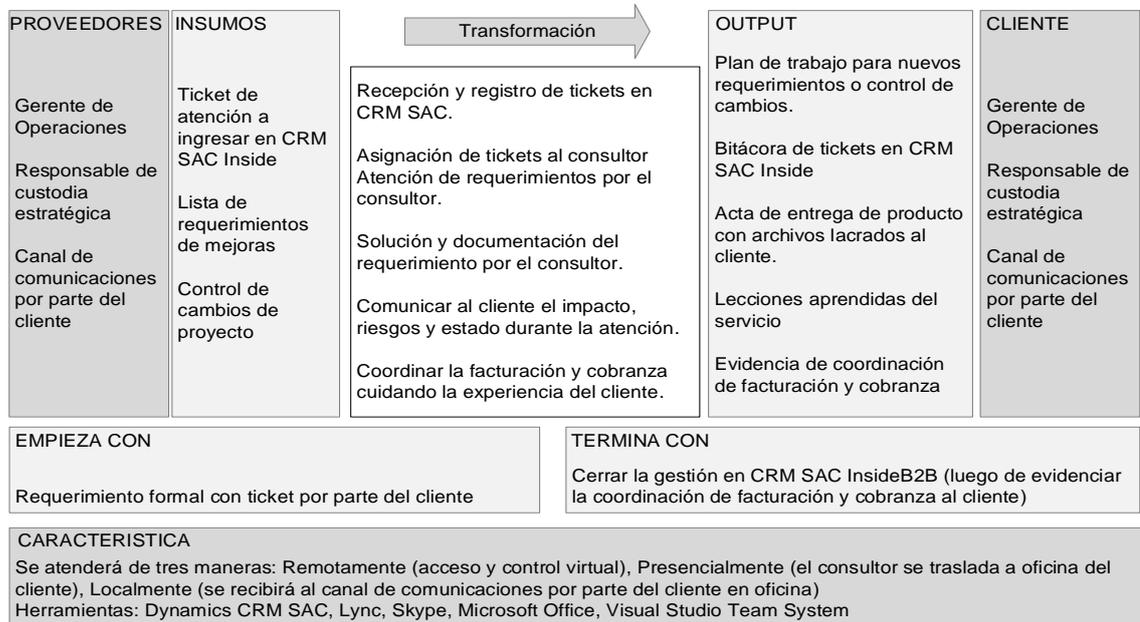
Se describen, a continuación, los principales macroprocesos de InsideB2B.

**Gráfico 17. Macro proceso de gestión de proyectos (MP-2)**



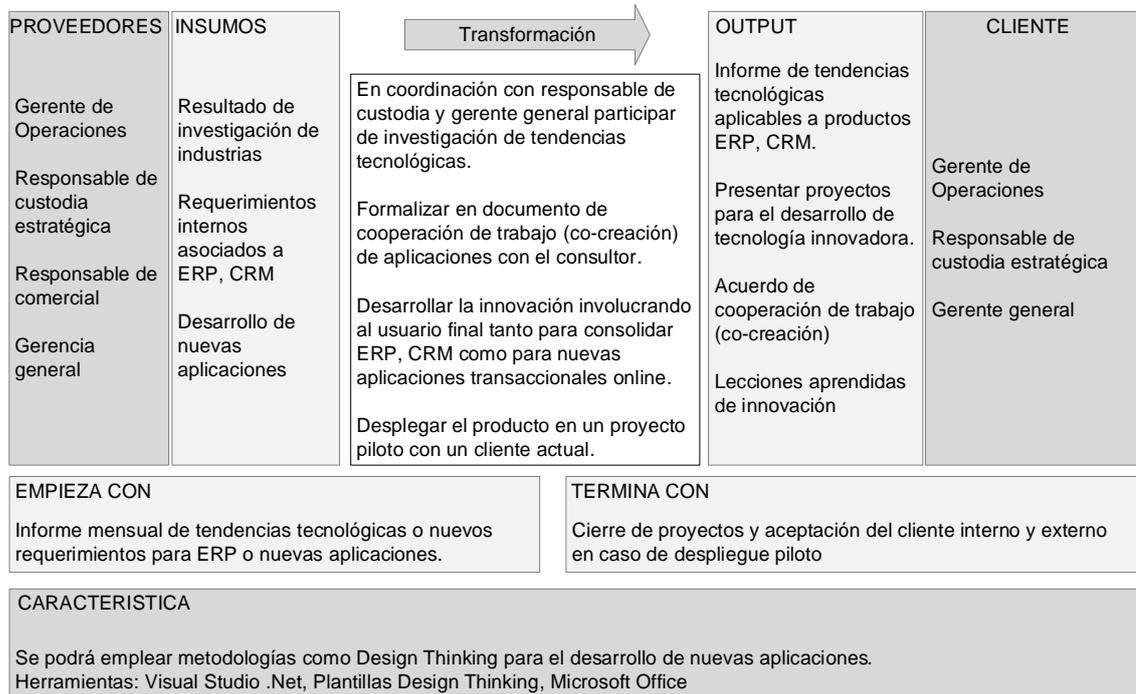
Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015

**Gráfico 18. Macro proceso de servicio al cliente (MP-3)**



Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015.

**Gráfico 19. Macro proceso de I+D (MP-4)**



Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015.

### 3. Descripción de las instalaciones e infraestructura

La estrategia planteada requiere atención personalizada y presencial. Por ello, es importante estar cerca de los clientes a pesar de que se cuente con espacios físicos dentro de sus oficinas como requisito en los proyectos.

La infraestructura de *hardware* y *software* con la que se cuenta es de vanguardia.

**Tabla 50. Instalaciones e infraestructura**

Características	Detalle
Dirección/Área	Calle Alcanfores 495 Of. 408 Edificio Empresarial Thunderbird / 50 m2
Distribución	14 ubicaciones individuales, sala de reuniones, mesa de trabajo
Ventajas	Céntrica respecto a oficina de clientes y domicilio de empleados
Exterior	Lugares de refrigerio, clínicas, bancos, centros comerciales
Interior	Edificio dedicado a empresas, counter o recepción, sala de reuniones, accesos de emergencia, estacionamiento para clientes, patio de comidas, ascensores, aire acondicionado, limpieza, seguridad y vigilancia
Infraestructura de hardware	Ancho de banda: 5 mb/s, conexión Wifi Teléfono para recepción y llamadas IP 1 Servidor de datos, 12 Máquinas virtuales configuradas por proyectos 1 Servidor de aplicaciones, 12 Computadoras portátiles, 1 TV Led, 1 Proyector

Características	Detalle
Infraestructura de software	Windows 8 Enterprise, Windows Server 2012 R2 Microsoft Dynamics GP, AX, CRM server, Microsoft Dynamics Sure Step Office 365 E3 online and mobile, CRM Online and mobile, Sharepoint Online Visual Studio .Net Ultimate Skype For Business Server 2015, Lync Server 2013 Exchange Server 2013 Enterprise SQL Server 2014 Enterprise Edition Office Professional Plus 2013, Visio Professional 2013 Project Professional 2013, Project Server 2013 SharePoint Server 2013 Enterprise System Center 2012 Standard Go Daddy Web Site Igrafx for Enterprise modeling, MindJet 14

Fuente: InsideB2B, 2015.

#### 4. Actividades estratégicas de operaciones

Para tener continuidad en la entrega de servicios empresariales, es necesario que el cliente haya percibido un buen primer servicio. Un buen servicio significa, para la gerencia de operaciones, una gestión de proyectos exitosa y un producto acorde con la calidad, tiempo y costos pactados. Las siguientes actividades contribuyen a esto.

**Tabla 51. Procesos y actividades claves en operaciones**

Procesos de implementación	Actividades clave
NE-10: Iniciar el proyecto	Nombrar al director del proyecto Identificación de personajes clave en el proyecto Patrocinador del proyecto que presente y empodere al equipo y comunique la prioridad del proyecto
NE-9: Planificar el proyecto	Definir el alcance del proyecto, estructura de desglose de trabajo EDT
NE-11: Especificar requerimientos	Gestionar una matriz de requerimientos viva Iniciar actividades críticas
NE-12: Diseñar la solución	Involucrar al usuario, emplear visualizaciones
NE-13: Desarrollar la solución	Involucrar al usuario, probar avances Establecer dos ambientes de trabajo (desarrollo y preproducción) Firmar actas de aceptación por entregable
NE-14: Certificar la solución	Talleres de simulación real de circuitos de trabajo Emplear cartillas de trabajo con visualizaciones en lugar de manuales
NE-15: Pasar a producción	Acompañamiento postsalida
NE-16: Estabilización	Establecer el horizonte de productividad Reforzar la curva de experiencia
NE-24: Coordinar la facturación NE-25: Coordinar la cobranza	Realizada por el líder de proyecto con apoyo del área administrativa
NE-31: Desarrollo e innovación	Desarrollo de aplicaciones basadas en la investigación de tendencias tecnológicas y necesidades por industrias

Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015

## Capítulo IX. Plan funcional de gestión humana

### 1. Objetivos del plan de gestión humana

**Tabla 52. Objetivos del plan de gestión humana**

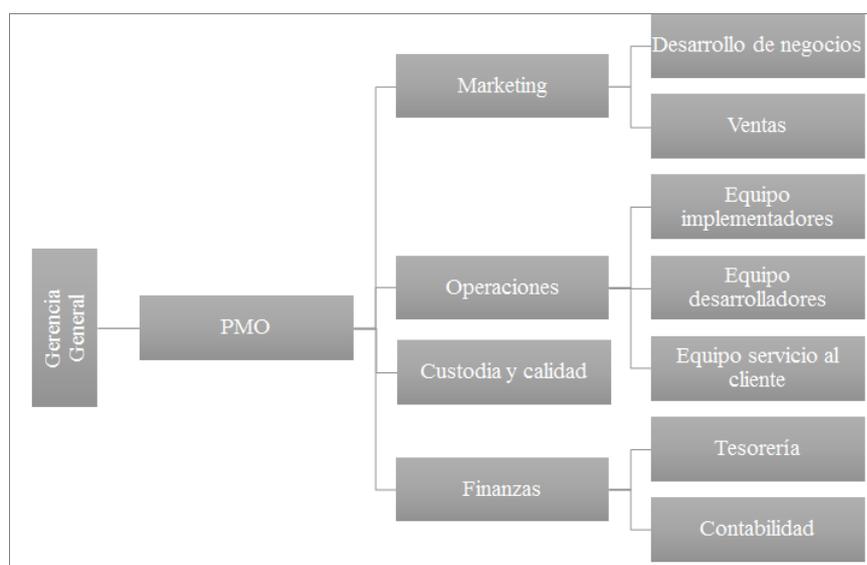
Objetivos	2015	2016	2017	2018
Soportar el desarrollo de la cultura organizacional proyectada	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Garantizar la disponibilidad de consultores por proyectos	Equilibrio entre demanda y oferta	Equilibrio entre demanda y oferta	Formación de consultores	Selección interna
Desarrollar al equipo humano	Capacitación; definir competencias por puestos	Capacitación	Capacitación	Capacitación
Gestionar el clima laboral del equipo de trabajo	80% encuesta	85% encuesta	90% encuesta	90% encuesta
Incrementar la productividad del personal	Evaluación de desempeño 1	Evaluación de desempeño 2	Evaluación de desempeño 3; bono por productividad	Evaluación de desempeño 4; bono por productividad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Diseño de la estructura organizacional

Será una organización proyectada, en la cual el poder se centra en la Oficina de Gestión de Proyectos PMO. Se muestra en forma horizontal para graficar la distribución de roles, no existen jerarquías (solo existen roles diferentes), el estilo de comunicación es abierto a todo nivel y las relaciones son horizontales, con decisiones conjuntas y trabajo en equipo.

**Gráfico 20. Estructura organizacional reformulada para InsideB2B**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Actividades estratégicas de gestión humana

#### 3.1 Capacitación del personal

**Tabla 53. Resumen del plan de capacitaciones por grupos**

Grupo	Rol	2015	2016	2017	2018
Líderes	Gerentes de área	CO, EN	CO, EN	CO, DY	DY
	Líderes de proyecto	DP, MP	DP, MP	DP	DP
Consultores	Implementadores	AX, SI	SL, GC	SF, SP	
	Desarrolladores	DM, BD	DM		
Administrativos	Contabilidad	SS			
	Tesorería	SS			
	Marketing	VC	SI	VC, SI	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 54. Principales temas de capacitación**

Sigla	Temas para capacitación	Duración	Lugar
DP	Dirección de proyectos	36 horas	<i>In house</i>
CO	<i>Coaching</i> gerencial	62 horas	<i>In house</i>
AX	Microsoft Dynamics AX	24 horas	<i>Online</i>
SF	<i>Sales forcé</i>	24 horas	<i>Online</i>
EN	Segunda lengua inglés	12 meses	Externo
DM	Desarrollo de móviles	36 horas	Externo
SL	CRM <i>social listening</i>	28 horas	Externo
BD	<i>Big data</i>	24 horas	Externo
SI	Simplicidad	12 horas	Interno
VC	Ventas consultivas	12 horas	Interno
DY	Microsoft Dynamics Convergence	40 hora	Externo USA
SP	Sales Pad implementación	30 horas	<i>Online</i>
GC	GP Construct implementación	36 horas	<i>Online</i>
MP	Microsoft Project Control	12 horas	Interno
SS	Sistemas o soluciones internas	12 horas	Interno

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 3.2 Productividad del personal

Se establece un esquema de bonificación por productividad con la intención de incentivar el desempeño, cerrar proyectos en fecha pactada, obtener mayor control de actividades y evitar horas perdidas de consultoría. (ver Anexo 16).

#### 3.3 Clima laboral

Se ejecutarán encuestas de clima laboral a todo el personal cada cuatro meses. La idea es disponer de información antes de las reuniones de ajuste estratégico. Las encuestas arrojan un resultado tipo semáforo (ver Anexo 17).

## Capítulo X. Plan funcional financiero

### 1. Estado de pérdidas y ganancias (PYG)

En el siguiente estado de pérdidas y ganancias, se visualiza cómo evolucionarían los conceptos más relevantes de rentabilidad para tres escenarios. Nótese que esto parte de la información de productos y servicios del plan de *marketing*, e incorpora al equipo de trabajo necesario del plan de gestión humana (ver Anexo 14).

En el gráfico 21, se muestra la rentabilidad actual y rentabilidad deseada, sobre la cual se iniciaron las proyecciones y desiciones de los planes funcionales de ventas y operaciones, es decir lo que la empresa necesita realizar para lograr el objetivo de rentabilidad planificado.

Se incluye también el análisis para para otros escenarios (ver anexo 14).

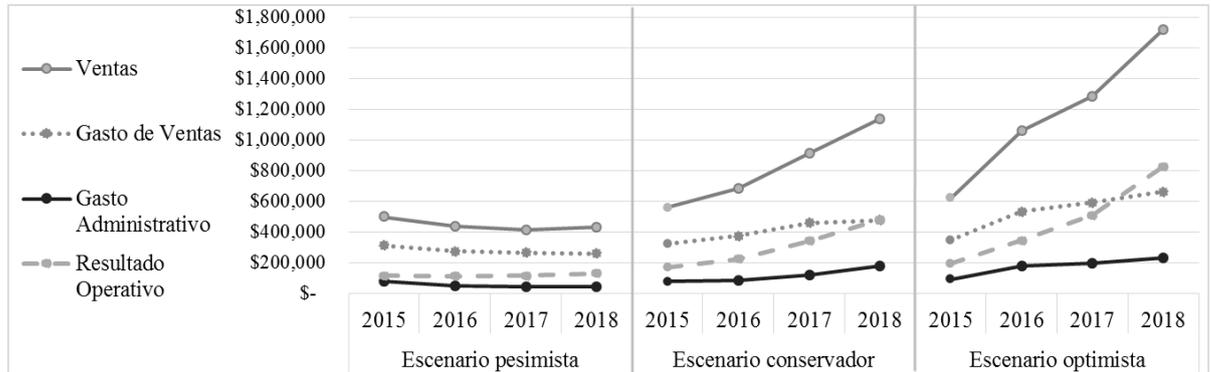
**Gráfico 21. Gráfico de análisis de rentabilidad actual y proyectada, escenario conservador**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	\$ 548,725	\$ 560,432	\$ 684,136	\$ 912,567	\$ 1,139,886
<b>Gasto de Ventas</b>	\$ 168,372	\$ 322,819	\$ 376,197	\$ 460,856	\$ 477,120
<b>Gasto Administrativo</b>	\$ 252,563	\$ 79,786	\$ 83,090	\$ 121,315	\$ 180,715
<b>Margen Bruto</b>	\$ 499,115	\$ 516,155	\$ 616,911	\$ 813,971	\$ 1,028,255
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 127,790</b>	<b>\$ 169,407</b>	<b>\$ 224,850</b>	<b>\$ 341,976</b>	<b>\$ 482,051</b>
<b>% Resultado Operativo</b>	<b>23.3%</b>	<b>30.2%</b>	<b>32.9%</b>	<b>37.5%</b>	<b>42.3%</b>
<b>Crecimiento ventas</b>	-0.04%	2.13%	22.07%	33.39%	24.91%
<b>Crecimiento resultado op.</b>	140.10%	29.80%	8.73%	14.02%	12.85%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Este objetivo de rentabilidad se obtuvo tomando como referencia el promedio del crecimiento planeado de los clientes de la empresa, la empresa considera que existe una relación directa entre el crecimiento de sus clientes y el crecimiento propio, ya que es una empresa *business to business* enfocada en servicios de tecnología de información donde los clientes suelen destinar el 10 % de su presupuesto anual para esos fines.

**Gráfico 22. Gráfico de análisis financiero de tres escenarios para InsideB2B**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Evaluación de rentabilidad, VPN y TIR

Se aplica el criterio de evaluación de inversiones empleando dos indicadores: Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)<sup>17</sup>. Para descontar los flujos económicos se empleará el Costo de Oportunidad de Capital (COK) de 30% según recomendación de expertos. Para el escenario conservador se identificó VPN de US\$ 460.005 y TIR de 160.71% por lo que se confirma la rentabilidad del negocio según los criterios establecidos (ver Anexo 14).

## 3. Lineamientos de contingencia

El plan de contingencia para el escenario pésimo involucra las siguientes acciones:

- Reducir el presupuesto de capacitación, *marketing*, I+D y la planilla en 20%.
- Enfocar los esfuerzos en proyectos de desarrollo de *software* y servicio de soporte.
- Asegurar el procesamiento de cobros de las facturas pendientes.
- Dividir los proyectos en entregables pequeños para acelerar el flujo de caja.
- Evitar trabajos con personal externo.
- Ubicarse físicamente en oficinas brindadas por los proyectos.

<sup>17</sup> Ehrhardt M. y Brigham E. (2007). Finanzas Corporativas. Capítulo 10. Principios básicos de la presupuestación de capital: Evaluación de los flujos de efectivo. (2007:310-320). Segunda edición.

## Conclusiones

1. Con el plan estratégico se logra la ventaja competitiva, la cual consiste en la combinación de actividades de investigación, servicios con custodia de la competitividad del cliente, promesas cumplidas de implementación, simplicidad e innovación representan una propuesta única de valor para las empresas del mercado objetivo.
2. El momento acelerado de cambios en la industria de consultoría de sistemas brinda una oportunidad para empresas proactivas que incorporan planeamiento estratégico como InsideB2B y riesgo disruptivo para otros implementadores.
3. La postura estratégica adecuada para los siguientes tres años supone hacer frente intensamente al mercado y desafiar el *status quo* para lograr la rentabilidad deseada.
4. La gestión de *marketing* y ventas se inicia en la visión y misión. No se compite con el cliente por precio o alcance; se busca crear una relación, un acuerdo entre el cliente e InsideB2B, el cual debe ser superior al acuerdo que tenga el competidor del cliente con su respectivo proveedor. Este enfoque contribuye un esquema de transparencia donde ambos ganan y se construye confianza.
5. El calce estratégico apreciado en el mapa de sistema de actividades de InsideB2B protegerá la empresa de los competidores que emulen la estrategia.
6. En consultoría de sistemas y en algunas otras empresas de servicios, cuando no hay comunicación, el cliente suele tomar una posición defensiva, lo cual puede dañar la relación.
7. Las implementaciones ERP son herramientas administrativas y de comunicación organizacional, que contribuyen con la competitividad de las empresas y el desarrollo de sus industrias.
8. Las estrategias retenidas deben responder a los cambios del entorno sin descuidar los compromisos de largo plazo.
9. El equipo de liderazgo de la empresa, la asignación de recursos económicos y la revisión disciplinada de la estrategia cada cuatro meses definirán el éxito de las estrategias retenidas.
10. Los sistemas de información impactan a lo largo de la cadena de valor de una unidad de negocio del cliente, generando fuentes de ventaja competitiva. Cada vez esto se percibe más como un factor estratégico.

## **Bibliografía**

- Barney J. B., Hesterly W. S. (2005) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson Education
- Burlingham, Bo (2005). *Small Giants. Companies that chose to be great instead of big*. Portfolio.
- CEPAL, (2011)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure – chapters in the history of American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- Content Marketing Institute, (2014).
- Christopher, M., Adrian P., and David B. (2008). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth-Heinemann.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Ehrhardt M. y Brigham E. (2007). *Finanzas Corporativas*. (2007:310-320). Segunda edición.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral*. México D.F.: Prencice Hall.
- Grant, Robert (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Hall, D. and Saias, M. (1980). *Strategy Follows Structure!* Strategic Management Journal, Vol 1 No 2. 149-163.
- Hill, Gerard (2014). *The complete Project management office handbook*. Tercera edición. CRC Press.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2013). *Perú: Estructura Empresarial 2013*. Lima.
- International Data Company (2014), *IDC Predictions 2015 Accelerating Innovation and Growth on the 3rd Platform*.
- Jensen, Bill (1999). *Simplicity. The new competitive advantage*. Cambridge: Perseus Books.
- Jones, Gareth R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administración de marketing*.

- Likert, Rensis (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology 140: 1–55.
- Mintzberg, Henry (1990), *The Design School: Reconsidering the basic premises of strategy formation*, Strategic Management Journal, vol. 11:183. McGill University, Montreal, Quebec, Canada.
- Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (1998). *Safari a la estrategia*. New York: The Free Press.
- Navas, José Emilio y Luis Angel Guerras. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Tercera edición. Madrid: Civitas.
- Parodi, Carlos (2014). *Perú 1995-2012. Cambios y continuidades*. Lima.
- Porter, Michael (2011). “¿Qué es la estrategia?”. *Harvar Business Review*.
- Porter, Michael (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Impresia Ibérica.
- Porter, Michael (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo editorial Patria.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. Nueva York.
- Quinn R. y Kim Cameron (1983). *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria o Effectiveness: Some Preliminary Evidence*.
- Rothaermel, Frank (2015). *Strategic management*. Segunda edición. New York: McGraw-Hill.
- Rowe A., Mason R., Dickel K., Mann R. and Mockler R. (1994), *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4th Edition, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Richard, P. Rumelt (1980). *The Evaluation of Business Strategy*. In Glueck, W.F. (1980) *Strategic Management and Business Policy*, New York: McGraw Hill.
- Shariat, Mohammad y Hudson Nwakanma (2006). *Enterprise Resource Planning and Its Future Relationship to Decision Support Systems*. Journal of Business and Economic Research.
- Schneider, Ben (2013). *Resilencia*. Lima.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Análisis de razón corporativa para fortalezas y debilidades de InsideB2B

### Fortalezas

Razón corporativa	Razón operativa	Fortaleza percibida
Personal experto asignado a la creación, mejora y actualización del producto propio Localización Perú	← Producto propio Localización Perú estable y robusto	← Localización peruana Microsoft Dynamics ERP eficiente
Experiencia exitosa implementando sistemas de información para la industria de construcción, textil y distribución	← Desarrollo de verticales de negocio a partir de implementaciones exitosas	← Oferta de servicios por verticales de negocio
Líderes comprometidos con el buen servicio que originan un 75% de clientes fidelizados	← El 75% de clientes fidelizados con recompra de servicios	← Confianza renovada y buenas referencias de clientes actuales
Accionistas y gerentes con visión estratégica compartida	← Empresa con visión Estratégica compartida	← Empresa que se mueve como un equipo, con orden y madurez
Capacidad para incorporar, desarrollar y conservar consultores expertos	← Consultores expertos que implementan en menos tiempo	← Profundos conocimientos y experiencia
Equipo compacto y en crecimiento que aprovecha su flexibilidad, rapidez y pasión	← Flexibilidad organizacional y rápida toma de decisiones	← Buena capacidad de respuesta ante cambios, riesgos o controversias
Eficiencia en la implementación de sistemas de información Microsoft que lo califican como <i>silver partner</i>	← Buenos servicios de implementación y buen relacionamiento con Microsoft	← Partner de Microsoft destacado y más confiable
Inversión constante en capacitación del <i>staff</i> de consultores	← Eficiencia en la asignación de actividades e incorporación de nuevas tecnologías	← Equipo calificado que permite una consultoría a la altura de las necesidades
Procesos internos sistematizados que generan eficiencia en la gestión comercial, implementación y soporte	← Eficiencia en la gestión de procesos internos	← Credibilidad, buena comunicación, orden, flexibilidad
Cultura empresarial joven pero idónea que genera buen clima laboral y trabajo en equipo	← Buen clima laboral y colaboración que impacta positivamente	← Buena actitud y compromiso

### Debilidades

Razón corporativa	Razón operativa	Debilidad percibida
Falta de optimización de tiempo y empleo de herramientas para actividades internas	← Sensación de falta de tiempo, cansancio, confusión	← No percibida por el mercado
No se realiza gestión de conocimiento	← Conocimiento no segregado que causa dependencia	← Pocos o consultores únicos a cargo de actividades
Falta planificación tributaria, contacto con Sunat, bancos	← Poco tiempo para pago de impuestos, desconocimiento de alternativas financieras	← No percibida por el mercado
Faltan alianzas estratégicas con proveedores locales, expertos en nichos (RRHH, digitalización)	← Falta de procesos que vinculen nuevos servicios para necesidades de otras áreas funcionales	← Falta de ofertas de otros servicios empresariales
No se cuenta con reserva económica ni patrimonio significativo	← Reducida capacidad financiera para afrontar crecimiento y eventual crisis	← No percibida por el mercado
Ausencia de un plan estratégico formal	← Objetivos empresariales de largo plazo poco claros	← Desinformación de resultados empresariales y planes futuros
Calidad del servicio y producto no declarada como factor diferenciador	← Control de calidad no extendido a todos los proyectos y servicios	← Entregables de controles de cambio con errores que merman la experiencia del cliente
Falta consolidar metodología de desarrollo de <i>software</i>	← Falta de estándares en el desarrollo de <i>software</i>	← Entregables con diferencias en fuentes y documentación
Plan de aprendizaje y certificación no formalizado	← Poca claridad sobre tecnologías a la cual se dirige la empresa	← Especialización y concentración en tecnología actual
PMO en desarrollo con prioridad baja para proyectos pequeños	← Falta de seguimiento y control de proyectos (menos de 260 horas)	← Insuficiente manejo de riesgos en proyectos pequeños

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Anexo 2. Análisis VRIO para InsideB2B

El análisis VRIO es aplicado a InsideB2B comparándose con el promedio de sus competidores directos y sustitutos hallados en la determinación del entorno específico con el modelo ABELL.

### Matriz 1. VRIO aplicado a InsideB2B

	Recurso/Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancias competitivas
Tangibles	Programa de generación de demanda con Microsoft	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Infraestructura tecnológica 100% en servidores Microsoft	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Reconocimiento Microsoft Silver Partner	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	El 85% de clientes fidelizados que han recomprado	Sí	Sí	No	Si	V. C. temporal
	Equipos de cómputo móviles propios para todo el personal	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Intangibles	Metodología de implementación propia	Sí	Sí	No	Sí	V. C. Temporal
	Diseño y empleo de visualizaciones para comunicación	Sí	Sí	No	No	V. C. temporal
	I+D con presupuesto asignado	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Localización Perú, la más estable y robusta en el mercado	Sí	Sí	No	Sí	V. C. Temporal
	Alta capacidad de personalización de sistemas ERP	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Organización soportada en plataforma automatizada	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Entrega de actualizaciones de cambios tributarios del país	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Flexibilidad organizacional y rápida toma de decisiones	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Presencia en redes sociales Facebook, LinkedIn, Twitter	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Humanos	Único partner con 2 personas en Microsoft para ventas	Sí	Sí	No	Sí	V. C. Temporal
	Consultores expertos que implementan en menor tiempo	Sí	Sí	Si	No	V. C. no explotada
	Know how de negocio del equipo gerencial de InsideB2B	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Personal certificado y capacitado constantemente	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Anexo 3. Definición del mercado objetivo

Según SUNAT, a diciembre de 2013, se contabilizaron 1,778.377 empresas que desarrollan actividades económicas en el territorio nacional.

### Empresas según tamaño de ingresos económicos

Segmento empresarial	Rango de ingresos anuales	Año 2013	Distribución porcentual
Micro empresa	Menos de 150 UIT <sup>18</sup>	1,689,377	95.00%
Pequeña empresa	150 UIT - 1700 UIT	71,453	4.02%
Mediana y gran empresa	Más de 1700 UIT	11,204	0.62%
Administración pública	-	6,343	0.35%

Fuente, Elaboración basado en INEI (2014). Perú: Estructura empresarial 2013.

<sup>18</sup> Fijado por el Ministerio de Economía y Finanzas en S/3.850,00 a nivel nacional para el 2015.

## Empresas según tamaño de ingresos y actividad económica

Industria objetivo	Actividad económica	Número de empresas		
		Micro	Pequeñas	Medianas y grandes
	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3431	700	200
	Explotación de minas y canteras	2577	308	254
<b>Fabricación</b>	<b>Industrias manufactureras</b>	<b>79254</b>	<b>5992</b>	<b>1384</b>
	Electricidad, gas y agua	2313	160	59
<b>Construcción</b>	<b>Construcción</b>	<b>14887</b>	<b>2536</b>	<b>677</b>
<b>Comercio</b>	<b>Comercio y reparación de vehículos automotores</b>	<b>367065</b>	<b>16650</b>	<b>2837</b>
<b>Servicios</b>	<b>Transporte y almacenamiento</b>	<b>30497</b>	<b>3309</b>	<b>509</b>
<b>Servicios</b>	<b>Actividades de alojamiento y de servicio de comidas</b>	<b>49559</b>	<b>1465</b>	<b>136</b>
<b>Servicios</b>	<b>Información y comunicaciones</b>	<b>25959</b>	<b>1075</b>	<b>193</b>
<b>Servicios</b>	<b>Servicios profesionales, técnicos y apoyo empresarial</b>	<b>89973</b>	<b>6502</b>	<b>972</b>
<b>Servicios</b>	<b>Otros servicios*</b>	<b>124050</b>	<b>5227</b>	<b>881</b>

Fuente, Elaboración basado en INEI (2014). Perú: Estructura empresarial 2013.

## Empresas medianas y grandes según actividad económica específica

Mercado objetivo	Industria objetivo/Actividad económica	Distribución porcentual	Número de empresas
<b>Fabricación</b>	<b>Fabricación</b>		<b>1384</b>
	Industria metálicas básicas	0,85%	12
	Fabricación de productos minerales no metálicos	1,43%	20
	Fabricación de otros productos manufactureros	3,42%	47
	Industria química	4,09%	57
	Industria de madera y muebles	11,78%	163
	Industria de alimentos y bebidas	13,15%	182
	Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	13,20%	183
	Fabricación de productos metálicos	14,56%	202
Sí	Industria textil	37,52%	519
<b>Construcción</b>	<b>Construcción</b>		<b>677</b>
Sí	Empresas de construcción	100,00%	677
<b>Comercio</b>	<b>Comercio</b>		<b>2837</b>
	Venta y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6,25%	177
Sí	Comercio al por mayor	26,04%	739
Sí	Comercio al por menor	67,71%	1921
<b>Servicios</b>	<b>Servicios</b>		<b>2691</b>
	Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	1,92%	52
Sí	Actividades inmobiliarias	2,51%	68
	Actividades de enseñanza	3,00%	81
Sí	Actividades de atención de la salud humana	3,08%	83
	Información y comunicaciones	7,98%	215
	Transporte y almacenamiento	10,06%	271
	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	14,99%	403
Sí	Servicios profesionales, técnicos y apoyo empresarial	28,57%	769
	Otros servicios	27,89%	751

Fuente: Elaboración adaptada de INEI (2014). Perú: Estructura empresarial 2013.

Anexo 4.

Lista de principales empresas de consultoría de sistemas 1 de 2

Tipo	Empresa	Visión	Principales servicios de consultoría										Presencia			
			Estratégica	TI	Procesos	Financiera, Legal, RH	Outsourcing	Auditoría	Soluciones Cloud, Social	Aplicaciones de negocio	Implementación ERP	Implementación CRM, BI		Desarrollo de software		
Consultoras globales	<b>Accenture</b> Consultoría de gestión, tecnología y outsourcing, con 319 000 empleados; oficinas y operaciones en más de 200 ciudades en 56 países, ingresos netos de \$ 30.0 mil millones en 2014	Empresa global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing, que ha contratado el compromiso de materializar la innovación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	56 Países	
	<b>Indra Company</b> Multinacional de Consultoría y Tecnología líder en España y Latinoamérica. Ofrece soluciones y servicios tecnológicos para los sectores de Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad y Telecom y Media	Ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, profesionales, clientes, etc.), así como con las instituciones que lo cultivan y desarrollan, y con las comunidades en las que actuamos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	149 Países	
	<b>Deloitte</b> En Perú, Deloitte brinda servicios a través de Beltrán Gris y Asociados S.C. de R.L., la cual es una filial de Deloitte LATCO que es una firma miembro DTLL. Proveemos servicios de excelencia en auditoría; y mediante sus entidades relacionadas, proveemos servicios de consultoría, asesoría financiera, impuestos	Ser modelo de excelencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	150 Países	
	<b>Everis (NTT Data Corporation)</b> Consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio, estrategia, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y outsourcing. Facturación de 591 millones de euros 2013, 10.600 profesionales en 13 países.	Everis es una compañía de ámbito mundial, excepcional en términos éticos y emocionales, liderada por valores y donde cualquier sueño es alcanzable	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	41 Países	
Tipo	Empresa	Visión													Presencia	
Consultoras partner Microsoft	<b>Insi de B2B</b> Equipo consultor especialista en implementación de sistemas de información empresarial orientados a cuidar la rentabilidad del cliente y productividad de sus equipos de trabajo	Que nuestros clientes alcancen su mejor nivel de productividad y se distingán por tener procesos integrados e información inteligente para sus decisiones y crecimiento sólido.			X						X			X	Perú	
	<b>Corp 1to1</b> Empresa de consultoría de sistemas especialista en soluciones CRM, Microsoft Gold Partner, miembro del Presidents Club, e Inner Circle. Entregando valor en cada iteración	Se proyecta como empresa líder en brindar soluciones y servicios de próxima generación		X	X							X			Perú * Ecuador Colombia	
	<b>G&amp;S</b> Se creó en el año 2002 con el objetivo de ofrecer a sus clientes las soluciones tecnológicas más avanzadas en el entorno del Internet	Ser la compañía peruana de soluciones informáticas innovadoras que mejor sirve y satisface a sus clientes		X	X							X				
	<b>IT Soluciones</b> Gold Certified Partner de Microsoft en México, actúa como consejero experto de los clientes para planear e implementar sus estrategias tecnológicas a largo plazo. Con sociedad de negocios en Perú y Chile				X							X			México * Perú Chile	
	<b>Novatech</b> Con 17 años de experiencia, más de 400 clientes en la región con soluciones de tecnología empresarial y más de 350 clientes con sistemas de gestión de calidad, planificación estratégica y mejoramiento de procesos	Primera opción de asesoría empresarial para las más exitosas organizaciones. Su solidez, calidad de profesionales, presencia internacional y los resultados de sus clientes, contribuyen al desarrollo de la región			X							X			Ecuador * Perú	
	<b>Informat PGS</b> Fundada el 2013 (asociación del grupo Canario Domingo Alonso y empresas Informat Chile). Dedicada al negocios de los ERP y CRM	Trabajamos comprometidos con nuestros clientes en todos nuestros mercados para seguir contando con su confianza y satisfacción										X			Chile * Perú Argentina Colombia	
	<b>Execuplan</b> Fundada en 1982, viene ofreciendo soluciones de las más reconocidas firmas globales de Tecnologías de Información				X							X			Perú	
	Tipo	Empresa	Visión													Presencia
	Consultoras partner SAP	<b>Omnia Solution</b> Empresa de consultoría de sistemas fundada en el año 2000, partner HP, Microsoft, y CA	Ser la empresa peruana líder en soluciones en consultoría y tecnologías de la información, con una consolidada presencia internacional.		X	X							X			Perú
		<b>Sharp ERP</b> SAP Channel Partner con más de 5 años de formación	Ser la Organización de Consultoría más importante y confiable de Latinoamérica, con quien las empresas del continente quieren y recomiendan trabajar		X	X						X				Perú * Colombia
<b>Net Partners</b> Consultoría de negocios, procesos y tecnología		Ser la empresa de consultoría más innovadora y confiable de América Latina, con la cual las compañías más importantes de la región quieren y recomiendan trabajar por su seriedad, compromiso y resultados exitosos.		X	X						X				Perú Colombia Brasil	
<b>D'Soft</b> Firma de servicios profesionales de capital peruano, fundada en 1996. Dedicada al desarrollo de Sistemas de Información y a la asesoría y consultoría empresarial especializada		Excelencia en nivel de Calidad y Satisfacción del Cliente.										X			Puerto Rico * Perú	
	<b>Strat Consulting</b> Compañía de TI que provee servicios de consultoría SAP	Generar casos de éxito, resultado de la satisfacción de sus clientes en el uso y la explotación de información que provee la solución instalada									X				Perú	

## Lista de principales empresas de consultoría de sistemas 2 de 2

Tipo	Empresa	Visión	Principales servicios de consultoría										Presencia		
			Estratégica	TI	Procesos	Financiera, legal, RH	Outsourcing	Auditoría	Soluciones cloud, Social	Aplicaciones de negocio	Implementación de negocio	Implementación ERP		Desarrollo de CRM, BI software	
Consultoras partner	<b>Novasys</b> Integradora de TI y consultores de infraestructura tecnológica	Ser la mejor compañía experta en el uso de tecnología abierta de la información	X								X	X			Perú
	<b>IS Net Global</b> Orientada a atender los requerimientos globales y locales. Alinear la tecnología y estrategias de negocio, con el objetivo de generar valor para las empresas	Ser socios de largo plazo en tecnologías de información de las compañías más exitosas de la región, a través de nuestra habilidad reconocida para crear alto valor, alineando la tecnología a las estrategias de negocio.	X												
Consultoras partner	<b>RedPartner</b> Desarrolladora y distribuidora de software empresarial la alta calidad y un servicio muy especializado así como personalizado y adaptado a las necesidades del cliente.	Construir y Optimizar Tecnologías de Información, que Impulsen la Productividad y Agreguen Valor al Negocio de cada Cliente	X												Ecuador* Perú
Tipo	<b>Empresa</b>	<b>Visión</b>													<b>Presencia</b>
Consultoras partner	<b>One System</b> Empresa Partner de NetSuite para Perú y regional para Localizaciones en Latinoamérica, con 5 años de experiencia en Perú.	Proveer soluciones ERP para empresas a nivel latinoamericana. Liderar innovación en la nube.									X	X			Perú
Tipo	<b>Empresa</b>	<b>Visión</b>													<b>Presencia</b>
Consultoras propietarias regionales	<b>Perception Group</b> Crear, gestionar y desarrollar soluciones tecnológicas de alto impacto para empresas y organizaciones. Estrategias y productos de calidad superior con el know-how necesario para asegurar el éxito de cada proyecto	Ser la empresa líder mundial en desarrollo de estrategias y productos tecnológicos, trascendiendo barreras y participando activamente en la evolución de las empresas	X							X					Argentina* Ecuador Costa Rica México EEUU Perú
Consultoras propietarias regionales	<b>Tecocom</b> Multinacional española que cotiza en la Bolsa de Madrid desde 1987	Ser la compañía líder en soluciones especializadas de negocio y outsourcing de procesos en España, Portugal, América Latina y sur de EEUU. Nuestra propuesta de valor se sustenta en mejorar la eficiencia de nuestros clientes, a partir de un elevado conocimiento tecnológico y una alta especialización sectorial	X												España* Chile Colombia México Perú Brasil EEUU
Consultoras propietarias regionales	<b>Soiland</b> Con más de 30 años ofreciendo soluciones ERP cloud o premise a las pequeñas, medianas empresas de habla hispana, mediante partners o en forma directa. El diferenciador es la capacidad de localización. Producto: Ofis ERP, EXACTUS ERP	Ser la compañía líder de habla hispana en proveer soluciones y servicios para la gestión de negocios en Latinoamérica.	X												España* Latinoamérica Centro américa Perú
Consultoras propietarias regionales	<b>BellTech</b> Fundada en el año 1998 en Santiago de Chile como Platinum Partner de Avaya. Partner de Aspect, NICE, BT (British Telecom), HP, Microsoft, Extreme, Retailx, Hyosung, KAL, y Fujitsu	Ser el socio de negocios por excelencia para implementar soluciones de contacto electrónico masivo, a través de tecnologías y servicios de clase mundial	X												Chile* Brasil Uruguay Argentina Perú Colombia
Tipo	<b>Empresa</b>	<b>Visión</b>													<b>Presencia</b>
Consultoras propietarias locales	<b>Royal System</b> Empresa que de servicios de consultoría de sistemas y de desarrollo de soluciones para la administración de negocios a nivel nacional e internacional. Producto SPRING	-	X	X							X	X			Perú* Bolivia USA
Consultoras propietarias locales	<b>BCTS</b> Dirigida a empresas locales medianas y grandes, entidades de gobierno y operaciones regionales de corporaciones multinacionales	-	X	X							X	X			Perú
Consultoras propietarias locales	<b>Real System</b> Empresa peruana, con más de 21 años de experiencia en el mercado. Contamos con la certificación ISO 9001. Producto: CONCAR	Proporcionar a las empresas soluciones para agilizar y controlar sus procesos empresariales, automatizar el trabajo y ser más rentables	X												Perú
Consultoras propietarias locales	<b>M4G Consulting</b> Enfocado en la empresa local e internacional, ofrece soluciones en desarrollo de Sistemas Integradores ERP y nube privada	-	X								X	X			Perú
Consultoras independientes	<b>Consultores independientes</b> Equipos o personas que proveen servicios por proyectos a nivel nacional o regional, con factura u honorarios	(Generalmente continuidad, ampliar su alcance consultivo y formar empresa)	X	X											Perú

Fuente: Elaboración propia, 2015.



## Anexo 6. Formato de encuesta de necesidades próximas

<b>Encuesta de necesidades empresariales futuras</b>		Marque (X) según su nivel de acuerdo en cada afirmación (1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo, 5: Muy de acuerdo)				
		1	2	3	4	5
Cambios en el modelo de negocio	Son aspectos que tendrán fuerte impacto en mi negocio en los próximos 3 años					
	a. El uso de teléfonos inteligentes en las operaciones comerciales					
	b. El empleo de redes sociales en las operaciones comerciales					
	c. El incremento de la simplicidad e inmediatez de las comunicaciones y transacciones					
	d. El control y la reducción de costos organizacionales					
Cambios o Nuevas demandas de mercados	Son necesidades que experimentarán mis clientes (externos) en los próximos 3 años					
	a. Necesidad de mayor información del producto o servicio					
	b. Nuevos terminales o dispositivos de información					
	c. Manejo de grandes volúmenes de información y de diversas fuentes					
	d. Incremento de la competencia a nivel global					
Demanda de usuarios o áreas funcionales	Son demandas que realizará mi equipo o área funcional en los próximos 3 años					
	a. Información a nivel de perfiles de clientes externos					
	b. Aplicaciones o sistemas de autoservicio (el usuario mismo obtiene la información)					
	c. Empoderamiento y acceso a la información					
	d. Documentación visual y simple en lugar de manuales extensos y complejos					
Nuevas tecnologías	Son tecnologías que mejorarán el desempeño de mi empresa en los próximos 3 años					
	a. La incorporación de sistemas de información empresarial ERP, CRM					
	b. Impacto de la NUBE (cloud computing) en las operaciones de la organización					
	c. Incremento de la conectividad (internet) mediante cualquier dispositivo					
	d. Mejor conocimiento o relacionamiento con el cliente o consumidor					
Innovación	Son necesidades que atenderá mi empresa para ser innovadora en los próximos 3 años					
	a. Mantener procesos de negocio flexibles y dinámicos					
	b. Implementación de tecnologías de acceso móvil a la información					
	c. Sistemas de escucha, relacionamiento y/o fidelización de clientes y consumidores					
	d. El empoderamiento a base de información de mi equipo de trabajo					
Otros	-----					

Empresa: \_\_\_\_\_ Área funcional: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 7. Informe de oportunidades de implementación ERP y CRM en Perú

La empresa especialista en investigación de mercado IDC, en diciembre del 2013, realizó un estudio de mercado enfocado en la actividad industrial de servicios de consultoría de sistemas y soluciones informáticas. Dentro del Perú se identificó un mercado potencial para los servicios de implementación de sistemas de información ERP de US\$ 7,5 millones.

### Informe de oportunidades de implementación de sistemas de información en Perú

Industria	Implementación ERP	Implementación CRM	Total
Fabricación	2,4	0,7	3,2
Sector público	2,0	0,7	2,8
Finanzas	1,3	0,5	1,8
Telecomunicaciones	0,9	0,3	1,3
Retail, envasados, servicios	0,7	0,2	1,0
<b>Total</b>	<b>7,5</b>	<b>2,6</b>	<b>10,2</b>

Fuente: IDC, 2014.

## Anexo 8. Matriz AE aplicada a InsideB2B

- OE1. Lograr un crecimiento superior al 22 % anual sostenible en la facturación hasta 2018.  
 OE2. Mantener no menos de 30 % de rentabilidad operativa anual.  
 OE3. Implementar 19770 hrs de consultoría respetando las tarifas al 2018.  
 OE4. Desarrollar productos que transformen los procesos de las medianas empresas al 2018.  
 OE5. Conocer y expandirse al mercado EEUU vía servicios a empresas consultoras al 2018.  
 OE6. Incorporar clientes mediana empresa que representen el 23 % de ingresos anuales al 2018.  
 OE7. Lograr no menos de 90 % de satisfacción de clientes anualmente al 2018.  
 OE8. Firmar 3 alianzas estratégicas para consolidar verticales y 2 para servicios integrales al 2018.  
 OE9. Ser una organización funcional proyectizada al 2018.

N	Estrategias específicas	Objetivos de Largo Plazo									
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	
E1	Desarrollar aplicaciones cloud propias	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5
E2	Venta de servicios con custodia en clientes actuales	1	1	1	0	0	0	1	0	1	5
E3	Incorporar innovación de producto a las soluciones verticales	1	1	1	0	0	1	0	0	0	4
E4	Consolidar la Localización Perú para atraer empresas Extranjeras	1	1	1	1	0	1	1	0	0	6
E5	Desarrollar canales de comunicación vía internet	0	0	0	1	1	1	0	1	0	4
E7	Desarrollar un programa interno y externo de Simplicidad	0	0	0	1	1	0	1	1	1	5
E10	Fortalecer la promesa de valor	1	1	0	1	0	1	1	1	1	7
E11	Intensificar la postura estratégica de ofensiva de marketing	1	1	1	1	1	1	0	1	0	7
E13	Incrementar el número de proveedores propietarios	0	0	1	1	1	1	1	1	0	6
		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2014

En este caso, se visualiza que el objetivo “OE9. Ser una organización funcional proyectizada al 2018”, no cuenta con suficiente atención, por lo tanto, para confirmar su viabilidad y estando en una fase de formulación estratégica iterativa, se acude al análisis FODA para rescatar una estrategia que apunte a este objetivo y que atienda las debilidades internas de InsideB2B.

Por ello se incorpora la estrategia “E9. Desarrollar la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para establecer el estilo de gestión proyectizado”.

N	Estrategias específicas	Objetivos de Largo Plazo									
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	
E9	Desarrollar la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	1	1	1	1	0	0	1	0	1	6
		<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

# Anexo 9. EDT estratégico de InsideB2B 2015-2018

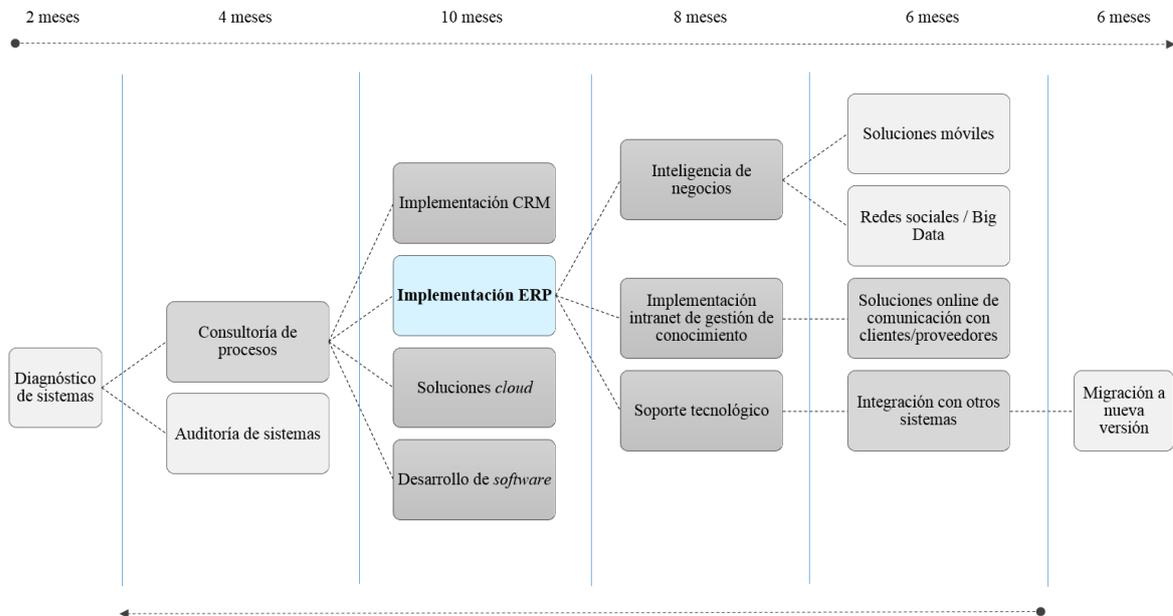
Estructura de despliegue de trabajo para implementaciones estratégicas en InsideB2B (EDT Estratégico 2015-2018)	
<p><b>E.1. Desarrollar aplicaciones cloud para facilitar el flujo de información en intranet</b></p> <p>OCP1 Establecer programa de análisis para desarrollo de aplicación online</p> <p>OCP2 Diseñar y desarrollar el programa de análisis de FDI</p> <p>OCP3 Reducir el acuerdo de cooperación con beneficiarios</p> <p>OCP4 Remisión de clientes actuales para facilitar el flujo de información</p> <p>OCP5 Firmar acuerdos de cooperación con 1 cliente por año (1 por aplicación)</p> <p>OCP6 Ejecutar piloto de aplicaciones online en clientes actuales</p> <p>OCP7 Identificar necesidad común y abordanla y métricas de éxito</p> <p>OCP8 Diseñar de la solución involucrando al mismo final</p> <p>OCP9 Pruebas y ajustes de la solución en escenario real</p> <p>OCP10 Despliegue y soporte en producción</p> <p>OCP11 Oficiar alianzas con empresas que experimentan en verticales</p> <p>OCP12 Identificar 3 empresas que experimenten en verticales Distribución y Textil</p> <p>OCP13 Investigación profunda de la solución, servicios y aspectos comerciales</p> <p>OCP14 Seleccionar, firmar acuerdos y vincular con aliados estratégicos</p> <p>OCP15 Capacitar al equipo comercial y proveer demostraciones</p> <p>OCP16 Conectar empresas responsables y mostrar resultados para respaldar al líder</p> <p>OCP17 Investigar de acuerdo seguimiento de canales de distribución para respaldar al líder</p> <p>OCP18 Identificar 3 empresas confiables y reconocidas con capacidad de pago de un pago de interés 1 vez al mes</p> <p>OCP19 Seleccionar y firmar acuerdos para crear información</p> <p>OCP20 Firmar acuerdos para servicios conjuntos en marketing / Gestión Humana con 2 empresas pioneras</p> <p>OCP21 Identificar 3 empresas responsables y prestigiosas para acuerdo de servicios de Marketing</p> <p>OCP22 Identificar 3 empresas responsables y prestigiosas para acuerdo de servicios de Gestión Humana</p> <p>OCP23 Firmar acuerdos y vincular con empresa de Marketing</p> <p>OCP24 Ejecutar piloto en 1 cliente actual para área de B2B2C / Marketing</p> <p>OCP25 Seleccionar un cliente y comunicar la propuesta de valor para preparar piloto</p> <p>OCP26 Definir lista de servicios compatibles y métricas</p> <p>OCP27 Definir límites de acción y responsabilidades</p> <p>OCP28 Conocer al nuevo equipo operador del servicio piloto</p> <p>OCP29 Implementación de la necesidad adicional de la solución</p> <p>OCP30 Describir el proceso de servicio con participación del responsable de contabilidad</p> <p>OCP31 Ejecutar piloto de servicios con participación del responsable de contabilidad</p> <p>OCP32 Ejecutar piloto de servicios con participación del responsable de contabilidad</p>	<p>OCP1 Elaboración de esquema salarial y bonos por productividad</p> <p>OCP2 Tema de encuesta clima laboral 2 veces al año</p> <p>OCP3 OCP8 Diseñar y desarrollar el programa de análisis de FDI</p> <p>OCP4 OCP3 Reducir el acuerdo de cooperación con beneficiarios</p> <p>OCP5 Remisión de clientes actuales para facilitar el flujo de información</p> <p>OCP6 Firmar acuerdos de cooperación con 1 cliente por año (1 por aplicación)</p> <p>OCP7 OCP6 Ejecutar piloto de aplicaciones online en clientes actuales</p> <p>OCP8 OCP7 Identificar necesidad común y abordanla y métricas de éxito</p> <p>OCP9 OCP8 Diseñar de la solución involucrando al mismo final</p> <p>OCP10 OCP9 Pruebas y ajustes de la solución en escenario real</p> <p>OCP11 OCP10 Despliegue y soporte en producción</p> <p>OCP12 OCP11 Oficiar alianzas con empresas que experimentan en verticales</p> <p>OCP13 OCP12 Identificar 3 empresas que experimenten en verticales Distribución y Textil</p> <p>OCP14 OCP13 Investigación profunda de la solución, servicios y aspectos comerciales</p> <p>OCP15 OCP14 Seleccionar, firmar acuerdos y vincular con aliados estratégicos</p> <p>OCP16 OCP15 Capacitar al equipo comercial y proveer demostraciones</p> <p>OCP17 OCP16 Conectar empresas responsables y mostrar resultados para respaldar al líder</p> <p>OCP18 OCP17 Investigar de acuerdo seguimiento de canales de distribución para respaldar al líder</p> <p>OCP19 OCP18 Identificar 3 empresas confiables y reconocidas con capacidad de pago de un pago de interés 1 vez al mes</p> <p>OCP20 OCP19 Seleccionar y firmar acuerdos para crear información</p> <p>OCP21 OCP20 Firmar acuerdos para servicios conjuntos en marketing / Gestión Humana con 2 empresas pioneras</p> <p>OCP22 OCP21 Identificar 3 empresas responsables y prestigiosas para acuerdo de servicios de Marketing</p> <p>OCP23 OCP22 Identificar 3 empresas responsables y prestigiosas para acuerdo de servicios de Gestión Humana</p> <p>OCP24 OCP23 Firmar acuerdos y vincular con empresa de Marketing</p> <p>OCP25 OCP24 Ejecutar piloto en 1 cliente actual para área de B2B2C / Marketing</p> <p>OCP26 OCP25 Seleccionar un cliente y comunicar la propuesta de valor para preparar piloto</p> <p>OCP27 OCP26 Definir lista de servicios compatibles y métricas</p> <p>OCP28 OCP27 Definir límites de acción y responsabilidades</p> <p>OCP29 OCP28 Conocer al nuevo equipo operador del servicio piloto</p> <p>OCP30 OCP29 Implementación de la necesidad adicional de la solución</p> <p>OCP31 OCP30 Describir el proceso de servicio con participación del responsable de contabilidad</p> <p>OCP32 OCP31 Ejecutar piloto de servicios con participación del responsable de contabilidad</p>
<p><b>E.2. Desarrollar canales de venta directa para incrementar el crecimiento en clientes locales y extranjeros</b></p> <p>OCP1 Revisar la página de internet, optimizar en inglés y español, resaltar en inglés y español el valor</p> <p>OCP2 Administración de servicios de soporte al cliente, administrable y escalable</p> <p>OCP3 Diseño de Página de productos</p> <p>OCP4 Diseño de sección de propuesta de valor</p> <p>OCP5 Incorporación de videos corporativos</p> <p>OCP6 Lancamiento de la nueva página en español e inglés</p> <p>OCP7 Incorporación de blog de utilidad para los líderes de mundo</p> <p>OCP8 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP9 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP10 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP11 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP12 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP13 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP14 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP15 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP16 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP17 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP18 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP19 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP20 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP21 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP22 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP23 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP24 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP25 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP26 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP27 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP28 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP29 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP30 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP31 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP32 Reducir tiempos de entrega</p>	<p>OCP1 OCP1 Revisar la página de internet, optimizar en inglés y español, resaltar en inglés y español el valor</p> <p>OCP2 OCP2 Administración de servicios de soporte al cliente, administrable y escalable</p> <p>OCP3 OCP3 Diseño de Página de productos</p> <p>OCP4 OCP4 Diseño de sección de propuesta de valor</p> <p>OCP5 OCP5 Incorporación de videos corporativos</p> <p>OCP6 OCP6 Lancamiento de la nueva página en español e inglés</p> <p>OCP7 OCP7 Incorporación de blog de utilidad para los líderes de mundo</p> <p>OCP8 OCP8 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP9 OCP9 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP10 OCP10 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP11 OCP11 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP12 OCP12 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP13 OCP13 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP14 OCP14 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP15 OCP15 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP16 OCP16 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP17 OCP17 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP18 OCP18 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP19 OCP19 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP20 OCP20 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP21 OCP21 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP22 OCP22 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP23 OCP23 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP24 OCP24 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP25 OCP25 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP26 OCP26 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP27 OCP27 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP28 OCP28 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP29 OCP29 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP30 OCP30 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP31 OCP31 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP32 OCP32 Reducir tiempos de entrega</p>
<p><b>E.3. Incrementar el número de clientes y mejorar su poder de negociación</b></p> <p>OCP1 Identificar clientes potenciales</p> <p>OCP2 Realizar focus group con clientes potenciales</p> <p>OCP3 Identificar 5 alternativas viables de nuevos productos</p> <p>OCP4 Investigar precedentes exitosos y servicios ventajosos para nuevos clientes</p> <p>OCP5 Obtener lista de principales proveedores y servicios</p> <p>OCP6 Realizar reunión interna para evaluar la tecnología y producir formalmente el proveedor</p> <p>OCP7 Incorporar tecnología de servicio al cliente</p> <p>OCP8 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP9 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP10 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP11 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP12 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP13 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP14 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP15 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP16 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP17 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP18 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP19 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP20 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP21 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP22 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP23 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP24 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP25 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP26 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP27 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP28 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP29 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP30 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP31 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP32 Reducir tiempos de entrega</p>	<p>OCP1 OCP1 Identificar clientes potenciales</p> <p>OCP2 OCP2 Realizar focus group con clientes potenciales</p> <p>OCP3 OCP3 Identificar 5 alternativas viables de nuevos productos</p> <p>OCP4 OCP4 Investigar precedentes exitosos y servicios ventajosos para nuevos clientes</p> <p>OCP5 OCP5 Obtener lista de principales proveedores y servicios</p> <p>OCP6 OCP6 Realizar reunión interna para evaluar la tecnología y producir formalmente el proveedor</p> <p>OCP7 OCP7 Incorporar tecnología de servicio al cliente</p> <p>OCP8 OCP8 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP9 OCP9 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP10 OCP10 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP11 OCP11 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP12 OCP12 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP13 OCP13 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP14 OCP14 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP15 OCP15 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP16 OCP16 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP17 OCP17 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP18 OCP18 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP19 OCP19 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP20 OCP20 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP21 OCP21 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP22 OCP22 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP23 OCP23 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP24 OCP24 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP25 OCP25 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP26 OCP26 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP27 OCP27 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP28 OCP28 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP29 OCP29 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP30 OCP30 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP31 OCP31 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP32 OCP32 Reducir tiempos de entrega</p>
<p><b>E.4. Fortalecer la presencia de la marca en el mercado y mejorar la transformación para mediana empresa</b></p> <p>OCP1 Incorporar y capacitar al equipo de marketing</p> <p>OCP2 Establecer esquema salarial y bonos por productividad</p> <p>OCP3 Capacitar y seleccionar al equipo de ventas</p> <p>OCP4 Capacitar y comunicar mensajes de valor</p> <p>OCP5 OCP22 Formar un equipo de ventas de 3 personas</p> <p>OCP6 Seleccionar tema de postulación</p> <p>OCP7 Incorporar un integrador para el equipo comercial</p> <p>OCP8 Asignar responsabilidades y objetivos al responsable de ventas</p> <p>OCP9 Incorporar tecnología de servicio al cliente</p> <p>OCP10 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP11 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP12 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP13 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP14 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP15 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP16 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP17 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP18 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP19 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP20 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP21 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP22 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP23 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP24 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP25 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP26 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP27 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP28 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP29 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP30 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP31 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP32 Reducir tiempos de entrega</p>	<p>OCP1 OCP1 Incorporar y capacitar al equipo de marketing</p> <p>OCP2 OCP2 Establecer esquema salarial y bonos por productividad</p> <p>OCP3 OCP3 Capacitar y seleccionar al equipo de ventas</p> <p>OCP4 OCP4 Capacitar y comunicar mensajes de valor</p> <p>OCP5 OCP5 OCP22 Formar un equipo de ventas de 3 personas</p> <p>OCP6 OCP6 Seleccionar tema de postulación</p> <p>OCP7 OCP7 Incorporar un integrador para el equipo comercial</p> <p>OCP8 OCP8 Asignar responsabilidades y objetivos al responsable de ventas</p> <p>OCP9 OCP9 Incorporar tecnología de servicio al cliente</p> <p>OCP10 OCP10 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP11 OCP11 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP12 OCP12 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP13 OCP13 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP14 OCP14 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP15 OCP15 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP16 OCP16 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP17 OCP17 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP18 OCP18 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP19 OCP19 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP20 OCP20 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP21 OCP21 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP22 OCP22 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP23 OCP23 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP24 OCP24 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP25 OCP25 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP26 OCP26 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP27 OCP27 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP28 OCP28 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP29 OCP29 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP30 OCP30 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP31 OCP31 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP32 OCP32 Reducir tiempos de entrega</p>
<p><b>E.5. Desarrollar canales de venta directa para incrementar el crecimiento en clientes locales y extranjeros</b></p> <p>OCP1 Revisar la página de internet, optimizar en inglés y español, resaltar en inglés y español el valor</p> <p>OCP2 Administración de servicios de soporte al cliente, administrable y escalable</p> <p>OCP3 Diseño de Página de productos</p> <p>OCP4 Diseño de sección de propuesta de valor</p> <p>OCP5 Incorporación de videos corporativos</p> <p>OCP6 Lancamiento de la nueva página en español e inglés</p> <p>OCP7 Incorporación de blog de utilidad para los líderes de mundo</p> <p>OCP8 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP9 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP10 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP11 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP12 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP13 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP14 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP15 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP16 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP17 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP18 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP19 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP20 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP21 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP22 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP23 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP24 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP25 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP26 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP27 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP28 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP29 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP30 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP31 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP32 Reducir tiempos de entrega</p>	<p>OCP1 OCP1 Revisar la página de internet, optimizar en inglés y español, resaltar en inglés y español el valor</p> <p>OCP2 OCP2 Administración de servicios de soporte al cliente, administrable y escalable</p> <p>OCP3 OCP3 Diseño de Página de productos</p> <p>OCP4 OCP4 Diseño de sección de propuesta de valor</p> <p>OCP5 OCP5 Incorporación de videos corporativos</p> <p>OCP6 OCP6 Lancamiento de la nueva página en español e inglés</p> <p>OCP7 OCP7 Incorporación de blog de utilidad para los líderes de mundo</p> <p>OCP8 OCP8 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP9 OCP9 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP10 OCP10 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP11 OCP11 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP12 OCP12 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP13 OCP13 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP14 OCP14 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP15 OCP15 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP16 OCP16 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP17 OCP17 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP18 OCP18 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP19 OCP19 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP20 OCP20 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP21 OCP21 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP22 OCP22 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP23 OCP23 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP24 OCP24 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP25 OCP25 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP26 OCP26 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP27 OCP27 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP28 OCP28 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP29 OCP29 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP30 OCP30 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP31 OCP31 Reducir tiempos de entrega</p> <p>OCP32 OCP32 Reducir tiempos de entrega</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 10. Visión de crecimiento empresarial tecnológico

En la presente visión se muestra un diagrama de red que hace referencia a la secuencia natural que normalmente se lleva a cabo en los servicios de consultoría de sistemas en InsideB2B, en la parte superior se ha incluido una duración promedio para cada tipo de servicios, donde se puede ver la continuidad de aproximadamente tres años para el presente ejemplo.

Esta secuencia puede ser iterativa en algunos casos, por ejemplo cuando existen proyectos de migración de sistemas a una nueva versión o proyectos estratégicos de reorganización empresarial. Esta visión se presenta al cliente incorporando los beneficios y recomendaciones por cada etapa de crecimiento tecnológico y también es empleada para incorporar la inversión estimada de servicios de tecnologías de información en el presupuesto de los siguientes periodos del cliente.



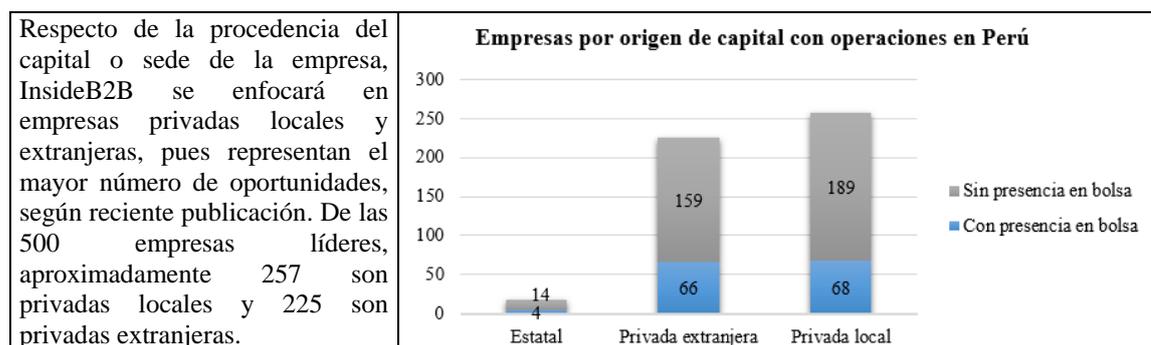
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Sistemas de información ERP, CRM alcance y precios de InsideB2B

Servicio	Producto/Solución	Localización Perú	Contabilidad	Compras	Ventas	Inventarios	Tesorería	Finanzas	Estructura analítica	Activos fijos	Workflows	Presupuestos	KPI	Intranet	Interfaces con otros sistemas	App acceso smartphones	Precios		Und	Nro. consultores	Duración meses	P.Lista
																	Hrs					
Implementación de Sistemas de Información ERP	<b>ERP Emprendedor</b> Licencias completas Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí										1900 50	5 270	1.3	2	33,047	
	<b>ERP Estándar</b> Licencias completas Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí								1900 60	10 680	1.7	4	84,978	
	<b>ERP Empresarial</b> Licencias completas Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí				1820 60	20 1,300	2.1	6	162,574	
	<b>CP - Consultoría de Procesos</b> Servicios de consultoría																60	320	1.5	2	25,212	
	<b>ERP Construcción e Inmobiliaria</b> Licencias completas Licencias consulta Licencias BI Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	1900 1000 2000 70	20 20 5 3,100	3.1	10	401,259	
	<b>ERP Logística y Distribución</b> Licencias completas Licencias móviles Licencias consola Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	1900 625 1395 70	25 25 15 2,950	2.9	10	411,512	
	<b>ERP Producción Textil</b> Licencias completas Licencias consulta Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	1900 1650 70	25 20 3,050	3	10	415,645	
	<b>CRM Estándar Online</b> Licencias Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí									85 60	10 400	1.6	2.5	34,146	
Implementación de Sistemas de Información CRM	<b>CRM Estándar On Premise</b> Licencias profesionales usuario Licencia servidor Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí									1436 7186 60	10 1 400	1.6	2.5	65,894		
	<b>CRM Empresarial</b> Licencias profesionales usuario Licencia servidor Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí				1436 7186 60	15 1 920	1.8	5	119,603		
	<b>CRM Inmobiliaria</b> Licencias completas Licencias consulta Licencia servidor Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí				1436 499 7186 70	8 15 1 1,280	1.9	6.5	162,738		
	<b>CRM Seguros</b> Licencias profesionales usuario Licencias básicas usuario Licencia servidor Servicios de implementación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí				1436 499 7186 70	8 15 1 1,130	1.7	6.5	148,370		

Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015.

## Anexo 12. Informe de 500 mayores empresas peruanas por origen de capital en 2014



Fuente: América Económica, 500 Las mayores empresas del Perú 2014.

## Anexo 13. Procesos de gestión de oportunidades en InsideB2B

%	Procesos clave
Prospecto (0%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asignación de responsable del cliente</li> <li>b. Verificar que la oportunidad cumple con los criterios de venta y principios éticos</li> <li>c. Identificar al sponsor y su principal necesidad</li> <li>d. Validar que se encuentre en mercado objetivo (evitar si está fuera)</li> </ul>
Calificación (10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar la duración de tiempo de compra y presupuesto estimado</li> <li>b. Conocer el proceso de compra</li> <li>c. Validar que la oportunidad sea real (no figurar como para completar la terna)</li> <li>d. Validar que la oportunidad agregue valor (acorde con nuestra visión de empresa)</li> </ul>
Desarrollo (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Investigar el modelo de negocio</li> <li>b. Vincularse con los contactos principales</li> <li>c. Si no hay necesidad, no hay oportunidad; en caso no exista, desarrollarlo</li> <li>d. Identificar partes interesadas y competidores</li> </ul>
Solución (40%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incluir en la presentación temas de investigación de industria y tecnología</li> <li>b. Realizar la presentación con una visualización de la industria o del negocio del cliente</li> <li>c. Asegurarse de comunicar la propuesta de valor a los tomadores de decisiones</li> <li>d. Realizar presentación (40 minutos en pares para tomar nota y presentar)</li> </ul>
Propuesta (60%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Presentar propuesta en forma presencial y sustentarla (40 minutos)</li> <li>b. Realizar la presentación con una visualización de cómo operará la solución</li> <li>c. Comunicar la propuesta de valor a los tomadores de decisiones</li> <li>d. Recabar observaciones, <i>feedback</i></li> </ul>
Cierre (80%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Investigar las propuestas competidoras y estado de la propuesta presentada con contactos</li> <li>b. Comentar facilidades (financiamiento, cambios, garantía, entrega de fuentes)</li> <li>c. Recabar OC y reconfirmar compromiso</li> <li>d. Agendar reunión de iniciación de proyecto</li> </ul>
Iniciación (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Preparar la reunión con plantilla de iniciación de proyectos</li> <li>b. Involucrar al PM y analista asignado al proyecto</li> <li>c. Revisar los acuerdos de la reunión en interno con PMO</li> <li>d. Realizar un acta de la reunión, entregar al cliente y a la PMO</li> </ul>

Fuente: Elaboración conjunta con InsideB2B, 2015.

## Anexo 14. Análisis financiero de tres escenarios para InsideB2B

Calculado con los siguientes datos: COK = 30%, Flujo económico del periodo 2010 = US\$ 127.790, Periodo de descuento = 4 años.

Supuestos	Escenario pesimista			
	2015	2016	2017	2018
Nro. Proyectos de clientes nuevos	3	4	5	4
Nro. Proyectos de clientes actuales	4	6	7	8
Nro. Licencias vendidas	15	24	15	19
Nro. Consultores en planilla	10	9	8	8
Nro. Consultores externos	0	0	0	0
Oficina m2	30	19	5	5
<b>Resumen financiero</b>				
Ventas	\$ 497,073	\$ 438,814	\$ 417,172	\$ 433,539
Gasto de Ventas	\$ 313,480	\$ 275,421	\$ 266,221	\$ 260,101
Gasto Administrativo	\$ 78,836	\$ 49,980	\$ 45,630	\$ 42,630
Margen Bruto	\$ 461,096	\$ 395,090	\$ 389,306	\$ 398,115
Resultado Operativo	\$ 116,337	\$ 113,413	\$ 116,901	\$ 130,808
<b>Ratios de Rentabilidad</b>				
Utilidad bruta	36.93%	37.24%	36.18%	40.01%
Utilidad operativa (ROS, Return On Sales)	21.07%	25.85%	25.25%	30.17%
Rentabilidad (Resultado Operativo)	<b>23.40%</b>	<b>25.85%</b>	<b>28.02%</b>	<b>30.17%</b>
Rentabilidad neta de ventas(Margen neto)	16.38%	18.09%	19.62%	21.12%

VPN= US\$ 127.817  
TIR = 83.30%

Supuestos	Escenario conservador			
	2015	2016	2017	2018
Nro. Proyectos de clientes nuevos	4	5	5	5
Nro. Proyectos de clientes actuales	4	8	8	11
Nro. Licencias vendidas	19	36	53	60
Nro. Consultores en planilla	10	10	10	12
Nro. Consultores externos	0	1	3	3
Oficina m2	30	48	48	48
<b>Resumen financiero</b>				
Ventas	\$ 560,432	\$ 684,136	\$ 912,567	\$ 1,139,886
Gasto de Ventas	\$ 322,819	\$ 376,197	\$ 460,856	\$ 477,120
Gasto Administrativo	\$ 79,786	\$ 83,090	\$ 121,315	\$ 180,715
Margen Bruto	\$ 516,155	\$ 616,911	\$ 813,971	\$ 1,028,255
Resultado Operativo	\$ 169,407	\$ 224,850	\$ 341,976	\$ 482,051
<b>Ratios de Rentabilidad</b>				
Utilidad bruta	42.40%	45.01%	49.50%	58.14%
Utilidad operativa (ROS, Return On Sales)	28.16%	32.87%	36.21%	42.29%
Rentabilidad (Resultado Operativo)	30.23%	32.87%	37.47%	42.29%
Rentabilidad neta de ventas(Margen neto)	21.16%	23.01%	26.23%	29.60%

VPN= US\$ 460.005  
TIR = 160.71%

Supuestos	Escenario optimista			
	2015	2016	2017	2018
Nro. Proyectos de clientes nuevos	3	4	7	6
Nro. Proyectos de clientes actuales	3	8	12	11
Nro. Licencias vendidas	20	61	66	99
Nro. Consultores en planilla	10	13	13	14
Nro. Consultores externos	1	3	5	5
Oficina m2	30	60	60	80
<b>Resumen financiero</b>				
Ventas	\$ 622,098	\$ 1,059,036	\$ 1,286,379	\$ 1,718,508
Gasto de Ventas	\$ 344,791	\$ 532,797	\$ 592,832	\$ 662,167
Gasto Administrativo	\$ 93,186	\$ 180,625	\$ 195,660	\$ 230,095
Margen Bruto	\$ 575,333	\$ 946,715	\$ 1,164,450	\$ 1,535,291
Resultado Operativo	\$ 195,701	\$ 345,614	\$ 509,466	\$ 826,245
<b>Ratios de Rentabilidad</b>				
Utilidad bruta	44.58%	49.69%	53.91%	61.47%
Utilidad operativa (ROS, Return On Sales)	29.60%	32.63%	38.70%	48.08%
Rentabilidad (Resultado Operativo)	<b>31.46%</b>	<b>32.63%</b>	<b>39.60%</b>	<b>48.08%</b>
Rentabilidad neta de ventas(Margen neto)	22.02%	22.84%	27.72%	33.66%

VPN= US\$ 748.437  
TIR = 206.37%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 15. Análisis de recursos y capacidades

### Análisis y valoración de recursos de InsideB2B

Tipo	Recursos	Características relevantes	Indicadores clave	Nro.	Importancia	Fortaleza relativa en InsideB2B
tangibles	Financieros	Reducida capacidad de endeudamiento para proyectos de inversión a largo plazo	Endeudamiento/Capital propio	R1	7	4
		Generación de recursos internos con suficiencia que permite planificar a 6 meses, con tendencia a mejora	Flujos netos de caja	R2	10	6
	Físicos	Ubicación de oficina en Miraflores cerca de oficina de clientes	Tiempo de traslado a oficina clientes	R3	6	8
		Equipamiento de cómputo propio móvil en todo el equipo implementador, servidor en oficina central	Flexibilidad de activos fijos	R4	5	8
Intangibles	Tecnológicos	Equipamiento de activos de software licenciados y actualizados	Ratio de satisfacción de clima laboral	R5	6	8
		Plataforma automatizada y en línea para procesos de apoyo, operaciones, proyectos, marketing y ventas	Tiempos de ciclo por procesos Costo de procesos	R6	6	7
		Productos propios operando en clientes satisfechos, no se tienen productos patentados	Número de patentes Informes de encuesta de calidad de producto	R7	10	9
	Reputación	Reputación de marca, buena, vista como experta y responsable, falta posicionamiento	Reconocimiento de marca	R8	7	3
		Reputación de calidad y fiabilidad de productos, muy buena tanto de productos representados como propios	Informe de encuesta de calidad de producto	R9	10	7
		Estabilidad de las relaciones con clientes, Muy buena, se tiene continuidad en el 90% de clientes	Porcentaje de compras repetidas	R10	9	9
	Humanos	Empleados expertos en implementación ERP sobre Microsoft Dynamics principalmente	Informes de encuesta de calidad de producto	R11	8	7

Fuente: elaboración propia, 2015.

### Análisis y valoración de capacidades de InsideB2B

Tipo	Recursos	Características relevantes	Existente o Requerida	Nro.	Importancia	Fortaleza relativa en InsideB2B
	Marketing	Posicionamiento de servicios y productos propios	Requerida	C1	8	3
		Diseño de propuestas transformadoras para clientes	Requerida	C2	7	5
	Humanos	Alto compromiso con los objetivos del cliente	Existente	C3	9	8
Operaciones	Proyectos	Capacidad de diseño e implementación experta de solución	Existente	C4	9	9
		Metodología propia de gestión de proyectos locales y regionales	Existente	C5	7	7
		Automatización de procesos y soluciones a necesidades de información	Existente	C6	8	7
		Capacidad de implementaciones con alta personalización	Existente	C7	9	10
	SAC	Soporte para la mejora continua del negocio del cliente	Existente	C8	7	8
	I+D	Investigación de industrias	Requerida	C9	6	4
		Investigación de nuevas tecnologías	Existente	C10	6	6
		Desarrollo de productos	Existente	C11	9	6

Fuente: elaboración propia, 2015.

## Anexo 16. Esquemas de trabajo por productividad

### Esquema de productividad para personal implementador de sistemas

Si el consultor o el equipo implementador cierran un proyecto empresarial (con la aceptación del cliente) en 5% menos de las horas estimadas en interno (sin holguras) en InsideB2B, el bono será del 3% del margen (ingreso menos costo) obtenido por las horas implementadas. Si cierran en fecha estimada internamente, el bono será del 2%; y si cierran en la fecha indicada al cliente, el bono será del 1%.

Factor bono:		3.0%		2.0%		1.0%	
Indicador de productividad	Cierre temprano (-5% hrs)		Cierre interno (en fecha estimada)		Cierre límite (+5% hrs) (tiempo pactado con cliente)		
	Horas	Bono	Horas	Bono	Horas	Bono	
<b>Aceptación de proyecto</b>							
SAC	38	S/. 50	<b>40</b>	S/. 35	42	S/. 18	
Control de cambios	79	S/. 103	<b>83</b>	S/. 72	87	S/. 38	
Proyecto ágil	228	S/. 298	<b>241</b>	S/. 209	253	S/. 110	
Proyecto estándar	722	S/. 943	<b>761</b>	S/. 662	799	S/. 347	
Proyecto empresarial	2242	S/. 2.926	<b>2.361</b>	S/. 2.054	2479	S/. 1.078	
Proyecto por vertical	5320	S/. 6.943	<b>5.601</b>	S/. 4.872	5881	S/. 2.558	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Esquema de productividad para personal de servicio al cliente

El responsable de servicio al cliente tiene asignadas 250 horas de consultores para brindar servicios a clientes. Si cubre esas 250 horas, entonces el bono será de S/1,00 por cada hora realizada. Se adicionarán S/2.00 por cada hora adicional para las siguientes 100 horas y S/3.00 por cada hora adicional para las subsiguientes 100 horas.

Indicador de productividad	Horas base			Bono por hora			S/ Bono
	Min	Med	Max	250	S/. 1,0	S/. 2,0	
<b>Horas de soporte aceptadas</b>				Base	+100	+100	
Escenario pésimo	250	250	250	250			S/. 250
Escenario probable	251	301	350	250	51		S/. 351
Escenario óptimo	351	376	400	250	100	26	S/. 527

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 17. Encuesta de clima laboral para InsideB2B



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Pregunta	Satis-facción
En todos los niveles de la empresa ¿existe congruencia entre lo que se dice y se hace?	81,7
En general, ¿dirías que todas las personas de la empresa cumplen con sus promesas u ofrecimientos?	78,9
Las personas evitan manipular y hablar a las espaldas de los demás para conseguir algún objetivo.	81,2
Como empresa cumplimos con los ofrecimientos que les hacemos a nuestros clientes.	79,9
Mi jefe cumple sus promesas.	85,4
La palabra de los jefes (personas que tienen personal a cargo) coinciden con sus acciones.	79,8
<b>Credibilidad</b>	<b>81,2</b>
Uno puede contar con la colaboración de las personas.	85,2
En mi área de trabajo, colaboramos y nos proporcionamos ayuda.	74,5
Generalmente resolvemos en equipos los problemas de nuestra área.	79,5
En mi área, todos participamos aportando ideas y opiniones para la solución de problemas.	81,2
En mi área, creemos y practicamos el concepto de que juntos lo hacemos mejor.	89,3
Las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer el trabajo.	64,7
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>79,1</b>
Mayormente los jefes están ocupados, de modo que es difícil comunicarse con ellos.	35,3
El personal devuelve llamadas y/o responde correos a tiempo.	68,5
La empresa da a conocer los logros particulares de su personal.	58,8
El personal tiene libertad para manifestar sus inquietudes.	64,7
La empresa da a conocer los programas y proyectos que tiene a favor de su personal.	64,7
Mi jefe indica sus expectativas relacionadas con el trabajo con claridad.	88,2
<b>Comunicación</b>	<b>63,4</b>
La empresa promueve un equilibrio entre la vida de trabajo y la vida personal.	79,9
Puedo ausentarme para atender asuntos personales de importancia.	85,4
Se me ofrece capacitación y entrenamiento para desarrollarme profesionalmente.	74,6
Mi jefe involucra a las personas en decisiones que afectan la labor o el ambiente de trabajo de estas.	84,9
Siento que mi participación es importante en mi área.	88,2
El trato que me da mi jefe es adecuado y respetuoso.	94,1
<b>Liderazgo</b>	<b>84,5</b>
Siento que el personal realiza su trabajo con el sentido de urgencia necesario.	78,3
Es evidente el alto grado de compromiso y profesionalismo de mis compañeros con respecto a su trabajo.	64,7
La empresa muestra gran consideración por nuestro bienestar.	70,6
El personal conoce y vive los valores de la empresa, es decir, en su accionar se evidencian los valores.	76,5
En la empresa se manifiesta respeto a todos los colaboradores con quienes se interactúa.	69,9
Mi jefe ejerce sus funciones de una manera honesta y ética.	65,9
<b>Valores</b>	<b>71,0</b>

Fuente: InsideB2B, 2015.

## Anexo 18. Estrategias por áreas funcionales

Estrategias	Objetivos de corto plazo	Marketing	Finanzas	Ges. Humana	Operaciones	Custodia y cal.
E1: Desarrollar aplicaciones <i>cloud</i> propias para procesamiento de información	OCP1 Establecer programa de cooperación con clientes actuales para desarrollo de aplicación online	-	-	-	x	x
	OCP2 Ejecutar piloto de aplicaciones online en clientes actuales	-	-	-	x	x
	OCP3 Asignar presupuesto y consultores para soporte y mejora continua en producción	-	-	-	x	x
	OCP4 Conectar las aplicaciones probadas con equipo comercial	x	-	-	x	-
E2: Venta de servicios con custodia en clientes actuales para lograr continuidad	OCP5 Designar y empoderar al responsable de la custodia de éxito y equipo de investigación por industrias	-	x	-	x	x
	OCP6 Establecer claramente y por verticales los 4 pasos: Comunicar VCET, Momentos de verdad, Conocer, Vincularse, Custodiar al cliente	-	-	-	x	x
	OPC7 Suscribir a InsideB2B en servicios de investigación de mercados y nuevas tecnologías de interés	-	-	-	x	x
	OCP8 Firmar acuerdos para servicios conjuntos en marketing y Gestión Humana con 2 empresas prestigiosas	-	-	-	x	x
	OCP9 Ejecutar piloto en cliente actual área de RRHH y Marketing	-	-	-	x	x
	OCP10 Medir y mejorar la calidad del servicio/producto	-	-	-	-	x
E3: Incorporar innovación de producto a las soluciones verticales	OCP11 Incorporar innovación en verticales actuales	x	-	-	x	-
	OCP12 Oficializar alianzas estratégicas con 3 empresas expertas en verticales	-	-	-	x	-
	OCP13 Contactar empresas seguidoras y mostrar oportunidades para superar al líder	x	-	-	x	-
E4: Consolidar la Localización Perú para atraer empresas Extranjeras	OCP14 Realizar estrategia de marketing de posicionamiento basado en beneficios empresariales y competitivos de Localización como servicio	x	-	-	x	-
	OCP16 Gestionar material publicitario y Vídeos corporativos resaltando experiencia, servicios, productos y propuesta de valor	x	-	-	x	-
	OCP10 Medir y mejorar la calidad del servicio/producto	-	-	-	-	x
E5: Desarrollar canales de comunicación vía internet	OCP15 Renovar la página web empresarial en dos idiomas, resaltando en inglés y español, experiencia, servicios, productos y propuesta de valor	x	-	-	x	x
	OCP16 Redes sociales en inglés y español resaltando experiencia, servicios, productos y propuesta de valor	x	-	-	x	-
	OCP10 Medir y mejorar la calidad del servicio/producto	-	-	-	-	x
E7: Desarrollar un programa interno y externo de Simplicidad	OCP17 Capacitar y custodiar internamente la Simplicidad	-	-	-	x	-
	OCP18 Desplegar simplicidad en cada proceso	-	-	-	x	-
	OCP19 Incorporar simplicidad hacia el cliente en comunicaciones, servicios y productos	x	-	x	x	-
	OCP10 Medir y mejorar la calidad del servicio/producto	-	-	-	-	x
E9: Desarrollar la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	OCP26 Implementar la PMO nivel 1 (soporte y facilitador)	-	x	x	x	-
	OCP27 Implementar la PMO nivel 2 (metodología)	-	x	x	x	-
	OCP28 Implementar la PMO nivel 3 (Administrar portafolios y presupuesto)	-	x	x	x	-
E10: Fortalecer la promesa de valor	OCP20 Automatizar y estandarizar las propuestas de implementación	x	-	-	x	x
E11: Intensificar la postura estratégica ofensiva de	OCP21 Incorporar y capacitar al responsable de equipo de ventas	-	x	x	x	-
	OCP22 Formar un equipo de ventas de 3 personas	-	-	x	x	-
	OCP10 Medir y mejorar la calidad del servicio/producto	-	-	-	-	x
E13: Incrementar el número de proveedores propietarios	OCP23 Identificar oportunidades en nichos de mercado	x	-	-	x	-
	OCP24 Identificar 5 alternativas viables de nuevos proveedores	x	-	-	x	-
	OCP25 capacitar al equipo en productos de nuevos proveedores	-	-	-	x	-
	OCP4 Conectar las aplicaciones probadas con equipo comercial	-	-	-	x	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **Nota biografica**

Eder Paul Arteaga Nuñez es bachiller en Ingeniería de Sistemas, en la Universidad Nacional Federico Villareal. Ha trabajado en empresas de consultoría de sistemas dentro y fuera del país; ha gestionado proyectos asociados a tecnologías de información, implementación de sistemas de información y consultoría de procesos durante los últimos siete años. Cuenta con certificaciones internacionales de gestión de proyectos e implementación sobre plataforma Microsoft. Ha gestionado proyectos en empresas financieras, seguros, comercialización y distribución, servicios profesionales, gestión de capital humano, fabricación, construcción, hotelería y casino. Es fundador y gerente general de Inside Business to Business S.A.C.