

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para NebulaSync Solutions

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Blanca Chirinos Recharte, DNI: 25760431

Erika Alcira De La Torre Moreyra, DNI: 72033695

Carmen Pilar Yapu Quispe, DNI: 43351818

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Tino Frank Berrios Reyes, DNI: 41354236

Gian Frano Passuni Sánchez, DNI: 25771415

ASESOR

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

Igor Leopoldo Loza Geldres

María del Carmen Arrieta Quispe

Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, junio 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Carlos Armando Bazán Tejada, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Business Consulting para NebulaSync Solutions SAC.**

de los autores:

Blanca Chirinos Recharte, DNI: 25760431

Erika Alcira De La Torre Moreyra, DNI: 72033695

Carmen Pilar Yapu Quispe, DNI: 43351818


Tino Frank Berrios Reyes, DNI: 41354236

Gian Frano Passuni Sánchez, DNI: 25771415

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 31/05/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 31 mayo 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Bazán Tejada, Carlos Armando	
DNI: 09385874	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8121-8658	

Agradecimientos

A nuestras familias por el apoyo constante, a nuestros profesores de la maestría de Centrum PUCP por los conocimientos valiosos que nos ayudan al crecimiento profesional, en especial a nuestro asesor Carlos Bazán que con su gran conocimiento, experiencia y liderazgo nos brindó todo el soporte en la elaboración de nuestra tesis.

Dedicatorias

A mis padres por su ejemplo de perseverancia y trabajo, a mis hermanas y en especial a Gloria, que me apoyaron con el tiempo para la realización de esta investigación.

Blanca Chirinos Recharte

A Dios por bendecirme y fortalecerme, a la memoria de mi padre Gerardo Rubén quien me enseñó a ser constante para lograr nuestras metas, a ser optimista frente a las adversidades, a mi madre Selma quien con su fuerza y resiliencia siempre me inspira y apoya en cada proyecto de vida, con amor y gratitud para ellos.

Carmen Pilar Yapu Quispe

Agradezco a mi madre por ser una inspiración en mi vida y mi principal soporte para lograr mis objetivos. A mi padre por su respaldo en mi desarrollo académico y su apoyo a lo largo de mi vida. A mi hija Juliette por su amor incondicional.

Erika Alcira De La Torre Moreyra

A mi esfuerzo, mi familia, amigos y mentores, gracias por ser mi luz en el camino hacia este logro personal tan importante en mi vida, sin su respaldo constante, este proyecto no se habría realizado, esto es por y para ustedes.

Tino Frank Berríos Reyes

Agradezco a mis padres por darme la vida y brindarme educación basada en valores, solidaridad con el prójimo y vocación de servicio a la patria.

Gian Frano Passuni Sánchez

Resumen Ejecutivo

NebulaSync Solutions inició sus operaciones en 2010 con un enfoque en el modelo de negocio B2B. La empresa se especializa en el desarrollo de aplicaciones ofrecidas como Software as a Service (SaaS), destacándose por su capacidad para implementar y actualizar productos, así como por su habilidad para incorporar nuevas funciones en respuesta a los avances en tecnología digital.

Respalda por un equipo sólido de programadores y dirigida por un gerente con amplia experiencia en el campo, NebulaSync Solutions ha logrado establecerse como un actor relevante en el mercado. Sin embargo, a pesar de estos logros, la empresa ha identificado áreas de mejora significativas. En particular, se observa una falta de desarrollo en el área administrativa y financiera, así como debilidades en la gestión comercial, la cual tiende a ser reactiva en lugar de proactiva.

Tras efectuar un análisis exhaustivo, la presente consultoría ha identificado que el principal desafío de NebulaSync Solutions radica en la disminución de su rentabilidad. Este problema se atribuye a varios factores, entre ellos la carencia de personal clave, una gestión contable-financiera deficiente que obstaculiza la trazabilidad de los gastos y la falta de estrategias para expandir su base de clientes. Para abordar estos desafíos, se propone un plan de acción escalonado, Reestructuración Organizacional: En una primera etapa, se recomienda llevar a cabo un cambio en la estructura organizativa, como la contratación de un administrador contable-financiero dedicado y crear dos posiciones para personal de ventas. Estos roles son esenciales para fortalecer la gestión interna y desarrollar estrategias efectivas para aumentar la rentabilidad y la base de clientes. Implementación de un Sistema ERP: En una segunda etapa, se sugiere la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) adaptado a las necesidades específicas de la empresa. Este sistema ayudará a mejorar la

eficiencia operativa, facilitará la gestión financiera y permitirá una mejor coordinación entre los diferentes departamentos de la organización. Implementación de la Gestión Comercial: En la etapa final, se propone la formación de un equipo comercial de dos analistas de ventas, dedicado a la atención de clientes.

El análisis financiero de estas implementaciones, se muestran viables, y al ser progresivos permitirá efectuar los ajustes, de modo que se puedan tener resultados de manera inmediata en cuanto a gestión y establecimiento del plan estratégico integral.



Abstract

NebulaSync Solutions started its operations in 2010 with a focus on the B2B business model. The company specializes in the development of applications offered as Software as a Service (SaaS), standing out for its ability to implement and update products, as well as its ability to incorporate new features in response to advances in digital technology.

Supported by a strong team of programmers and led by a manager with extensive experience in the field, NebulaSync Solutions has managed to establish itself as a relevant player in the market. However, despite these accomplishments, the company has identified significant areas of improvement. In particular, a lack of development is observed in the administrative and financial area, as well as weaknesses in commercial management, which tends to be reactive instead of proactive.

After conducting an exhaustive analysis, this consultancy has identified that NebulaSync Solutions' main challenge lies in the decrease in its profitability. This problem is attributed to several factors, including a lack of key personnel, poor accounting-financial management that hinders the traceability of expenses, and a lack of strategies to expand its customer base. To address these challenges, a step-by-step action plan is proposed: Organizational

Restructuring: In a first stage, it is recommended to make a change in the organizational structure, like the hiring a dedicated accounting-financial administrator, and open two sales staff positions. These roles are essential for strengthening internal management and developing effective strategies to increase profitability and customer base. Implementation of an ERP System: In a second stage, it is suggested the implementation of an ERP (Enterprise Resource Planning) system adapted to the specific needs of the company. This system will help improve operational efficiency, facilitate financial management and allow better coordination between different departments of the organization. Formation of a Commercial

Team: In the final stage, the formation of a commercial of team of two sales analysts is proposed, dedicated to the acquisition and retention of customers.

The financial analysis of these implementations appears to be viable, and as they are progressive, they will allow adjustments to be made so that immediate results can be obtained in terms of management and establishment of the comprehensive strategic plan.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xv
Capítulo I: Situación general de NebulaSync Solutions.....	1
1.1. Presentación de la Organización	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Misión.....	2
1.1.3 Visión.....	2
1.1.4 Valores.....	3
1.1.5 Productos y servicios	3
1.2. Modelo de Negocio	5
1.3. Análisis del Sector Industrial	7
1.3.1. Poder de negociación del cliente	7
1.3.2. Poder de la competencia actual	10
1.3.3. Amenaza de nuevos competidores	12
1.3.4. Amenaza de productos sustitutos	13
1.3.5. Poder de negociación de los proveedores.....	15
1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas).....	16
1.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	17
1.4.2. Factores económicos (E)	18
1.4.3. Factor social, cultural y demográfico (S)	19
1.4.4. Factores tecnológicos y científicos (T).....	20
1.4.5. Factores ecológicos y ambientales (E)	21
1.4.6. Oportunidades y amenazas (Matriz de evaluación de factores externos MEFE) ..	21
1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (AMOFHIT).....	23

1.5.1. Administración y Gerencia (A)	23
1.5.2. Marketing, ventas e investigación de mercado.....	24
1.5.3. Operación, logística e infraestructura	27
1.5.4. Finanzas y contabilidad	29
1.5.5. Recursos humanos y cultura	34
1.5.6. Sistema de información y comunicación.....	34
1.5.7. Tecnológica, investigación y desarrollo	35
1.5.8. Fortalezas y debilidades (Matriz de evaluación de factores internos MEFI)	35
1.6. Conclusiones	37
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y problema principal.....	38
2.1. Metodología de Trabajo	38
2.2. Lista de Problemas	40
2.2.1 Disminución de la rentabilidad.....	40
2.2.2 Carencia de Estructura Organizacional	43
2.2.3 Carencia de Gestión Comercial	43
2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio.....	44
2.4. Problema Principal.....	45
2.4.1 Sustancia.....	47
2.4.2 Locación	48
2.4.3 Magnitud.....	48
2.4.4 Tiempo.....	48
2.5. Conclusiones	49
Capítulo III: Determinación de causas y problema principal	50
3.1. Causas Identificadas.....	50
3.1.1 Personas	52

3.1.2	Operaciones	52
3.1.3	Marketing.....	53
3.1.4	Administración	54
3.1.5	Entorno	55
3.1.6	Finanzas	57
3.2.	Matriz Priorización Causa-Raíz	59
3.2.1	Impacto	59
3.2.2	Repetición.....	60
3.2.3	Resultado	60
3.3.	Conclusiones	61
Capítulo IV: Alternativas de solución.....		63
4.1.	Alternativas de Solución identificadas.....	63
4.1.1	Implementación de una estructura de gestión organizacional.....	63
4.1.2	Implementación de un sistema ERP	65
4.1.3	Implementación de la gestión comercial	68
4.2.	Evaluación de las Alternativas de solución.....	69
4.3.	Solución Propuesta.....	71
4.4.	Conclusiones	74
Capítulo V: Plan de implementación y factores clave de éxito		76
5.1.	Definiciones Claves	76
5.1.1.	Objetivos a largo plazo	76
5.1.2.	Objetivos a corto plazo	77
5.2.	Balanced Scorecard.....	78
5.2.1.	Perspectiva financiera.....	80
5.2.2.	Perspectiva de clientes.....	81

5.2.3. Perspectiva de procesos internos	82
5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	83
5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	87
5.3.1. Plan de Implementación (Gantt)	87
5.3.2. Presupuesto	90
5.4. Factores Claves de Éxito.....	93
5.4.1 Habilitadores.....	93
5.4.2 Riesgos.....	94
5.5. Conclusiones	96
Capítulo VI: Resultados esperados	97
6.1. Resultados cualitativos esperados del Plan de Implementación	97
6.2. Recuperación de la Inversión	102
6.3. Conclusiones	105
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones.....	106
7.1. Conclusiones	106
7.2. Recomendaciones.....	110
Referencias.....	114
Apéndice A: Entrevista a la Gerencia de NebulaSync Solutions de Situación Actual ..	118
Apéndice B: Entrevista a la Gerencia de NebulaSync Solutions de propuesta de	
Business Consulting	122
Apéndice C: Estados de Resultados de NebulaSync Solutions	126
Apéndice D: Estados de Financieros de NebulaSync Solutions.....	127
Apéndice E: Detalle de costos de ventas, gastos de administración, gastos de ventas para	
el presupuesto de la implementación de soluciones	128

Apéndice F: Proyectado de margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen neto después de la implementación de soluciones.....130



Lista de Tablas

Tabla 1. Servicios adicionales que ofrece NebulaSync Solutions	4
Tabla 2. Lista de categorías de competencia	10
Tabla 3. Listado de proveedores	11
Tabla 4. Resumen de las fuerzas competitivas	16
Tabla 5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	22
Tabla 6. Lista de precios del producto Effisync de NebulaSync Solutions	26
Tabla 7. Ratios de Solvencia.....	32
Tabla 8. Ratios de Liquidez	33
Tabla 9. Ratios de Gestión	33
Tabla 10. Ratios de Rentabilidad	34
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos	36
Tabla 12. Lista de problemas de NebulaSync Solutions.....	40
Tabla 13. Matriz de complejidad VS beneficio	45
Tabla 14. Lista de priorización de causas	61
Tabla 15. Valoración de las alternativas de solución.....	70
Tabla 16. Indicadores de la perspectiva financiera.....	81
Tabla 17. Indicadores de la perspectiva de clientes	82
Tabla 18. Indicadores de la perspectiva de procesos internos	83
Tabla 19. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	84
Tabla 20. Balanced Scorecard para NebulaSync Solutions	85
Tabla 21. Presupuesto de las alternativas de solución de NebulaSync Solutions.....	92
Tabla 22. Lista de riesgos	95
Tabla 23. Estado de resultados estimado 2024 de NebulaSync Solutions.....	103

Tabla 24 Tasa de crecimiento promedio de costo de ventas y gastos de administrativos y ventas correspondientes a los años desde el 2018 al 2023.....	103
Tabla 25 Cálculo del VAN del proyecto.....	104
Tabla C1. Estados de Resultados de NebulaSync Solutions.....	126
Tabla D1. Estados Financieros de NebulaSync Solutions.....	127
Tabla E1. Costos de ventas para el presupuesto de la implementación de soluciones	128
Tabla E2. Gastos de administración para el presupuesto de implementar soluciones.....	128
Tabla E3. Gastos de ventas para el presupuesto de la implementación de soluciones	128
Tabla E4. Costos administrativos y legales	129
Tabla F1. Proyectado de margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen neto después de la implementación de soluciones.....	130
Tabla F2. Porcentaje de margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen neto después de la implementación de soluciones.....	130

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo Canvas BMC para NebulaSync Solutions	5
Figura 2 Resultados y Proyecciones (2010), sección Sector de Contact Center en Cifras APECCO (APEXO).....	8
Figura 3 Magic Quadrant for Communications Platform as a Service	12
Figura 4 Magic Quadrant for CRM	15
Figura 5 Organigrama de la empresa NebulaSync Solutions	24
Figura 6 Mapa de procesos de NebulaSync Solutions.....	28
Figura 7 Crecimiento de Ventas 2019 a 2023.....	30
Figura 8 Margen Bruto, Operativo y Neto 2019 a 2023	30
Figura 9 Costo de Ventas, Administrativos, Gastos de Ventas, Gastos Financieros 2019 a 2023.....	31
Figura 10 Análisis de ratios de Solvencia 2019 a 2023	32
Figura 11 Proceso de madurez Project Management.....	39
Figura 12 Modelos Project Management Office.....	39
Figura 13 Diagrama de Ishikawa para el análisis de las causas del problema de NebulaSync Solutions	51
Figura 14 Estructura Organizacional propuesta de NebulaSync Solutions	65
Figura 15 Sistema ERP para NebulaSync Solutions.....	67
Figura 16 Mapa Estratégico de NebulaSync Solutions.....	80
Figura 17 Diagrama de Gantt con actividades del proyecto e implementación	89
Figura 18 Matriz de riesgos	95
Figura 19 Resultados cualitativos de la implementación de una estructura organizacional...	99
Figura 20 Resultados cualitativos de la implementación de una ERP.....	100
Figura 21 Resultados cualitativos de implementar un equipo de Gestión Comercial.	101

Figura E1 Porcentaje de margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen
neto después de la implementación de soluciones 131



Capítulo I: Situación general de NebulaSync Solutions

El objetivo de este capítulo es proporcionar una visión detallada de la situación actual de NebulaSync Solutions. Para lograrlo, se emplearán diversas herramientas y enfoques metodológicos integrales. Esto permitirá una evaluación exhaustiva y objetiva desde múltiples perspectivas, ubicando a la empresa dentro de su contexto empresarial, económico y social. Este análisis profundo facilitará la identificación de áreas críticas que requieren atención y permitirá la formulación de posibles estrategias para su mejora. Además, sentará las bases para el análisis detallado que se llevará a cabo en los capítulos posteriores de esta tesis. El objetivo final es brindar una comprensión completa de la situación de NebulaSync Solutions, lo que permitirá desarrollar recomendaciones sólidas y fundamentadas para su desarrollo y crecimiento continuo.

1.1. Presentación de la Organización

1.1.1 Historia

NebulaSync Solutions dio inicio a sus operaciones en el año 2010 con la creación de una plataforma de software de gestión de interacciones con clientes basado en la nube, denominado CRMaaS (Customer Relationship Management as a Service), dentro de un ecosistema propio, siendo su producto principal EffiSync. Esta plataforma opera bajo un modelo de comercio B2B (Business to Business), ofreciendo a sus clientes una variedad de servicios y funcionalidades competitivas respecto a alternativas en la industria.

Entre estas destacan la escalabilidad, la seguridad de la información, la colaboración en tiempo real, la analítica, la adaptabilidad y la capacidad de integración con otras herramientas como sistemas de correo electrónico y marketing digital. Las características mencionadas proporcionan a los clientes de NebulaSync Solutions una amplia gama de capacidades y flexibilidad para la gestión integral de la información, así como la optimización, simplificación y elevada productividad en los procesos comerciales.

NebulaSync Solutions tuvo sus inicios como una respuesta a una necesidad identificada por un colega del Gerente General para una empresa de comercialización distribuidora (Successful Call Center SCRL) de Telefónica del Perú SAA. Este colega, que gestionaba varios centros de contacto telefónico, requería un software específico para su tipo de negocio con los mismos estándares de la industria de centros de contacto. En consecuencia, crearon una versión inicial básica del software, que se sometió a pruebas y demostró ser funcional a las necesidades del negocio. A medida que recibían feedback y requerimientos adicionales por parte del propietario, el software fue evolucionando, mejorando y adquiriendo mayor robustez, hasta convertirse finalmente en EffiSync.

En la actualidad, la oficina principal de NebulaSync Solutions se encuentra ubicada en la Av. Petit Thouars Nro. 5330 Int. 179, en el distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima.

1.1.2 Misión

Dado que la compañía no cuenta con una misión, en relación con el modelo de D'Alessio (2015) se propone para NebulaSync Solutions la siguiente “Brindar soluciones integrales de calidad de CRMaaS basado en la nube, que potencien el éxito empresarial de nuestros socios estratégicos, generando valor para sus negocios en Perú.”

1.1.3 Visión

En correspondencia con el modelo de D'Alessio se propone para NebulaSync Solutions la siguiente visión: “Para el año 2029, ser reconocidos como la empresa líder y referente en la industria de CRMaaS basado en la nube en Perú, con una alta rentabilidad, una participación de mercado mayor y un segmento de marca establecido, reconocida por la excelencia de su plataforma y servicios. Contribuirá con el éxito empresarial de sus socios estratégicos, potenciando el desarrollo económico de sus zonas de influencia y mejorando la calidad de vida de las personas”.

1.1.4 Valores

La empresa NebulaSync Solutions ha cultivado como guía principal de sus actividades y actitudes los siguientes valores corporativos:

Compromiso. Se basa en comprender las necesidades reales de los socios estratégicos y proporcionarles las herramientas, capacitación y tecnología adecuadas para optimizar sus operaciones y relaciones con sus clientes.

Calidad. Trata del compromiso para una prestación de servicios con altos estándares de calidad en la entrega de soluciones integrales de CRMaaS basadas en la nube, superando las expectativas del mercado.

Innovación. Orientado a la búsqueda constante de soluciones vanguardistas y tecnologías innovadoras con la finalidad de mantener y mejorar nuestra posición de liderazgo en el mercado.

Colaboración. Fomentar un entorno de trabajo colaborativo con sus clientes para así potenciar el éxito empresarial de ambas partes.

Visión global. La aspiración de lograr una presencia internacional y ser reconocidos tanto a nivel local, regional y global por su excelente capacidad para brindar servicios de calidad.

Seguridad. Compromiso que tiene la empresa de salvaguardar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información de sus clientes mediante la implementación de medidas e infraestructura robustas de protección de datos, así como el cumplimiento de normativas, la gestión proactiva de riesgos, y la retroalimentación necesaria para el fortalecimiento y la continuidad del negocio.

1.1.5 Productos y servicios

NebulaSync Solutions ofrece el servicio de "Software as a Service" (SaaS) a través de su propia plataforma llamada Effisync. Esta plataforma está basada en tecnología Linux y

opera bajo un modelo de distribución de software en el cual la aplicación se aloja en la infraestructura de un proveedor de servicios, conocido como "Infraestructura as a Service" (IaaS), y se pone a disposición de los clientes a través de internet.

Effisync es un sistema de gestión de clientes como servicio que ofrece una amplia gama de características y funcionalidades. Estas características pueden adaptarse según las necesidades específicas de cada cliente. Una de las características destacadas es la interacción multicanal para los centros de contacto, que permite a los usuarios comunicarse con sus clientes a través de diversas vías, como la aplicación WhatsApp, teléfono y mensajes de texto.

Además de la gestión de clientes, Effisync también ofrece capacidades para realizar ventas, procesar pedidos, coordinar entregas, supervisar logística y gestionar empleados en campo. Un ejemplo de uso exitoso de esta plataforma es el grupo Gloria, que ha aprovechado la opción de gestión de empleados en campo. Inicialmente, comenzaron con 50 posiciones contratadas y actualmente han incrementado su capacidad alrededor de 400 posiciones, demostrando el crecimiento y la escalabilidad de Effisync.

Tabla 1

Servicios adicionales que ofrece NebulaSync Solutions

Otros servicios de la empresa NebulaSync Solutions

Análisis de datos

Planillas de asistencia

ERP

Monitoreo de servicios

Control de personal

Desarrollos complejos

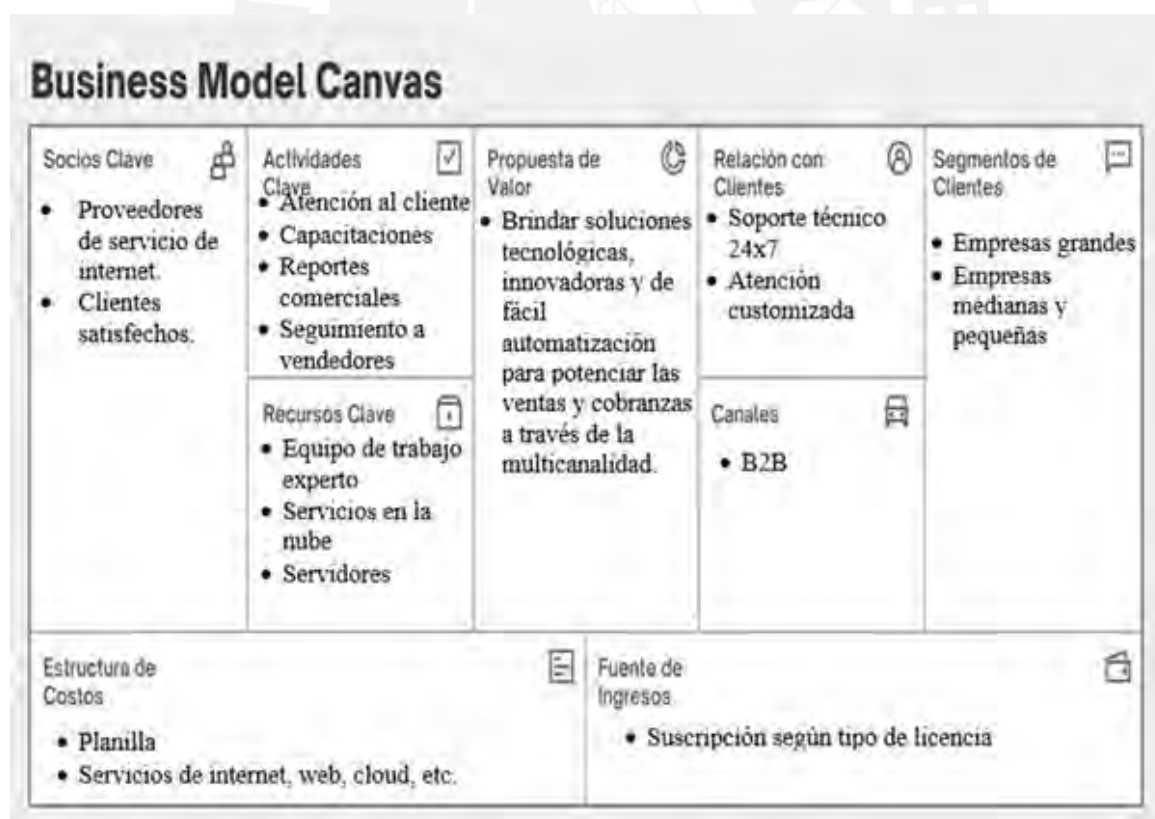
Nota. Elaborado por el equipo consultor.

1.2. Modelo de Negocio

El propósito principal del Business Model Canvas (BMC) es analizar la estructura empresarial, permitiendo así identificar la propuesta de valor de NebulaSync Solutions y los métodos para generar ingresos a partir de ella. Según Carazo (2024), el BMC es una herramienta que amplía la visión sobre los aspectos fundamentales de un negocio, facilitando la comprensión de su valor diferencial y las decisiones estratégicas óptimas. NebulaSync Solutions se centra en ofrecer soluciones tecnológicas integrales para la gestión de información, dirigidas al sector comercial de Pymes y grandes empresas. Su objetivo es implementar procesos que impulsen la transformación digital y aumenten las ventas de sus clientes. La Figura 1 muestra el BMC de la empresa mencionada.

Figura 1

Modelo Canvas BMC para NebulaSync Solutions



Nota. Adaptado de *Generación de modelos de negocios*, por Osterwalder y Pigneur, 2013, Grupo Planeta.

Segmento de clientes. Como se observa en la Figura 1, NebulaSync Solutions ha segmentado a sus clientes de acuerdo con su tamaño y al impacto de la utilización del software, debido a eso se clasifican en empresas grandes, medianas y pequeñas.

Propuesta de valor. La propuesta de valor es brindar soluciones tecnológicas, innovadoras y de fácil automatización, para potenciar las ventas y cobranzas a través de la multicanalidad. La cual se adapta a las necesidades específicas de cada cliente, por lo cual se vuelve una herramienta personalizada.

Canales. Por el momento el único canal que se está utilizando es el de Business to Business (B2B), debido a que la empresa solo les vende sus servicios a otras empresas mediante referencias.

Relación con el cliente. El servicio de NebulaSync Solutions se caracteriza por brindar soporte técnico las 24 horas del día, con la finalidad de que las empresas no tengan una baja del servicio y puedan seguir utilizando con normalidad. Asimismo, la atención se personaliza, por lo que el servicio que se ofrece responde a las necesidades particulares de cada empresa.

Fuentes de ingreso. Los ingresos de la compañía son mediante el costo de instalación de sus servicios y con la suscripción, según el tipo de licencia que el cliente desee adquirir.

Recursos claves. El principal recurso clave que tiene NebulaSync Solutions son las personas que trabajan en la empresa, ya que en sus conocimientos y atención recae la importancia de que el servicio que se ofrece sea óptimo y eficaz en el mercado. Asimismo, otros recursos son la utilización de los servicios en la nube y los servidores.

Actividades clave. Las actividades claves son el diseño y desarrollo de una plataforma que le permita a la empresa hacer el seguimiento de sus ventas e incrementarlas. Mediante la atención al cliente, capacitaciones, el acceso a los reportes comerciales y el seguimiento en las rutas de los vendedores.

Socios clave. En el caso de los socios claves de la compañía, se cuentan con dos socios estratégicos, los proveedores de servicios en internet y los clientes satisfechos. Debido a que las actividades claves dependen de los primeros y en cuanto a los clientes, ellos son el mayor referente mediante recomendaciones para que la empresa pueda seguir creciendo.

Estructura de costos. Los principales gastos son el pago de la planilla de empresa y los servicios tecnológicos utilizados de internet, web, y por los servicios en la nube.

1.3. Análisis del Sector Industrial

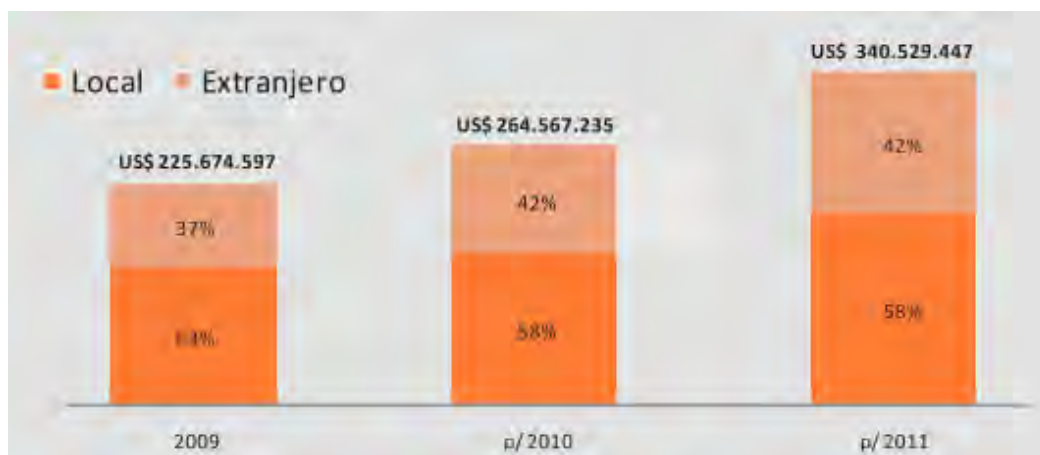
Para el análisis de la industria utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter (2008); el mismo, nos permitirá comprender la estructura del sector para determinar el posicionamiento estratégico para la competitividad de NebulaSync Solutions en la industria.

1.3.1. Poder de negociación del cliente

Actualmente, NebulaSync Solutions ofrece tres principales líneas de servicios SaaS (Software as a Service), siendo su producto inicial y el más ampliamente adoptado dirigido al segmento de "Contact Center", el cual representa el 90% de su base de clientes. En un contexto donde la industria global y local de centros de contacto es altamente competitiva, NebulaSync Solutions ha estado presente desde el año 2000, instalando sus primeros centros de contacto. Desde el 2004, el mercado ha contado con el respaldo de Promperú a través de un programa destinado a impulsar la exportación de servicios, gracias a la promulgación de la ley de inafectación del IGV mediante el decreto N°025-2006. Este respaldo permitió a las Contact Service alcanzar en 2009 una entrega de servicios superior a los \$225 millones de dólares, distribuidos en un 37% a través de la exportación de servicios y un 63% destinado al mercado local.

Figura 2

Resultados y Proyecciones (2010), sección Sector de Contact Center en Cifras APECCO (APEXO)



Nota: Tomado de “I Estudio Sectorial de Centros de Contacto – Servicios Outsourcing 2010”. Sector de Exportaciones de PROMPERÚ, 2010. <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2023/11/EBOOK2023.pdf>

Según datos de APEXO hasta enero de 2023, la industria en el Perú generó ingresos ascendentes a \$550 millones de dólares, brindando empleo a 70,000 trabajadores, principalmente jóvenes en su primer empleo y mujeres. Esta industria se encuentra en constante crecimiento y presenta cierto grado de concentración, con 27 grandes Contact Centers que representan el 80% tanto en número de empleados como en facturación, con un promedio de 3,043 posiciones por centro.

Es importante destacar que actualmente NebulaSync Solutions cuenta con pocos clientes de este segmento específico, a pesar de ofrecer funcionalidades equivalentes al software utilizado por dicho sector. En la industria, un grupo de Contact Centers consolidados se destaca por su operación a nivel global y su estrategia centrada en economías de escala. Estos actores son conocidos por ser agresivos en la negociación de precios y condiciones de pago con sus proveedores de telecomunicaciones, personal y software. Una práctica común entre ellos es cambiar de proveedor de telecomunicaciones con frecuencia,

buscando reducir costos mediante contratos que no superen los 6 meses de duración. A pesar de este comportamiento en la adquisición de servicios, en lo que respecta al software, estos Contact Centers suelen reutilizar soluciones extranjeras a precios estables en moneda extranjera durante los últimos 5 años, debido a la oferta local reducida de proveedores. Sin embargo, NebulaSync Solutions ofrece precios considerablemente más bajos en moneda nacional gracias a su estructura de costos eficiente.

Dada esta situación, podemos afirmar que el poder de negociación de los clientes del segmento medio de Contact Centers al que NebulaSync Solutions atiende se mantiene bajo. Esto se debe a que estos clientes probablemente no estén dispuestos a migrar a proveedores de software globales y regionales utilizados por los Grandes Contact Centers, ya que esto implicaría un incremento sustancial en sus costos de operación al adquirir licencias a un precio considerablemente más alto, sin ofrecer mayores funcionalidades que mejoren la productividad de sus operaciones.

Considerando una estadística reciente de la plataforma de empleos y comentado por Jimenez (2023), se estima una demanda significativa de aproximadamente 6,000 empresas que requieren personal para teleoperadores, abarcando una amplia gama de necesidades empresariales como atención al cliente, ventas, soporte técnico, registro de información, encuestas, gestión de cobranzas, citas y reservas. Esta alta demanda refleja un segmento empresarial con un potencial considerable de adquisición de los servicios ofrecidos por NebulaSync Solutions. Además, estos servicios se adaptan tanto a las necesidades especializadas de los Contact Centers como a las de los clientes empresariales que prefieren la implementación interna sin tercerización.

En cuanto a los segmentos de Contact Centers de tamaño Medio y Pequeños, se estima que hay 14,000 posiciones atendidas mediante Tercerización en servicios. Se estima que aproximadamente 30,000 posiciones restantes son implementadas directamente por las

empresas, con un promedio de 5 posiciones por empresa. Según el cierre del 2022 reportado por SUNAT, hay 4,378 medianas empresas y 13,739 grandes empresas con necesidades de comunicación multicanal que podrían beneficiarse de los servicios de NebulaSync Solutions. Sin embargo, hasta el momento, la empresa solo ha atendido indirectamente a estos clientes a través de la venta a proveedores de Contact Centers y Business Process Outsourcing (BPO) que utilizan su plataforma. Dado el análisis previo y el tamaño del mercado sin cobertura, podemos afirmar que el poder de negociación de los clientes es bajo en este contexto.

1.3.2. Poder de la competencia actual

La competencia de proveedores de Software de Centro de Contacto se puede dividir en tres grandes categorías:

Tabla 2

Lista de categorías de competencia

Nº	Categoría Software Centro de Contacto	Ventajas	Desventajas
1	Especializado Extranjero	Funcionalidades Amplias	Alto Precio Licencias Alto Costo Implementación Sin Soporte Local
2	Especializado Local	Bajo Costo Soporte Local	Menores Funcionalidades
3	Genérico Extranjero	Soluciones de Cloud (SaaS) Agilidad de implementación	Alto Costo por licencia Alto Costo integración/implementación Problemas Personalización (CRM/ERPs)

Nota: Elaborado por el equipo consultor.

Para enfocarnos en el mercado local, hemos identificado a 18 proveedores (locales, regionales y globales) que lideran el mercado con funcionalidades similares a la plataforma de "NebulaSync Solutions". Existe una competencia sólida en el segmento de Centros de Contacto Corporativos y Grandes Empresas, donde los proveedores operan con eficiencia y demandan soluciones de gestión de clase mundial, priorizando la funcionalidad y la capacidad de reporte e indicadores de gestión por encima de los costos de licenciamiento.

Actualmente, "NebulaSync Solutions" se enfoca en atender al segmento de Centros de Contacto de tamaño medio (menos de 200 posiciones) y pequeño (50 posiciones), los cuales valoran más la relación calidad-precio y la flexibilidad en la gestión. En este segmento, la intensidad competitiva es baja, ya que los clientes valoran aspectos diferentes a los que priorizan las grandes corporaciones.

Sin embargo, en el segmento de Grandes Empresas y Corporativos, la competencia es madura y el nivel de competitividad es alto entre proveedores de software. En este segmento, los competidores son principalmente regionales y globales, que han establecido alianzas para atender a clientes con perfiles y dimensiones corporativas similares.

Tabla 3

Listado de proveedores

Nº	Categoría Software Centro de Contacto	Proveedor
1	Especializado Extranjero	Interfono Neotel Inconcert Audara Genesys Vocalcom
2	Especializado Local	Sicacenter Netvox Perú Sigella Octopus Newip NebulaSync Solutions
3	Genérico Extranjero	Salesforce Odoon Zoho CRM Hub Spot Microsoft Dynamics Oracle

Nota: Elaborado por el equipo consultor.

1.3.3. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de proveedores internacionales al mercado local ha sido relativamente bajo en los últimos 2 años. Únicamente Vocalcom, con sede en Europa, ha impulsado su entrada al mercado mediante representantes autorizados que, en alianza con operadores de telecomunicaciones como Entel y el Grupo WIN, buscan captar clientes de Centros de Contacto y empresas finales. Estas alianzas estratégicas tienen como objetivo acelerar la penetración en el mercado local.

En cuanto a los nuevos competidores locales, el proveedor NEW IP ha introducido su producto al Grupo WIN, el tercer operador en el segmento B2B. NEW IP está respaldado por una fuerza de ventas directa consultiva que cuenta con más de 120 personas, lo que lo convierte en el equipo comercial más grande en el sector de las telecomunicaciones. Su objetivo es posicionarse como una alternativa para el segmento PYME.

A nivel global, los proveedores de servicios SaaS han desarrollado funcionalidades y modelos de consumo flexibles que podrían permitirles ingresar al mercado local con ofertas competitivas en términos de precio para soluciones multicanal. Además, el desarrollo de plataformas CPaaS (Plataforma de Comunicaciones como Servicio) (ver Figura 3) podría impulsar a los desarrolladores locales a ofrecer productos equivalentes a NebulaSync Solutions con comunicación multicanal a costos más bajos en el corto plazo. Este panorama indica una creciente competencia y la necesidad de adaptarse y diferenciarse en el mercado local.

Figura 3

Magic Quadrant for Communications Platform as a Service



Nota. Tomado de “Estudio Gartner 2023 de proveedores cPaaS”, 2023(<https://www.gartner.com/reviews/market/communications-platform-as-a-service>).

La amenaza de nuevos entrantes es media por el acelerado desarrollo de plataformas y recurso humano local en crecimiento e irrupción de empresas SaaS, apalancado por la mayor disponibilidad de profesionales egresados de las carreras de Ing. de Sistemas, informática y por la masificación del internet con el uso de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en el Perú.

1.3.4. Amenaza de productos sustitutos

La evolución del software CRM como servicio (CRMaaS) en el corto plazo podría permitir la operativización de modelos de negocio adaptados a las necesidades locales, ofreciendo funcionalidades con integración a servicios de Voz sobre Internet (VoIP) a un

menor costo. Esto podría acercar las funcionalidades ofrecidas por NebulaSync Solutions y mejorar la competitividad en términos de precios, especialmente para clientes que actualmente enfrentan costos en euros y dólares.

Esta evolución plantea una eventual amenaza de sustitución en el segmento PYME que no está altamente especializado en servicios de Contact Center, así como para la atención directa de clientes empresariales en diversas industrias como la farmacéutica, HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías), reparto a domicilio, distribución, gobiernos locales, empresas, entre otros. Es posible que estos clientes encuentren en las nuevas ofertas de CRMaaS una alternativa atractiva que cumpla con sus necesidades a un costo más bajo. Por lo tanto, es crucial para NebulaSync Solutions mantenerse al tanto de estas tendencias y adaptar su oferta para seguir siendo relevante y competitivo en el mercado local.

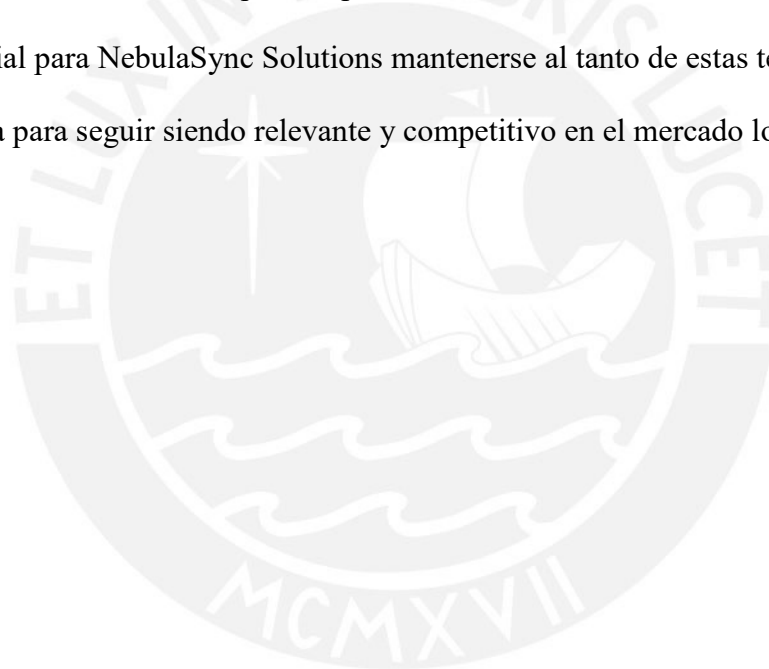


Figura 4*Magic Quadrant for CRM*

Nota. Tomado de Estudio Gartner 2023 del software líderes CRM en la industria, 2023 (<https://www.gartner.com/reviews/market/crm-customer-engagement-center>).

La amenaza de productos sustitutos es MEDIO por el nivel de desarrollo acelerado en funcionalidades de las plataformas CRM y ERP como servicio.

1.3.5. Poder de negociación de los proveedores

En este caso, se trata de empresas que desarrollan software, por lo que los proveedores son los desarrolladores de las plataformas de servidores en la nube. Tanto en el Perú como a nivel regional, el país es competitivo en costos de desarrollo en comparación con Estados Unidos y Europa. Además, en términos de calidad y costo, se equipará con mercados más maduros como Argentina, Uruguay y Colombia.

En cuanto a las plataformas, el desarrollo del Cloud Computing (Infraestructura como Servicio, Plataforma como Servicio) ha generado una guerra de precios en los servicios, lo que ha reducido drásticamente los costos y ha permitido operar globalmente. Esto se debe a que los servicios de comunicación requeridos (voz, mensajería SMS, WhatsApp, correo electrónico) no son intensivos en el uso de hardware. En este caso, el poder de los proveedores es bajo, ya que actualmente se pueden identificar miles de proveedores viables para operar. Además, la implementación in-house es viable a bajo costo mediante la adquisición de conexiones de fibra dedicadas y servidores de alta capacidad de procesamiento a precios reducidos. El mayor costo radica en el personal necesario para el desarrollo y mantenimiento del software a lo largo del tiempo. En resumen, podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores en este contexto es bajo.

Tabla 4

Resumen de las fuerzas competitivas

	Análisis Fuerza Competitiva	Intensidad
1	Poder de Negociación del Cliente	baja
2	Poder de la Competencia Actual	baja
3	Poder de la Competencia Nueva	media
4	Amenaza Productos Sustitutos	media
5	Poder de Negociación de los Proveedores	baja

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)

Es importante para toda empresa el llevar a cabo un análisis del entorno, de esta manera identificar cuáles son las amenazas y oportunidades en los diversos factores que impactan directamente en la industria, siendo necesaria la participación de los expertos en la materia, vale decir, el personal de la empresa quienes pueden identificar los agentes que influyen de manera positiva o negativa en su industria y mercado.

Este análisis comprende las fuerzas políticas y legales (P), las fuerzas económicas y financieras (F), las fuerzas sociales y demográficas (S), las fuerzas tecnológicas y científicas (T) y las fuerzas ecológicas y ambientales (E), las cuales se presentan a continuación.

1.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El análisis pospandemia ha puesto de manifiesto las debilidades comunes de los países de América Latina, como el acceso limitado a los servicios digitales por parte de la población de menores recursos económicos y la falta de facilidades para acceder a internet. Sin embargo, también ha impulsado el uso de aplicaciones diseñadas para conectar a la población, inicialmente con el propósito de proporcionar información sobre las medidas implementadas en el ámbito de la salud, y posteriormente expandiéndose al ámbito de la educación, el comercio y la gestión. Esto ha permitido la reactivación económica a nivel local y su posterior expansión a nivel internacional.

Una ventaja significativa de esta tendencia es la conexión directa, sin intermediarios, lo que implica un sistema descentralizado y una distribución geográfica amplia. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en países como el nuestro aún existen sectores de la población que no pueden beneficiarse plenamente de esta tecnología.

El Estado Peruano ha sido consciente de esta necesidad, y viene incentivando e incorporando tecnologías digitales en sus diversas entidades, de modo que la información de la población, llamada “identidad digital” se encuentra enlazada a un sistema seguro y conectado entre ellas, lo que permite facilitar los trámites de la población en las diversas entidades de manera virtual y rápida. Este mismo enfoque aplicado al sector privado, ha impulsado normativas como la Ley de Gobierno Digital y su reglamento (PCM, 2024), la Ley de Protección de datos personales 29733.

1.4.2. Factores económicos (E)

En el ámbito económico, la pandemia ha impulsado la transformación digital, llevando a las empresas a buscar soluciones digitales para interactuar con los clientes de manera segura a través de plataformas accesibles desde los dispositivos móviles de los usuarios. Esta evolución ha permitido a las empresas establecer y proveer sus servicios de forma remota. Además, estas soluciones digitales han facilitado la automatización de la gestión interna, lo que ha reducido los errores en el control y seguimiento de los servicios o productos vendidos, especialmente en áreas como la contabilidad, logística y gestión de inventarios. Por ejemplo, sectores como la banca, el retail, el consumo masivo (restaurantes, ropa, farmacias, supermercados) y la educación han adoptado estas prácticas.

Estas soluciones también tienen el potencial de extenderse a otros sectores afectados por la pandemia, como el turismo, que aún no ha logrado recuperarse por completo. Esta transformación digital se ha convertido en un elemento crucial para la supervivencia y el éxito empresarial en un entorno económico cada vez más digitalizado y competitivo.

A partir del 2021, la economía peruana experimentó una recuperación macroeconómica después de la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19, superando los niveles de recaudación tributaria propuestos, según el Ministerio de Economía y Finanzas. Sin embargo, a finales del 2023, el gobierno reconoció que el país se encontraba en recesión, una situación que persiste hasta la fecha. Esta recesión fue causada por el deterioro de la demanda interna, que a su vez se debió al aumento del desempleo o al estancamiento de los salarios, así como a la difícil situación de los sectores no primarios, como la manufactura y la construcción, y a la caída de la inversión privada. Según la Cámara de Comercio Americana del Perú (Amcham, 2023), se espera un crecimiento económico mínimo o nulo para la economía peruana.

Por otro lado, según la Asociación Peruana de Experiencia del Cliente (APEXO), el modelo de negocio conocido como servicio de contacto, que antes era realizado principalmente por empresas y personal extranjero, ha logrado aumentar el número de empleos formales nacionales. En 2009, se registró que el 37% de estos empleos eran nacionales, y se pronosticó que para 2011 esta cifra aumentaría al 42% (Promperú, 2021), lo que sugiere que este sector tiene el potencial de contribuir al desarrollo económico interno del país.

1.4.3. Factor social, cultural y demográfico (S)

El uso de aplicaciones y plataformas de servicios está experimentando un rápido crecimiento, como se evidencia en los aplicativos de mensajería y servicios de taxi, así como en las plataformas de gestión al cliente en diversos sectores, que se adaptan constantemente a las preferencias de los usuarios y requieren de plataformas flexibles que integren múltiples canales de atención.

La industria del Software y Servicios de Informática (SSI) está en constante evolución, una tendencia que se ha acelerado y amplificado como resultado de la pandemia por COVID-19, y que se espera que continúe en los años venideros (Promperú, 2021). La necesidad de llevar a cabo actividades económicas sin presencialidad ha impulsado el uso de software, servicios informáticos e internet como principales herramientas. En este contexto, muchas personas y empresas han adquirido hardware y han aprendido a utilizar programas informáticos y aplicaciones para continuar con sus actividades laborales, negocios y obtener bienes y servicios de primera necesidad. Esto ha permitido que la industria del SSI se introduzca en mercados que antes eran reacios a su adopción.

Esto ha tenido repercusiones en la industria del cloud computing, de la cual dependen los proveedores de servicios de Software como Servicio (SaaS). La crisis sanitaria ha llevado a grandes empresas a sistematizar sus procesos y requerir apoyo especializado para la gestión

de grandes cantidades de datos provenientes de la interacción con sus clientes a través de medios informáticos y su almacenamiento. Además, esta nueva forma de trabajo y relación con los clientes también es atractiva para las medianas y pequeñas empresas, que se adaptarán más fácilmente con el fin de promover su crecimiento y mantener su competitividad ante las grandes empresas. Esto representa una oportunidad de crecimiento para la industria del SSI, que promete un desarrollo exponencial a medida que pueda expandir su mercado.

1.4.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

Según Barrantes & Matos (2018), se define el concepto de "ecosistema digital" como una medida del nivel de avance tecnológico de una región. Su investigación concluye que el Perú está en pleno desarrollo de este ecosistema, con notables diferencias entre sus distintas regiones, lo que indica que no es uniforme en todo el país. Se destaca que la región de Lima ofrece grandes oportunidades para el uso de plataformas digitales en áreas como el comercio, la educación, la salud y la gestión gubernamental. Por otro lado, las políticas gubernamentales que se centran en garantizar el acceso a internet y a servicios de comunicación (como banda ancha fija o móvil), así como la disponibilidad de dispositivos inteligentes y otros equipos, junto con la adopción y el conocimiento de estas tecnologías, facilitarán la oferta de servicios profesionales y la adopción de tecnologías como parte de la estrategia de comercio y servicios ofrecidos.

En resumen, el desarrollo del ecosistema digital en el Perú es una realidad en crecimiento, con la región de Lima como líder en la adopción y uso de plataformas digitales, y con el apoyo de políticas gubernamentales centradas en la expansión de la infraestructura tecnológica y el acceso a internet y servicios de comunicación. Esto ofrece oportunidades significativas para el desarrollo económico y social del país.

Una preocupación relevante es la Ciberseguridad, la constante aparición de plataformas digitales debe estar acompañada por las acciones que garanticen la seguridad de los consumidores, por ejemplo la normativa de protección de datos, que señala las acciones que deben garantizarse por parte de los proveedores de servicio, y que debe generar la confianza para que este modelo de negocio se afirme y cale en la población para su adopción en todos los ámbitos que lo requiera y exista la oferta.

1.4.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

Es correcto que el Software as a Service (SaaS) no impacta directamente en la contaminación del agua, tierra, aire o cielo del planeta, ya que se basa en conocimientos y bases de datos alojados en servidores a los que se accede a través de internet. Sin embargo, estos servidores están ubicados en centros de datos en todo el mundo, lo que implica un impacto indirecto reducido por el mantenimiento o los desechos asociados a ellos, aunque no son numerosos.

Por otro lado, la industria del software en general puede generar residuos cuando está integrada con el hardware o cuando este es necesario para su desarrollo o innovación constante. Además, la cultura del reciclaje está en desarrollo en muchos lugares y muchos gobiernos aún no tienen implementados programas efectivos de manejo de estos residuos, que pueden llegar a ser tóxicos.

1.4.6. Oportunidades y amenazas (Matriz de evaluación de factores externos MEFE)

Como parte del análisis de esta consultoría, se identifica las oportunidades y amenazas que se ciernen respecto a esta industria, procedentes de la evaluación del entorno analizado en los ítems anteriores, y haciendo uso de la metodología de la matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se tiene lo siguiente:

Tabla 5*Matriz de Evaluación de los Factores Externos.*

Factores determinantes para el éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad del gobierno	0.04	2	0.08
2	Crecimiento económico	0.08	2	0.16
3	Hábitos y tendencias	0.05	2	0.1
4	Inteligencia artificial	0.1	4	0.4
5	Cambio climático	0.05	1	0.05
6	Licencias y certificación	0.11	2	0.22
7	Globalización de los sistemas de información	0.08	2	0.16
Subtotal		0.51		1.17
Amenazas				
1	Cambios de legislación	0.06	3	0.18
2	Restricción comercial	0.07	1	0.07
3	Crisis financiera	0.05	3	0.15
4	Riesgo de obsolescencia por avances tecnológicos	0.1	4	0.4
5	Competencia de ex empleados u otras grandes empresas	0.1	2	0.2
6	Virus informáticos o ataques cibernéticos	0.11	3	0.33
Subtotal		0.49		1.33
TOTAL		1		2.5

Nota. El peso se registra desde 0.00 para el factor menos importante hasta 1.00 para el más importante. El valor corresponde a la calificación de la aplicación de estrategias a cada factor, siendo 4: la respuesta es superior, 3: la respuesta está por encima del promedio, 2: la respuesta está en el promedio, y 1: la respuesta es pobre. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por D'Alessio, 2012, Perú: Pearson.

El resultado de esta evaluación indica 7 oportunidades y 6 amenazas, con un resultado promedio de 2.50. Esto sugiere que la empresa está implementando estrategias que aprovechan las oportunidades, como su enfoque en la inteligencia artificial. En cuanto a las amenazas, se está prestando atención a medidas de protección contra el riesgo de

obsolescencia debido a avances tecnológicos y posibles virus informáticos o ataques cibernéticos. Se puede observar que la empresa está centrada en el producto, llevando a cabo actividades para mantenerlo actualizado y protegido.

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (AMOFHIT)

La importancia de este análisis radica en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa NebulaSync Solutions. Para ello, se llevará a cabo la participación de la Gerencia mediante entrevistas y la recopilación de información financiera de la empresa. Esta información se evaluará para crear estrategias que puedan ser adoptadas para mejorar la organización y ayudar al cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo, permitiéndole obtener ventajas competitivas en el mercado. Este análisis abarca las áreas clave de administración (A), marketing (M), operaciones (O), finanzas (F), recursos humanos (H), sistemas de información (I) y tecnología (T).

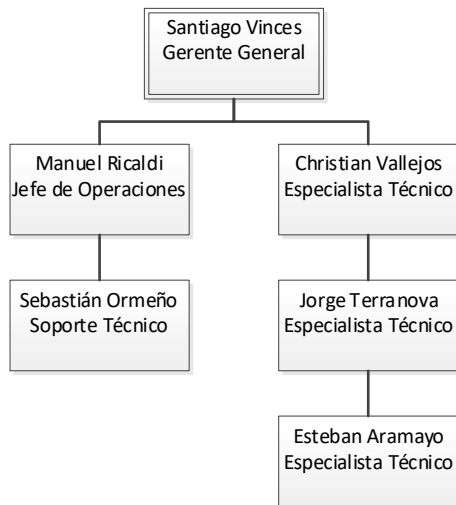
1.5.1. Administración y Gerencia (A)

La administración se ocupa de los aspectos operativos de la organización con el fin de aumentar la productividad de sus operaciones y obtener una ventaja competitiva en el mercado, lo que lleva al éxito en su sector. Por otro lado, la Gerencia se encarga de los aspectos estratégicos de la organización, manejando cambios, enfrentando y superando crisis, y agregando valor a los procesos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la organización (D'Alessio, 2012).

En NebulaSync Solutions, se sigue una estructura organizacional funcional en la que el CEO ejerce como Gerente General de la organización. Además, se cuentan con áreas de apoyo como Operaciones y especialistas técnicos. La Figura 5 muestra el organigrama de la organización.

Figura 5

Organigrama de la empresa NebulaSync Solutions



Nota. Tomado de la empresa NebulaSync Solutions.

La Gerencia desempeña funciones tanto de administración como de definición de la arquitectura y nuevas funcionalidades de los productos. El área de Operaciones se encarga de la atención al cliente y de capacitar a los nuevos clientes en el uso del software. Por otro lado, los especialistas técnicos se dedican al desarrollo de las funcionalidades de los productos y a la atención de incidencias que puedan surgir. Es importante destacar que la empresa no cuenta con un departamento contable, por lo que recibe apoyo de un asesor externo en esta área. Además, la organización carece de un departamento de comercialización.

1.5.2. Marketing, ventas e investigación de mercado

El marketing desempeña un papel crucial en la evaluación interna de una organización, ya que orienta las decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes en un mercado global y competitivo. Esto implica la adecuación de la oferta de bienes y servicios, la identificación de los canales de comunicación con los clientes, la distribución y fijación de precios de los productos y servicios (D'Alessio, 2012).

En el caso de NebulaSync Solutions, en el año 2023 registró ventas anuales de S/ 884,733. Su base de clientes se divide en un 90% en el segmento de contact center, un 6% en telecomunicaciones, un 3.5% en la industria de alimentos y un 0.5% en el sector público. Sin embargo, actualmente carece de un departamento de marketing y ventas, y estas funciones son asumidas por el Jefe de Operaciones. Se ha analizado el marketing mix de NebulaSync Solutions, basado en las 4P establecidas por Kotler (2010):

Productos/Servicios. La empresa ofrece software de sistema de contact center, personalizados según las necesidades del negocio de sus clientes. Estos productos están dirigidos a varios sectores, incluyendo telecomunicaciones, contact center, alimentos y el sector público. La empresa brinda asesoría y capacitación a sus clientes para el uso del software. No se cuenta con registros de incidencias en el software y cualquier reclamo del cliente se atiende de inmediato para efectuar las acciones correctivas, lo que dificulta determinar la calidad y satisfacción de los clientes. Estos productos se encuentran en una etapa de crecimiento en la industria debido a la creciente demanda de software de contact center para automatizar la atención al cliente y mejorar los tiempos de respuesta.

Precio. Los productos no cuentan con un sistema de control de costos, por lo que los precios se fijan de acuerdo con el mercado y a los precios de los competidores. Esto afecta directamente la rentabilidad de la empresa, y con un mejor control de costos podría ofrecer precios más competitivos. En la Tabla 6 se ilustra el precio de sus productos.

Tabla 6

Lista de precios del producto Effisync de NebulaSync Solutions

N.º	Producto	Precio Unitario
	Por cada canal activado mensual:	
1	- WhatsApp QR - WhatsApp API Directo Meta - WhatsApp API Dialog 360 - WhatsApp API BotMaker - Facebook Messenger	S/. 120.00
2	Servidor Cloud + 400GB storage - Servicio mensual	S/. 300.00
3	Asesores de Campo	S/. 30.00
4	Servicio de puesta en marcha, integración y configuración inicial	S/. 400.00
5	Tráfico (Según consumo) - SMS - Móviles - Lima - Provincia	S/. 0.045 S/. 0.025 S/. 0.010 S/. 0.020
6	Licencia ERP	S/. 11100

Nota. Adaptado de tarifario de NebulaSync Solutions.

Promoción. Las actividades de promoción están a cargo del Jefe de Operaciones, tiene su canal de difusión de sus productos mediante su página web y Facebook, sin embargo, no se actualiza por lo que no interactúa de manera eficaz con sus clientes y no le permite crecer y explorar nuevos nichos en el mercado, durante estos años la empresa ha captado a sus nuevos clientes a través de recomendaciones, el cual no es suficiente para que la empresa sea competitiva y sostenible en el tiempo.

Plaza. Su mercado está dirigido en un 90% a empresas de contact center por lo que su producto tiene intermediarios hasta el usuario final, la carencia de presupuesto para un

estudio de mercado le impide elaborar estrategias para identificar a sus clientes potenciales y ampliar su participación en el mercado.

1.5.3. Operación, logística e infraestructura

El área de operaciones de la organización es la encargada de ejecutar los procesos para la producción de bienes y servicios con calidad en una adecuada infraestructura, con una logística integrada para llevar el producto y servicio hasta el cliente y consumidor final (D'Alessio, 2012).

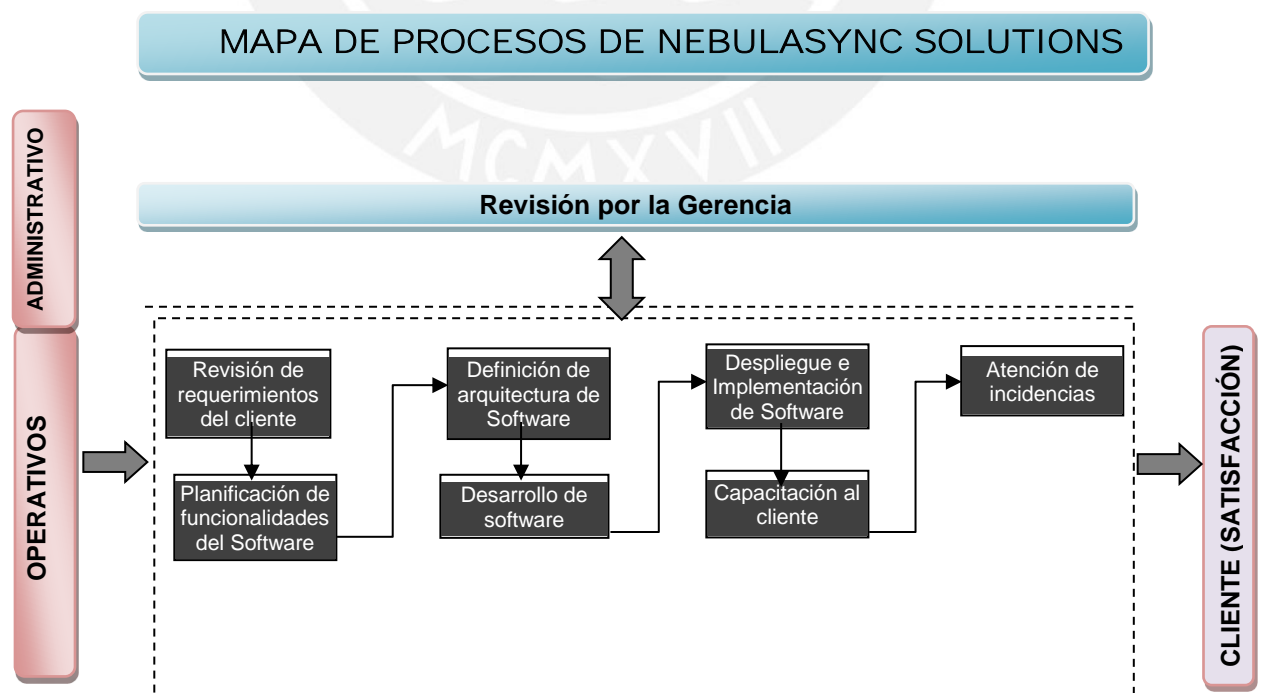
NebulaSync Solutions desarrolla y brinda sus servicios a través de plataformas que se alquilan a Google Cloud, por lo que no genera inventarios físicos. Las actividades que se ejecutan en el proceso son las siguientes: (a) Revisión de requerimientos del cliente: En esta etapa, el cliente detalla las características del software y las interacciones del producto con el usuario final. (b) Planificación de funcionalidades del software: Una vez recopilados todos los requisitos del cliente, se elabora un plan detallado que incluye la ejecución de actividades y el análisis de información necesario para el desarrollo del software. Este plan tiene una duración estimada de tres meses hasta la implementación del software. (c) Definición de arquitectura de software: En esta fase se desarrollan los patrones que guiarán la construcción del producto. (d) Desarrollo del software: Este proceso implica la parte creativa, técnica y de programación, donde se detectan y corrigen errores en el proceso. (e) Despliegue e implementación del software: Se efectúan pruebas previas para garantizar el correcto funcionamiento del software. Además, se involucra al cliente para obtener su conformidad antes de la implementación final. (f) Capacitación al cliente: Se brinda acompañamiento para que el cliente se familiarice con el uso y manejo del software. (g) Atención de incidencias: La empresa controla y soluciona los problemas en el software hasta que se restablezca su función normal. Estas actividades componen el mapa de procesos de NebulaSync Solutions, el cual se ilustra en la Figura 6.

Con respecto a su logística, una vez que el software ya está terminado se inicia la puesta en marcha, integración, configuración inicial y capacitación al cliente, el personal técnico se desplaza hasta el lugar de operaciones del cliente, ya sea en Lima u otras provincias del Perú, asimismo realiza la capacitación respectiva a sus clientes.

La empresa cuenta con una oficina ubicada en el distrito de Miraflores, donde se llevan a cabo las actividades con los colaboradores. Además, para el desarrollo de software, dispone de una infraestructura en la nube de almacenamiento de alto rendimiento. Los colaboradores pueden acceder a esta infraestructura a través de internet para realizar el diseño y la arquitectura del producto. Virtualmente, se conectan a los servidores de los clientes o pueden acceder a ellos desde cualquier lugar con conexión a internet. Esta infraestructura en la nube no solo ofrece un alto rendimiento para el almacenamiento y desarrollo de software, sino que también proporciona seguridad para la información contra posibles ataques cibernéticos.

Figura 6

Mapa de procesos de NebulaSync Solutions



Nota. Elaborado por el equipo consultor.

1.5.4. Finanzas y contabilidad

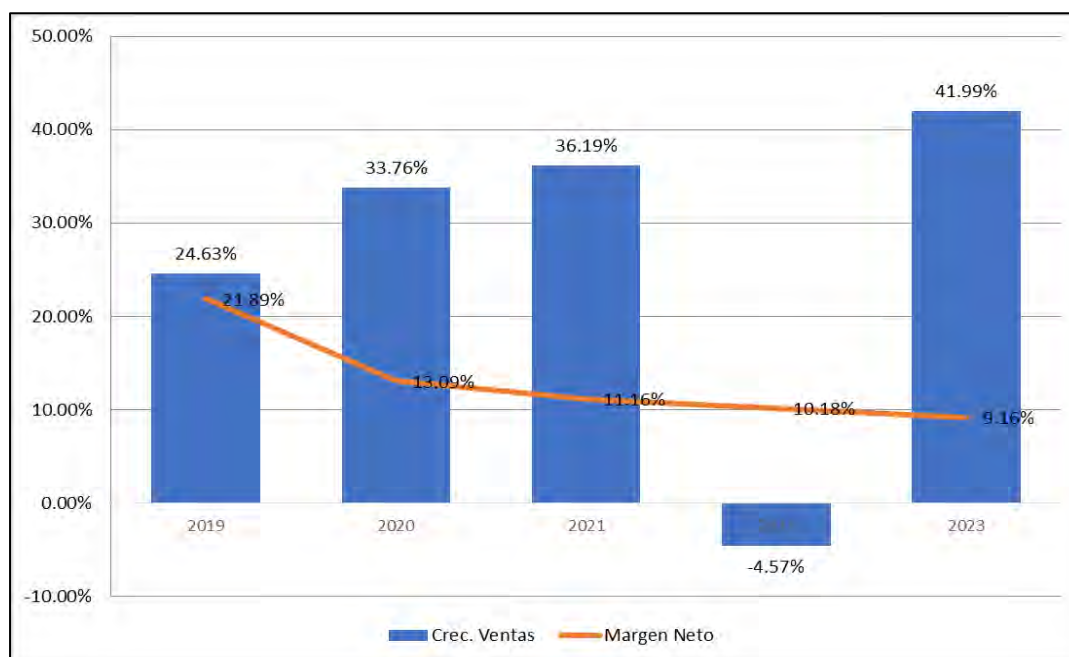
El área de finanzas se encarga de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, administrar los costos para cubrir las operaciones, evaluar el riesgo financiero y el costo de oportunidad con alternativas de financiamiento para la toma de decisiones, así como desarrollar estrategias financieras para garantizar la sostenibilidad de la organización y alcanzar las metas esperadas (D'Alessio, 2012).

En el caso de NebulaSync Solutions, las ventas para el año 2023 han experimentado un crecimiento significativo, alcanzando S/. 884,733, lo que representa un aumento del 42% con respecto al año anterior (S/. 623,088). Sin embargo, el margen neto de la empresa en el último año fue del 9.16%, como se muestra en la Figura 7. Al analizar la tendencia del margen neto, se observa una disminución, ya que en el año 2019 este margen fue del 21.89%, como se muestra en la Figura 8.

Si la empresa continúa con esta tendencia en los siguientes años, corre el riesgo de comprometer su crecimiento y su permanencia en el mercado, ya que podría enfrentar pérdidas si no se toman medidas para mejorar los resultados financieros. Es fundamental que NebulaSync Solutions tome medidas para controlar y mejorar su margen neto, garantizando así su viabilidad y éxito a largo plazo en el mercado.

Figura 7

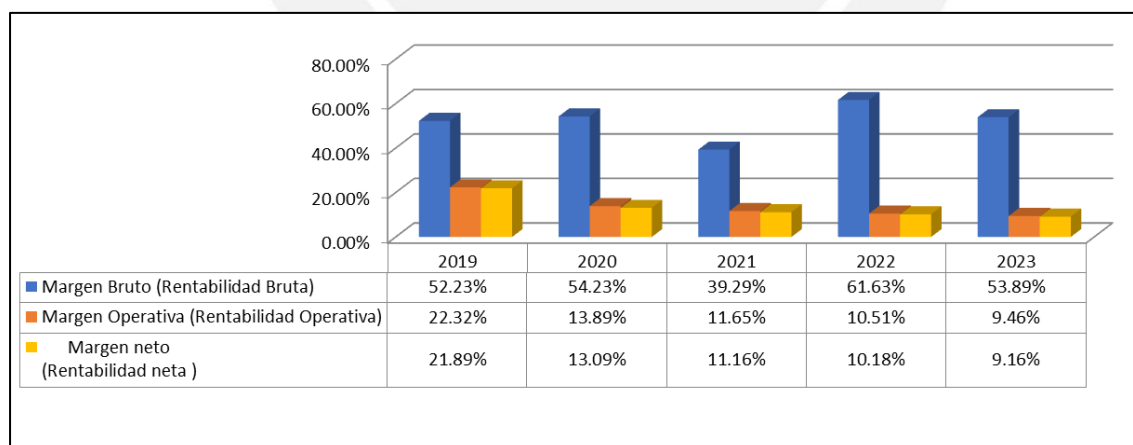
Crecimiento de Ventas 2019 a 2023



Nota. Adaptado del Estado de Resultados y Estados Financieros de NebulaSync Solutions.

Figura 8

Margen Bruto, Operativo y Neto 2019 a 2023



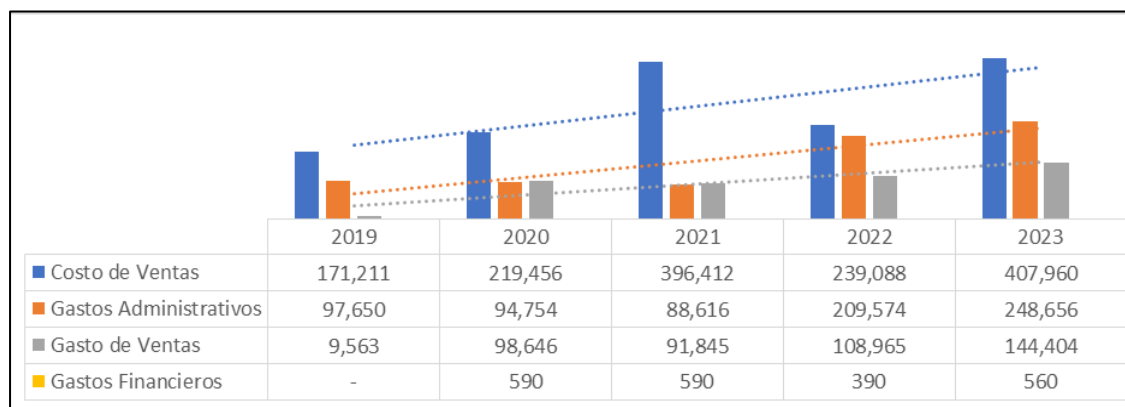
Nota. Adaptado del Estado de Resultados y Estados Financieros de NebulaSync Solutions.

Como se mencionó, el margen neto de las ventas ha ido disminuyendo debido a que cada año crecen los costos de ventas, gastos administrativos y gastos de ventas, como se

muestra en la Figura 9, por la carencia de una estructura de costos y gastos no se ha tomado medidas para el control adecuado.

Figura 9

Costo de Ventas, Administrativos, Gastos de Ventas, Gastos Financieros 2019 a 2023



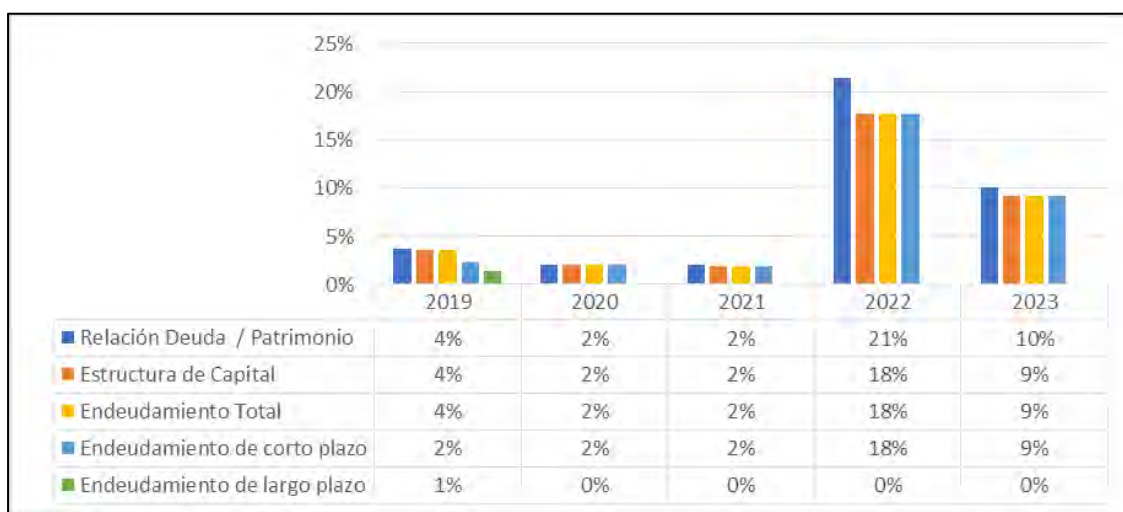
Nota. Adaptado del Estado de Resultados y Estados Financieros de NebulaSync Solutions.

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa y el análisis de los Estados de Resultados y Estados Financieros, se han elaborado diversos ratios financieros para evaluar la solvencia, liquidez, gestión y rentabilidad de NebulaSync Solutions. Los resultados se presentan en la Figura 10, Tabla 7, Tabla 8, Tabla 9 y Tabla 10. Según los datos obtenidos, se puede concluir que NebulaSync Solutions es una empresa solvente, capaz de pagar sus deudas, ya que su endeudamiento es considerablemente inferior a su patrimonio. Además, la empresa muestra liquidez suficiente para enfrentar todas sus obligaciones corrientes, lo cual se relaciona con la acumulación de efectivo y equivalentes de efectivo. Es importante destacar que esta tendencia a incrementarse se debe a las cuentas por cobrar elevadas en los años 2022 y 2023. Los ratios de gestión reflejan una buena administración de los recursos en términos de cobros, pagos, inventarios y activos. Además, la empresa presenta un alto índice de rentabilidad, con un ROE (Return on Equity) del 88% y un ROA (Return on Assets) del 80% en el año 2023.

En resumen, los resultados de los ratios financieros sugieren que NebulaSync Solutions está gestionando eficientemente sus recursos y está generando un retorno significativo sobre el capital invertido, lo que indica un buen desempeño financiero en el año 2023.

Figura 10

Análisis de ratios de Solvencia 2019 a 2023



Nota. Adaptado del Estado de Resultados y Estados Financieros de NebulaSync Solutions.

Tabla 7

Ratios de Solvencia

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Relación Deuda / Patrimonio	4%	2%	2%	21%	10%
Estructura de Capital	4%	2%	2%	18%	9%
Razón de patrimonio a Activo	96%	98%	98%	82%	91%
Endeudamiento Total	4%	2%	2%	18%	9%
Endeudamiento de corto plazo	2%	2%	2%	18%	9%
Endeudamiento de largo plazo	1%	0%	0%	0%	0%
Cobertura de gastos financieros	--	11287%	12894%	16785%	14949%

Nota. Análisis de ratios, adaptado del Estado de Resultados y Estados Financieros de NebulaSync Solutions.

Tabla 8*Ratios de Liquidez*

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Capital de trabajo	15,942.00	48,891.00	41,015.00	44,028.00	61,373.00
Liquidez General	14.29	33.08	25.84	3.75	7.59
Prueba Ácida	5.44	31.00	25.84	3.58	7.59
Prueba Defensiva	5.44	26.31	23.74	2.59	4.82

Nota. Análisis de ratios, adaptado del Estado de Resultados y Estados Financieros de NebulaSync Solutions.

Tabla 9*Ratios de Gestión*

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Rotación de cuentas por cobrar	---	50	200	39	34
Días promedio de cobranza	---	7	2	9	11
Rotación de cuentas por pagar	---	---	---	32	72
Días promedio de pago	---	---	---	11	5
Rotación de inventarios	16	69	----	90	---
Días promedio de inventarios	23	5	----	4	----
Rotación de capital de trabajo	32	44	63	56	80
Rotación de activos	7	6	8	7	9
Margen neto (Rentabilidad neta)	22%	13%	11%	10%	9%

Nota. Análisis de ratios, adaptado del Estado de Resultados y Estados Financieros de

NebulaSync Solutions.

Tabla 10*Ratios de Rentabilidad*

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
ROE (Rentabilidad del patrimonio)	152%	85%	87%	85%	88%
ROA (Rentabilidad del Activo)	147%	83%	85%	70%	80%

Nota. Análisis de ratios, adaptado del Estado de Resultados y Estados Financieros de

NebulaSync Solutions.

1.5.5. Recursos humanos y cultura

D'Alessio (2012) señala que el factor humano es de vital importancia en las organizaciones en las que influyen la cultura y clima organizacional. Es el activo más valioso de toda la organización, ya que ejecuta el sistema operacional, lo cual permite a la organización cumplir con sus objetivos.

NebulaSync Solutions dispone de un equipo operativo altamente calificado y con una extensa experiencia en el desarrollo de programas. El talento humano es una de las principales ventajas de la compañía, lo cual le permite ofrecer productos que se ajusten a las necesidades particulares de sus clientes. La empresa coordina programas de capacitación para sus colaboradores en la India, un país reconocido por su innovación en tecnologías de la información. Además, los colaboradores tienen la flexibilidad de trabajar de forma remota, lo que contribuye a un ambiente laboral cómodo y participativo. El Gerente General fomenta la motivación y la confianza entre el equipo, lo que contribuye a un clima laboral positivo.

1.5.6. Sistema de información y comunicación

El área de comunicación de NebulaSync Solutions desempeña un papel crucial al mejorar la interacción con los clientes. Además, proporciona información oportuna para abordar problemas de manera eficiente, involucrando a todo el personal de la organización en la resolución (D'Alessio, 2012).

La empresa cuenta con un sólido respaldo de la información tanto propia como la de sus clientes, la cual se actualiza constantemente en la nube de almacenamiento. La atención a los clientes y la resolución de problemas se lleva a cabo principalmente a través de correo electrónico o WhatsApp. Sin embargo, hasta el momento, la empresa no ha desarrollado ningún software o aplicación específica para la atención al cliente. Esto limita su capacidad para recopilar indicadores de satisfacción, identificar áreas de mejora y tomar medidas preventivas de manera más eficaz. Incorporar herramientas de seguimiento y retroalimentación en tiempo real podría permitir a NebulaSync Solutions mejorar aún más su servicio y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes de manera más efectiva.

1.5.7. Tecnológica, investigación y desarrollo

La empresa necesita contar con tecnología de vanguardia, constante investigación y desarrollo, para la creación de nuevos productos y servicios, mejorar su calidad y optimizar sus procesos de producción, lo que a su vez permite aumentar la productividad y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

NebulaSync Solutions se destaca por desarrollar todos sus productos en entornos de almacenamiento en la nube, lo que facilita la interacción digital con sus clientes y garantiza la seguridad de la información. Sin embargo, la empresa aún no ha implementado un software interno para gestionar sus propios procesos, lo que podría mejorar significativamente la eficiencia de sus recursos. Además, una estrategia clave para mantener su ventaja competitiva podría ser patentar sus productos, lo que protegería su propiedad intelectual y reduciría el riesgo de plagio por parte de competidores.

1.5.8. Fortalezas y debilidades (Matriz de evaluación de factores internos MEFI)

Una vez analizada la situación interna de la empresa se desarrolla la matriz de evaluación de factores internos, que nos permite reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa, es así que la mayor fortaleza es la experiencia en el negocio, con una ponderación

de 0.56, por otro lado, se determinó la debilidad principal de la empresa es la carencia de indicadores de gestión con una ponderación de 0.15, que impiden tener metas que sean medibles para la evaluación de la organización en cada uno de sus procesos.

Tabla 11

Matriz de evaluación de factores internos.

Factores determinantes para el éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Experiencia en el negocio	0.14	4	0.56
2	Profesional experto de alto nivel competitivo	0.13	4	0.52
3	Capacitaciones a sus colaboradores	0.09	3	0.27
4	Precios competitivos en el mercado	0.08	3	0.24
Subtotal		0.44		1.59
Debilidades				
1	Carencia de indicadores de gestión	0.13	1	0.13
2	Deficiente gestión en el área contable	0.12	1	0.12
3	Carencia del área comercial y de marketing	0.11	1	0.11
4	Resistencia al cambio organizacional actual	0.09	2	0.18
5	Carencia de patentes de sus productos	0.11	1	0.11
Subtotal		0.56		0.65
TOTAL		1		2.24

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*” por D’Alessio, 2013, Pearson Educación. El valor es el siguiente: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Según los resultados de la matriz de factores, la empresa obtuvo un puntaje de 2.24, lo que sugiere que se encuentra en una posición más débil que fuerte y aún requiere mejorar su organización interna. Es crucial aprovechar las fortalezas existentes y abordar las debilidades identificadas mediante acciones dirigidas por la alta dirección. Estas acciones deben enfocarse en la implementación de estrategias específicas para abordar cada debilidad, con el

objetivo de posicionar a la empresa como un actor competitivo y sostenible en el mercado a largo plazo.

1.6. Conclusiones

Para comenzar la consultoría, es fundamental comprender los aspectos generales de NebulaSync Solutions. Destaca por ser un servicio de datos innovador que busca potenciar las ventas y las cobranzas a través de la multicanalidad, empleando diversos servidores y proveedores tecnológicos. Su origen se remonta a una necesidad identificada en el mercado, lo que ha impulsado el desarrollo y la innovación de sus productos para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

En el primer capítulo de la consultoría, se llevó a cabo un análisis profundo de la empresa utilizando diversas herramientas, como las cinco fuerzas de Porter y un análisis interno y externo. A través de estas herramientas, se pudo determinar que NebulaSync Solutions debe mantenerse constantemente innovando para evitar la obsolescencia, especialmente en su industria altamente dinámica. Además, es crucial que la empresa identifique y aborde sus debilidades y amenazas mediante acciones estratégicas destinadas a mejorar su rentabilidad.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y problema principal

Una vez completado el análisis de los factores internos y externos de NebulaSync Solutions, en este capítulo procederemos a examinar y evaluar los problemas que enfrenta la empresa. A través de la evaluación realizada por el equipo consultor, se identificará el problema principal que está afectando el rendimiento de la empresa. Durante las entrevistas con el Gerente General, se destacó que el objetivo principal de la organización es aumentar su participación en el mercado. Sin embargo, carecen de información sobre qué áreas necesitan mejorar o qué áreas deben implementarse en la organización. Una de las debilidades más significativas identificadas es la falta de indicadores de gestión. Con base en el análisis del problema principal, se generarán alternativas de solución destinadas a mejorar la empresa y ayudarla a alcanzar sus objetivos comerciales.

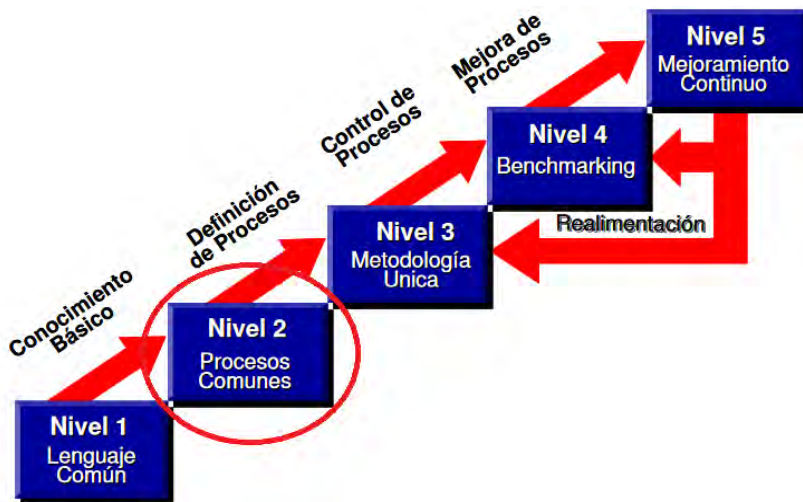
2.1. Metodología de Trabajo

La metodología de esta investigación se centra en la dirección y gestión de proyectos, utilizando la técnica de Business Case para PMO (Project Management Office). Esta técnica ayuda a la organización a alinear sus objetivos estratégicos, mejorar la calidad de sus procesos, y optimizar costos y tiempos. Por lo tanto, el Gerente General debe estar preparado para liderar el cambio organizacional que la empresa necesita, analizando la situación actual y adaptando las estrategias según las necesidades de la empresa.

En esta técnica, se adapta de acuerdo al nivel de madurez de la organización, que en el caso de NebulaSync se sitúa en el Nivel 2 de procesos comunes, como se muestra en la Figura 11 (Kerzner, 2001). A través de este enfoque, analizaremos cada uno de los procesos operativos de la organización para contribuir a su mejora. Según el modelo de Project Management Office, nuestro análisis se centrará en Proyectos Medios Funcionales con un enfoque en la Información de Indicadores, tal como se muestra en la Figura 12 (Casey, 2001).

Figura 11

Proceso de madurez Project Management



Nota: Tomado de “*Metodología para implementación del Project Management Office (PMO)*” por Amendola, González y Prieto

(<https://www.pcmangement.es/editorial/Articulos/Metodologia%20implementacion%20de%20PMO.pdf>).

Figura 12

Modelos Project Management Office

Focos PMO	Focos para la organización	Proyectos Multifuncional	Proyectos Grandes Funcionales	Proyectos Medios Funcionales
Información de indicadores	Estación de control de proceso	↓	↓	↓
Dirección, gestión y control de Proyectos	Panel de control		↓	
Gestión y aplicación de recursos	Equipo de recursos humanos	↓		

Nota: Tomado de “*Metodología para implementación del Project Management Office (PMO)*” por Amendola, González y Prieto

(<https://www.pcmangement.es/editorial/Articulos/Metodologia%20implementacion%20de%20PMO.pdf>).

2.2. Lista de Problemas

Con un análisis de las entrevistas al Gerente General, de la información financiera de la empresa y de los factores de éxito para el entorno Externo y para el Interno, se muestra los problemas en la Tabla 12.

Tabla 12

Lista de problemas de NebulaSync Solutions

N.º	Problema
1	Disminución de rentabilidad
2	Carencia de estructura organizacional
3	Carencia de gestión comercial

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

2.2.1 *Disminución de la rentabilidad*

En el Capítulo I, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del contexto interno de la empresa, donde se presentaron los resultados relacionados con parámetros clave como ventas, costos y márgenes de rentabilidad. Este análisis reveló una notable disminución en la rentabilidad de la empresa. Además de estos hallazgos, durante una entrevista con el Gerente General de la empresa, se obtuvo información detallada sobre las operaciones de cada área. Se confirmó que la empresa ha mantenido un enfoque operativo centrado en la respuesta a las necesidades del producto, con un desarrollo enfocado principalmente en el área operativa y menos en las áreas de soporte.

En cuanto a la gestión de ventas, el gerente de la empresa señaló que no cuenta con un equipo dedicado exclusivamente a esta función. Aunque recibe apoyo del Jefe de Operaciones, este último es quien interactúa con los clientes, presenta los productos, brinda capacitación y maneja las quejas. No obstante, el responsable de ventas también participa en el área operativa, lo que resulta beneficioso para ofrecer soluciones y mejoras al producto de manera oportuna.

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa, se ha constatado que el Jefe de Operaciones no ha establecido procedimientos formales para medir y controlar la relación con los clientes. Como resultado, carecen de información sobre las tendencias de consumo de sus productos por cliente o mercado, lo que dificulta la realización de estimaciones y proyecciones de crecimiento. Además, el encargado de ventas tiene una formación técnica y carece de capacitación en actividades comerciales o de marketing. Los clientes se adquieren principalmente a través de recomendaciones de usuarios que cambian de lugar de trabajo.

El análisis de ventas revela un crecimiento constante durante los primeros tres años, seguido de una ligera disminución en el cuarto año y un aumento en el quinto año (ver Figura 7: Crecimiento de Ventas 2019 a 2023). Al consultar al Gerente de la empresa sobre esta caída en las ventas, se planteó la posibilidad de que se debiera a la pérdida de clientes o a una reducción en el consumo de su producto. Aunque no se dispone de registros precisos para confirmar esta hipótesis, se señaló que la disminución en las ventas se atribuye principalmente a dificultades en la gestión de cobranza, con algunos clientes que adeudan pagos correspondientes a varios meses.

La revisión de la información sobre los costos de la empresa revela una gestión deficiente. Como se puede observar en la Figura 9, que muestra los Costos de Ventas, Administrativos, Gastos de Ventas y Gastos Financieros de 2019 a 2023, se observa un aumento significativo en el costo de ventas, que pasa de 239,088 soles en 2022 a 407,960 soles en 2023, lo que representa un incremento del 70%. Se observa una tendencia similar en los gastos administrativos, que aumentan de 88,616 soles en 2021 a 209,574 soles en 2022, lo que representa un incremento del 136%.

En la actualidad, el gerente no cuenta con información organizada que le permita identificar sus diversos costos, aunque la principal característica es la estandarización del

producto, se desconoce los costos de actualización y mejora, de la Investigación y desarrollo, es decir no se cuenta con una política de definición de costos y gastos operativos.

Esto es indicio de que no tiene una gestión de costos que le permita tomar decisiones anticipadas a la ejecución de los gastos, es decir no hay trazabilidad de estos procesos, llevándolo a incrementar costos y gastos que no conducen una mayor venta o posición de sus productos.

La entrevista también reveló deficiencias en la gestión administrativa, contable, y de marketing de la empresa. Se observaron procesos manuales de registro de ventas desactualizados, falta de un presupuesto operativo y de gestión de recursos. En contabilidad, se contrata de manera estacional a un profesional para la declaración anual, sin establecer políticas para costos y gastos, lo que da como resultado registros desactualizados. En marketing, no se efectúan actividades regulares de promoción de productos, a pesar de contar con redes sociales, y no se asigna personal dedicado a esta labor, dependiendo de promotores ocasionales. El área administrativa carece de un encargado exclusivo, con el Gerente General asumiendo estas responsabilidades sin un control o planificación adecuada de costos, gastos o promoción del producto, ni un presupuesto establecido.

La capacitación del personal operativo es crucial debido a la naturaleza cambiante de la tecnología, aunque los costos asociados, tanto virtuales como presenciales en ferias tecnológicas en el extranjero, no se registran adecuadamente, lo que distorsiona los análisis financieros y dificulta la validación del precio del producto. A pesar de estas deficiencias, la empresa goza de buena aceptación entre los consumidores, lo que sugiere un potencial crecimiento a corto plazo. Por tanto, es crucial llevar a cabo una reorganización en varias áreas de la empresa para brindar el enfoque y la atención necesaria para alcanzar las metas establecidas.

2.2.2 Carencia de Estructura Organizacional

La empresa NebulaSync Solutions enfrenta un desafío significativo en cuanto a la distribución y asignación de responsabilidades dentro de su estructura organizativa. Aunque cuenta con un Gerente General y un Jefe de Operaciones, en ocasiones el Gerente General asume múltiples roles, incluyendo la gestión de operaciones, administración, diseño y desarrollo de software, así como contabilidad. Esta sobrecarga de responsabilidades genera una gestión estratégica deficiente por parte de la Gerencia General.

Cada proceso dentro de la empresa es crucial para alcanzar la satisfacción del cliente, cumplir con los objetivos y aumentar la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, es fundamental implementar jefaturas en áreas como contabilidad y comercialización para distribuir adecuadamente las responsabilidades. Esto permitirá la implementación de procedimientos de trabajo, manuales de funciones y una administración ordenada de la documentación de gestión. Además, facilitará el desarrollo de indicadores de gestión que ayuden a medir y evaluar los resultados en línea con los objetivos estratégicos de la organización, proporcionando a la Gerencia General información clave para la toma de decisiones.

Es fundamental que la empresa cuente con dos elementos clave para este proceso estratégico: un liderazgo efectivo por parte de la Gerencia, que motive a los colaboradores a alcanzar los objetivos, y una cultura organizacional sólida. Esta cultura debe promover el desempeño, la eficiencia, la participación, el compromiso y la identificación de todos los colaboradores con los valores y metas de la empresa.

2.2.3 Carencia de Gestión Comercial

Uno de los desafíos críticos que enfrenta NebulaSync Solutions radica en la falta de una gestión comercial efectiva. Esta deficiencia conlleva una serie de complicaciones significativas. Por ejemplo, la empresa pierde oportunidades de venta debido a la falta de una prospección adecuada de clientes potenciales y la incapacidad para identificar y capitalizar

nuevas oportunidades en el mercado. Además, la gestión deficiente de las relaciones con los clientes puede provocar una experiencia negativa, lo que a su vez puede ocasionar la pérdida de lealtad y, por ende, en una disminución en la retención de clientes, afectando así la rentabilidad de la empresa. Este escenario adverso tiene el potencial de impactar negativamente en la reputación corporativa de NebulaSync Solutions y en su capacidad para atraer y retener clientes, lo que a su vez repercute directamente en su sostenibilidad a largo plazo.

Además, una gestión comercial ineficiente puede dificultar la identificación de las tendencias del mercado, así como la adaptación ágil a los cambios en las necesidades y preferencias de los clientes. Esta falta de capacidad para anticipar y responder proactivamente a las demandas del mercado puede limitar significativamente el crecimiento y la expansión de NebulaSync Solutions, dejándola rezagada frente a la competencia. Por lo tanto, es imperativo que la empresa implemente estrategias sólidas de gestión comercial que no solo aborden los desafíos actuales, sino que también establezcan una base sólida para el crecimiento futuro y la viabilidad a largo plazo de la organización.

2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio

La matriz de complejidad frente a beneficio se utilizó como herramienta analítica para organizar los desafíos identificados en colaboración con NebulaSync Solutions. Este método se basa en dos elementos clave: (a) La evaluación del nivel de viabilidad, que considera la complejidad, los recursos necesarios y los factores implicados en la gestión del problema, asignándoles una calificación en una escala del uno al cinco. (b) La valoración del nivel de beneficio, determinado por el impacto previsto en la resolución de los problemas identificados, asignándoles una calificación en una escala del 0 al 0.10.

Posteriormente, se multiplicaron los valores del eje (a) por los valores del eje (b) correspondientes a cada problema y se obtuvo un valor compuesto que mide el nivel de criticidad de cada problema. Este valor de criticidad indica la importancia relativa de un problema en función de su potencial de beneficio y la complejidad asociada. Un valor de criticidad más alto sugiere que la tarea es más crítica, ya que tiene un mayor potencial de beneficio en relación con su complejidad, mientras que un valor de criticidad más bajo indica que la tarea puede ser menos crítica en comparación con otras. Este proceso de evaluación se llevó a cabo de manera colaborativa, involucrando el intercambio de ideas y la contemplación de diferentes perspectivas, lo que permitió formular valoraciones finales precisas y definitivas. Ver Tabla 13.

Tabla 13

Matriz de complejidad VS beneficio

Problema	Complejidad	Beneficio	Criticidad
Disminución de la rentabilidad	5	0.09	0.45
Carencia de estructura organizacional	3	0.09	0.27
Carencia de gestión comercial	4	0.06	0.24

Nota: Elaborado por el equipo consultor. (rangos de topes de 0.10 y 5)

2.4. Problema Principal

Tras analizar los resultados de la matriz que compara la complejidad con el beneficio, se observa tres categorías distintas, identificando que el problema principal es la disminución de la rentabilidad (ver Tabla 13), la cual ha impactado tanto en la salud financiera de la empresa como en su capacidad operativa. Esta situación se ha originado por el incremento desproporcionado y descontrolado de sus costos de ventas y administración, los cuales han mantenido tasas de decrecimiento insostenibles y preocupantes y que podrían desembocar en problemas de liquidez e incapacidad para mantener sus procesos comerciales. Asimismo, la creciente merma de la rentabilidad presenta un riesgo latente; si esta tendencia persiste y la

empresa no logra revertir la situación, podría enfrentarse a una situación financiera crítica. Esta disminución en la rentabilidad también limita la capacidad de la empresa para reinvertir en su negocio, lo que podría afectar su capacidad de crecimiento, innovación y mantenimiento de su competitividad en el mercado.

Por otro lado, se ha identificado que NebulaSync Solutions carece de estructura organizacional, lo cual acarrea una serie de inconvenientes significativos para la empresa. Uno de los más destacados es la confusión en los roles y responsabilidades, situación que surge debido a que los empleados no tienen una definición clara de sus funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de la organización. Esta falta de nitidez desencadena inconvenientes como la duplicación de esfuerzos, conflictos de autoridad y decisiones confusas; además, contribuye a la desorganización y a la falta de comunicación adecuada entre los diferentes equipos y niveles jerárquicos.

La falta de coordinación y claridad en la estructura organizacional conduce a una baja eficiencia y productividad, pues los colaboradores pueden desaprovechar el tiempo tratando de comprender cómo opera la empresa y quién es responsable de cada tarea. Esto puede ocasionar retrasos en los proyectos, malentendidos y errores en la ejecución de tareas. Estos problemas, a su vez, pueden afectar negativamente la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos y satisfacer las demandas del mercado.

Asimismo, una estructura organizacional rígida y poco definida puede dificultar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno empresarial, tecnológico o regulatorio. Esta falta de flexibilidad limita su capacidad para innovar, crecer y mantenerse competitiva en el mercado, lo que representa una seria desventaja en un mundo empresarial en constante evolución.

Por último, el tercer problema identificado en orden de relevancia que enfrenta NebulaSync Solutions es la ausencia de gestión comercial. Este problema surge debido a que,

además de no darle seguimiento a sus procesos comerciales, la empresa tampoco posee una unidad experta y especializada en el tema, ni una base de datos detallada y organizada de sus clientes y sus interacciones con la empresa. La falta de una gestión comercial adecuada acarrea diversas desventajas, como la ausencia de un plan de mejora del producto y servicio, así como una estrategia de comercialización clara y óptima. Además, la empresa carece de información relevante sobre sus clientes, como sus necesidades y preferencias, historial y patrones de compra, perfil demográfico, ciclo de vida del cliente, canales de distribución preferidos, opiniones y retroalimentación. Esta falta de datos y estrategias comerciales puede afectar negativamente la capacidad de NebulaSync Solutions para satisfacer las necesidades de sus clientes, adaptarse a los cambios en el mercado y competir de manera efectiva con otras empresas en el mismo sector.

De igual forma, la gestión comercial deficiente genera incompetencias operativas dentro de la empresa, lo que se manifiesta en costos innecesarios, retrasos en la entrega de productos o servicios, ineficiencias en la atención al cliente y una falta de coordinación entre los diferentes equipos. Estas falencias impactan negativamente en la rentabilidad y la productividad de la empresa, lo que afecta su capacidad para operar de manera eficaz y competitiva en el mercado.

2.4.1 Sustancia

El presente estudio ha logrado identificar un estilo de gestión que subestima el valor fundamental de una estrategia de crecimiento organizada, estructurada y meticulosamente planificada en todos sus aspectos. En este sentido, se ha observado que la Gerencia General de NebulaSync Solutions no reconoce la importancia crucial de contar con un plan de negocio sólido y bien concebido. Esto incluye también la necesidad de formular un organigrama que refleje de manera precisa las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización. Por otro lado, tampoco reconoce la trascendencia de contar con

sistemas de gestión de información corporativa que permitan una administración eficiente, robusta y fluida de los datos.

Un cambio de paradigma de una dirección intuitiva a una sistematizada y bien planificada aportará beneficios sustanciales en la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Permitirá una mayor eficiencia en la asignación de recursos y la gestión de proyectos, lo que a su vez contribuirá a optimizar los procesos internos, proporcionando al Gerente General un acceso completo y detallado a toda la información relevante del ejercicio del negocio, facilitando la toma de decisiones estratégica.

2.4.2 Locación

La locación del problema se encuentra a nivel nacional, ya que la empresa NebulaSync Solutions solo opera dentro del país. Sin embargo, el problema específico de la disminución de la rentabilidad se centra en la oficina establecida en Lima. Es en esta ubicación donde parece que no se está llevando a cabo la gestión necesaria para abordar este problema. Es importante destacar que, aunque la empresa opera en la nube debido a su naturaleza de software, sus operaciones físicas se limitan a su oficina en Lima.

2.4.3 Magnitud

La magnitud del problema es significativa, ya que la rentabilidad disminuyó en un 1.02% de 2022 a 2023 y en un 12.72% de 2019 a 2023. Esta disminución se debe al aumento en las ventas, gastos administrativos y gastos de ventas. Es crucial gestionar estos indicadores para controlar y optimizar el uso de los recursos, mejorando así el margen neto. La empresa debe mantener una tendencia de crecimiento en la rentabilidad para garantizar sus operaciones futuras y estar preparada para tomar decisiones en escenarios de crisis.

2.4.4 Tiempo

La gestión de la empresa en áreas como ventas, administración, finanzas y contabilidad se lleva a cabo según la necesidad. Mientras el producto de la empresa gana más

clientes, su área operativa se implementa y capacita adecuadamente. Este enfoque se ha mantenido a lo largo de los 14 años de operación de la empresa, con una proyección de mercado por atender. Por lo tanto, es oportuno potenciar estas áreas para proyectar el plan estratégico de crecimiento de los siguientes años.

2.5. Conclusiones

Dadas las características y la madurez de la empresa, la metodología de trabajo que mejor se adapta es la técnica de Business Case para PMO, enfocada en el análisis de la información de indicadores. Este análisis permitió identificar problemas como la variabilidad de los ratios analizados, siendo el más significativo el de rentabilidad.

El diagnóstico de la empresa indica que el principal problema es la disminución de la rentabilidad, seguido de una falta de estructura organizacional y de gestión comercial. El desarrollo de la empresa ha sido intuitivo; no ha contado con políticas de control y gestión que le hayan permitido organizarse o estandarizar sus procesos contables y financieros, los cuales se registran de forma manual y esporádica. Además, no cuenta con personal especializado en estas actividades ni tiene un responsable del área comercial, lo que hace que sus procesos no sean efectivos en términos de penetración de mercados, segmentación y otros aspectos, lo que ocasiona la pérdida de oportunidades de crecimiento del negocio.

Capítulo III: Determinación de causas y problema principal

En este capítulo, se revisará con mayor detalle el problema principal presentado en el capítulo II, con el propósito de determinar cuáles fueron las causas primarias que provocaron la disminución de la rentabilidad, la cual representa un desafío significativo para NebulaSync Solutions. Esta situación afecta directamente a su competitividad, capacidad operativa, innovación y sostenibilidad a largo plazo.

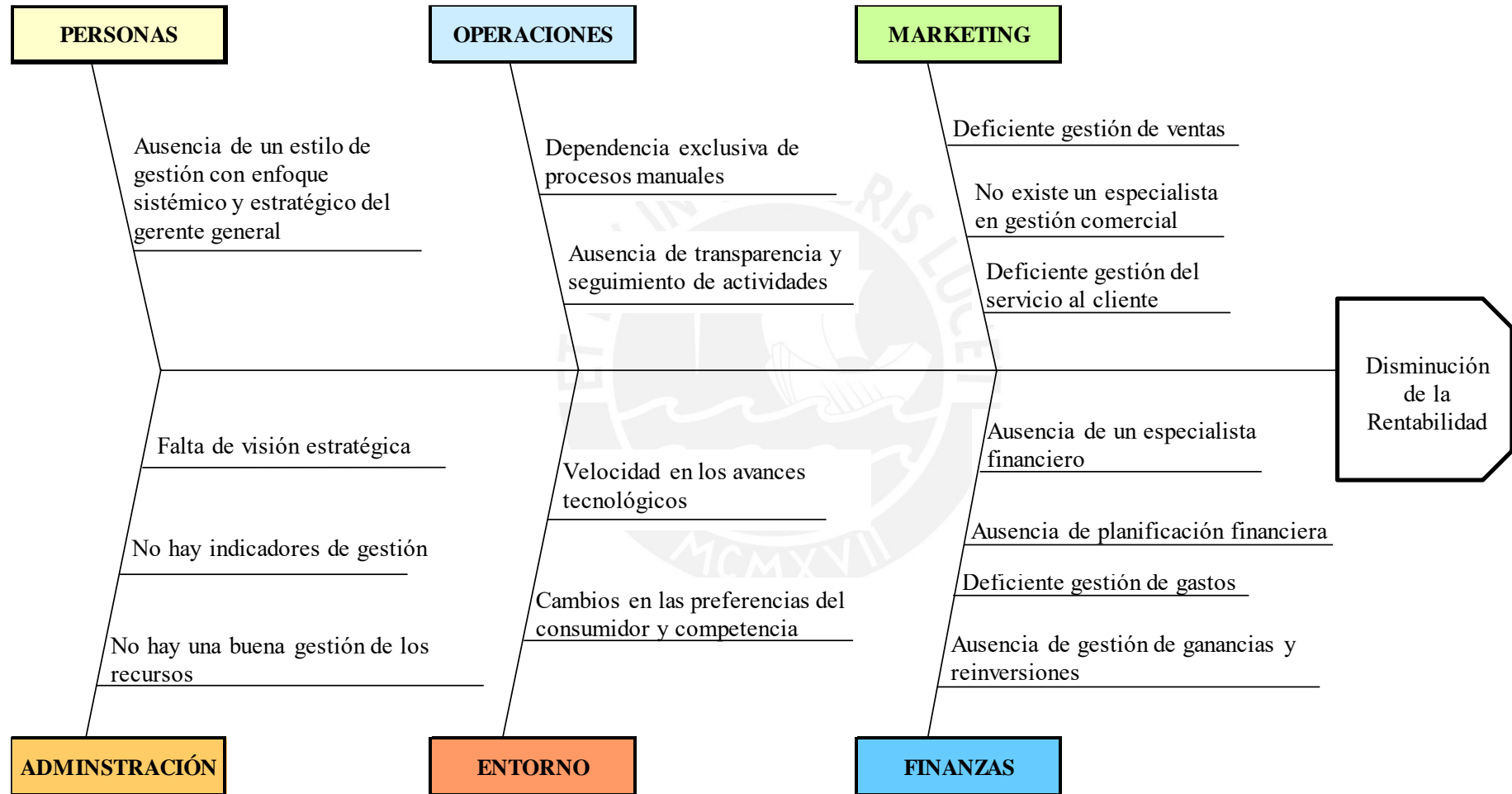
Para abordar este problema de manera efectiva, es crucial comprender las causas subyacentes que han contribuido a su aparición y persistencia en la organización. Para identificar tales causas, se utilizó el diagrama de Ishikawa, también conocido como el diagrama de causa-efecto. Esta herramienta es valiosa para identificar y visualizar las múltiples causas que pueden contribuir a un problema específico, lo que permite un análisis estructurado y exhaustivo.

3.1. Causas Identificadas

Para el análisis de las causas del problema que afectan a los procesos de la empresa, se utilizará la herramienta del diagrama de Ishikawa, mediante una lluvia de ideas se podrá identificar las causas en las áreas de la empresa que están causando problemas para el tratamiento de estas, con planes de acción y dar la solución correspondiente, esta herramienta nos permite promover la mejora del proceso según sus prioridades (K. Ishikawa, 1997). Para nuestro análisis se evaluará las categorías de: a) personas, b) operaciones, c) marketing, d) administración, e) entorno, f) finanzas, como se muestra en la Figura 13.

Figura 13

Diagrama de Ishikawa para el análisis de las causas del problema de NebulaSync Solutions



Nota: Adaptado de "Introducción to Quality Control (5ª ed., p 97)" por Ishikawa, 1997, 3A Corporation.

3.1.1 *Personas*

Ausencia de un estilo de gestión con enfoque sistémico y estratégico del Gerente

General. Se identifica la falta de una visión holística y estratégica en la gestión del negocio y su entorno, lo cual subestima la importancia de contar con herramientas informáticas que faciliten la sistematización de recursos y la automatización de procesos, así como una estructura organizacional que promueva el orden y la agilidad. Esta carencia de enfoque integral y tecnológico ocasiona que las actividades se desarrollen de manera manual y espontánea, limitando la capacidad de la empresa para adaptarse eficazmente a los cambios del mercado, trabajar de manera estratégica y maximizar su eficiencia operativa. Por tanto, la implementación de estas innovaciones podría mejorar significativamente la capacidad de la empresa para operar estratégicamente y hacer la transición de un enfoque a corto plazo a uno a largo plazo, lo que busca asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

3.1.2 *Operaciones*

Dependencia exclusiva de procesos manuales. Se observa que uno de los principales problemas que contribuyen a la disminución de la rentabilidad de NebulaSync Solutions es el uso exclusivo de procesos manuales en todas sus operaciones. Esta práctica representa una falta de aprovechamiento de las herramientas y tecnologías disponibles que podrían automatizar tareas repetitivas y rutinarias. La ejecución manual de procesos conlleva una serie de desafíos operativos, incluida una baja eficiencia, una mayor propensión a errores, la falta de escalabilidad y la pérdida de tiempo y recursos. La falta de automatización también dificulta la estandarización de procesos, la toma ágil de decisiones y la adaptación a cambios en el entorno empresarial. En resumen, la dependencia exclusiva de procesos manuales limita el potencial de la empresa para alcanzar niveles óptimos de productividad y eficacia operativa.

Ausencia de transparencia y seguimiento de actividades. Se observa una falta de trazabilidad en las operaciones de la empresa, lo que implica la ausencia de un método sistemático para seguir el progreso de las actividades y tareas a lo largo del tiempo. Esta carencia puede tener varias consecuencias negativas. En primer lugar, la falta de seguimiento en los procesos dificulta la identificación de posibles cuellos de botella, como retrasos en la atención al cliente, ineficiencias en el proceso de ventas y problemas en la gestión de proyectos. Sin la capacidad de rastrear el flujo de trabajo, resulta más difícil detectar y corregir problemas antes de que afecten significativamente la eficiencia y la productividad. Además, la falta de monitoreo puede complicar la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas, ya que no existe una manera clara de determinar quién es responsable de cada tarea o actividad. Esto puede generar confusiones, retrasos y errores en la ejecución de las funciones.

3.1.3 Marketing

Deficiente gestión de ventas. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, se destaca la ausencia de un área de marketing dentro de la estructura organizativa de NebulaSync Solutions (ver Figura 5, Organigrama de la empresa). A pesar de contar con presencia en redes sociales, estas plataformas no se utilizan de manera efectiva. Durante la entrevista con el Gerente General de NebulaSync, se explicó que la empresa surgió inicialmente como respuesta a una demanda específica del mercado. Si bien el software ha sido ampliamente aceptado y ha atraído a un creciente número de clientes, la empresa ha adoptado un enfoque pasivo en cuanto a su estrategia de ventas. No se han desarrollado actividades de gestión de ventas, carece de estrategias de promoción de productos y no ha definido claramente el segmento de mercado al que desea dirigirse. Además, no se ha aprovechado la información proveniente de estudios de mercado existentes ni se han llevado a cabo investigaciones internas para establecer objetivos de ventas claros.

Deficiente gestión de servicio al cliente. La gestión de atención al cliente también es de carácter receptivo, no hay lineamientos de acompañamiento, solo se atiende reclamos o se hacen implementaciones a solicitud de los clientes. La deficiente gestión de servicio al cliente lo mantiene prácticamente invisible, frente a mercados que están en crecimiento y con personal rotativo. No se ha evidenciado que se lleven registros de atención, reclamos, capacitación o promoción, no es posible obtener métricas o estadísticas del crecimiento o deserción de clientes, esta condición le resta valor al producto y a la empresa al no tener presencia en la industria del SaaS.

Ausencia de especialista en gestión comercial. Actualmente, la empresa carece de un especialista dedicado al área comercial. Como se mencionó previamente, la contribución de un colaborador a tiempo parcial no es suficiente, especialmente porque carece de la experiencia y formación necesarias para liderar la implementación del área de marketing en términos de políticas y estrategias. Sin embargo, su participación podría ser útil durante una posible transición con un nuevo personal clave en esta área. La implicación del Gerente General en las estrategias de ventas también se ve limitada por la falta de tiempo, ya que gran parte de su atención se centra en el producto. Esta situación ha obstaculizado el crecimiento de la empresa en términos de ventas, ya que no se le ha otorgado la misma atención que al desarrollo del producto.

3.1.4 Administración

No hay una buena gestión de recursos. La empresa es directamente administrada por el Gerente General, quien durante una entrevista reveló que, aunque es propietario, no recibe un salario por su labor, ya que tiene un empleo en otro lugar. Dedicar solo un día a la semana a la gestión de NebulaSync Solutions. Este limitado tiempo disponible ha dificultado establecer una gestión efectiva de los recursos. El organigrama refleja un equipo sólido en operaciones, pero carece de otros recursos clave y áreas adicionales. En cuanto al proceso de

trabajo, inicialmente era presencial, pero debido a la pandemia de COVID-19, se trasladó al formato de teletrabajo, el cual sigue en vigor actualmente. Como resultado, todas las reuniones se llevan a cabo de forma virtual.

Falta de visión estratégica. Otra deficiencia identificada es la falta de una visión estratégica clara en la empresa. Hasta el momento, no se han establecido la misión, visión y valores que indiquen la dirección hacia la cual la empresa quiere dirigirse con sus productos y su marca. Asimismo, no se ha priorizado la organización interna de la empresa en lo que respecta a sus áreas de soporte. No existe una programación adecuada de actividades de control, como las financieras, contables y de ventas. Además, la empresa no cuenta con un presupuesto anual que le permita controlar sus gastos, lo que ha llevado a realizar inversiones costosas sin tener claro cómo impactan en su rentabilidad.

No hay indicadores de gestión. En cuanto a los indicadores de gestión, la empresa no ha establecido medidas para evaluar el desempeño de su producto, su calidad o los costos asociados. Durante la entrevista realizada, se explicó que no llevan un registro para determinar el tiempo requerido para desarrollar un producto o implementar mejoras en el mismo. Además, no se ha desarrollado un sistema de control de calidad; en lugar de ello, el cliente utiliza el producto y proporciona retroalimentación a la empresa para realizar correcciones y mejoras. La falta de registros adecuados dificulta el establecimiento de parámetros de rendimiento o la identificación y solución de problemas de manera eficiente.

3.1.5 Entorno

Velocidad en los avances tecnológicos. Se ha identificado que el ritmo acelerado de los avances tecnológicos representa un desafío significativo para NebulaSync Solutions. La naturaleza cambiante de la tecnología requiere que el software de la empresa se adapte constantemente para mantenerse relevante y competitivo en el mercado. Aunque la personalización y adaptación del ERP son parte de la propuesta de la empresa, parece que no

se está manteniendo al día con los avances en el sector. A pesar de los esfuerzos del gerente por mantenerse actualizado mediante viajes y adquisición de conocimientos, no se observa una aplicación efectiva de estos conocimientos en la evolución del software de la empresa. Además, las modificaciones o actualizaciones del software conllevan costos adicionales que han ido aumentando con el tiempo, lo que puede estar afectando negativamente la rentabilidad de la empresa.

Es crucial que NebulaSync Solutions encuentre formas de optimizar el proceso de adaptación y actualización de su software para garantizar que siga siendo competitivo en un entorno tecnológico en constante cambio. Esto puede implicar una revisión de sus estrategias de desarrollo de software, así como una evaluación de las inversiones necesarias para mantenerse al día con las últimas tendencias tecnológicas.

Cambios en las preferencias del consumidor y competencia. La información proporcionada revela que NebulaSync Solutions tiene un mercado diverso, que incluye empresas de diferentes tamaños y sectores industriales. Sin embargo, parece que la empresa no ha capitalizado completamente las oportunidades presentes en ciertos segmentos, como el de las empresas de consumo masivo.

Aunque NebulaSync Solutions ha logrado asegurar contratos con empresas importantes como el Grupo Gloria, la falta de adaptación del software a las necesidades específicas de otros segmentos del mercado podría estar limitando su potencial de crecimiento. Es evidente que las empresas de consumo masivo tienen un mayor presupuesto para invertir en soluciones tecnológicas sofisticadas, lo que podría representar una oportunidad de negocio lucrativa para NebulaSync Solutions si logra adaptar su oferta a las necesidades y expectativas de este segmento.

Además, es importante reconocer que la competencia en el mercado de software empresarial es intensa, con empresas internacionales bien establecidas que ofrecen soluciones

avanzadas a precios competitivos. NebulaSync Solutions debe desarrollar estrategias efectivas para diferenciarse en el mercado y demostrar el valor único que su software puede ofrecer a los clientes, ya sea a través de características específicas, servicio al cliente excepcional o precios competitivos. De lo contrario, corre el riesgo de perder terreno frente a competidores más establecidos.

3.1.6 Finanzas

Ausencia de un especialista en gestión financiera. La falta de un especialista en gestión financiera en NebulaSync Solutions ha dejado a la empresa en una posición desfavorable en términos de administración de recursos económicos. Actualmente, la empresa depende únicamente de un contador temporal cuya responsabilidad se limita al procesamiento de facturas para la declaración anual de impuestos. Esta situación impide que la empresa lleve a cabo un análisis financiero profundo y una gestión de costos efectiva, lo que afecta su capacidad para tomar decisiones fundamentadas en temas económicos. La ausencia de asesoría financiera profesional priva a NebulaSync Solutions de la oportunidad de identificar y aprovechar estratégicamente oportunidades de crecimiento, así como de implementar medidas para reducir costos y mejorar la inversión de recursos. Sin un experto en gestión financiera, la empresa corre el riesgo de tomar decisiones que no estén alineadas con sus objetivos a largo plazo y que puedan afectar su rentabilidad, liquidez y solidez empresarial.

Por lo tanto, es imperativo que NebulaSync Solutions reconozca la importancia de contar con los servicios de un especialista en gestión financiera. Este profesional puede proporcionar un análisis detallado de la situación financiera de la empresa, identificar áreas de mejora y ofrecer orientación estratégica para garantizar el éxito a largo plazo de la organización. La contratación de un experto en gestión financiera será una inversión valiosa que beneficiará tanto a corto como a largo plazo.

Ausencia de planificación financiera. La falta de planificación financiera en la empresa analizada es una debilidad significativa que impacta negativamente en su desempeño y rentabilidad. La ausencia de una planificación financiera efectiva impide que la empresa establezca objetivos financieros claros y definidos, así como los recursos necesarios y el tiempo requerido para alcanzarlos. Esta falta de claridad dificulta la toma de decisiones acertadas y puede llevar a una asignación ineficiente de recursos. Además, la incapacidad para controlar de manera efectiva los costos y gastos ha dado como resultado un aumento de las ventas sin un incremento proporcional en la rentabilidad. La falta de planificación financiera también implica una sub utilización de los recursos disponibles, lo que podría estar causando pérdidas financieras para la empresa.

Es importante destacar que la ausencia de una planificación financiera adecuada también significa que la empresa no puede evaluar adecuadamente los retornos sobre sus inversiones. Esto significa que las decisiones de inversión se toman sin un análisis previo detallado, lo que aumenta el riesgo de tomar decisiones financieras erróneas o subóptimas.

En resumen, la implementación de una planificación financiera sólida es fundamental para mejorar la gestión financiera de la empresa, optimizar el uso de recursos, aumentar la rentabilidad y tomar decisiones financieras más informadas y acertadas.

Ausencia de gestión de ganancias y reinversiones. La falta de una gestión adecuada de las ganancias y reinversiones en NebulaSync Solutions representa una debilidad significativa en su estructura financiera y estratégica. Aunque la empresa genera estados financieros anuales a través de un contador externo, estos no se analizan ni se utilizan para establecer estrategias financieras a largo plazo. Además, la empresa no desarrolla un presupuesto ni indica indicadores para medir la rentabilidad de sus ganancias de manera regular. Esta falta de análisis y planificación financiera adecuada significa que las decisiones de reinversión se toman de manera intuitiva y sin una estrategia clara. Esta falta de estrategia

puede obstaculizar la capacidad de la empresa para expandirse y crecer de manera sostenible, especialmente cuando busca obtener financiamiento de entidades bancarias u otros inversores.

La ausencia de una gestión efectiva de las ganancias y reinversiones también impide que la empresa maximice su rendimiento financiero y utilice sus recursos de manera óptima. Sin un análisis adecuado de la rentabilidad de las inversiones y las ganancias, la empresa corre el riesgo de desperdiciar recursos y perder valor con el tiempo.

Deficiente gestión de gastos. Otra condición identificada son los gastos de viajes de capacitación con los que cuenta el Gerente General de la empresa. Se evidencia que el gerente hace viajes a lugares distantes con la finalidad de obtener mayores conocimientos que puedan ser aplicados a la empresa, sin embargo, estos generan un gran gasto. Es así como estas capacitaciones no se encuentran presupuestadas, por lo cual afectan de gran manera a la rentabilidad. Si bien es cierto las capacitaciones en el ámbito de la tecnología deben de ser constantes por el entorno en el que se encuentran, no existe evidencia que estos conocimientos se estén aplicando o impactando de gran manera en la rentabilidad de la empresa, por el contrario, se observa que estas están afectando la rentabilidad.

3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz

Al desarrollar la matriz de causa – raíz con el diagrama de Ishikawa – Figura 15 del problema central, identificado por el grupo consultor y el Gerente General, se elaboró la matriz de priorización para identificar las causas de mayor incidencia en el problema central, basado en los criterios de impacto y repetición y estará en orden jerárquico de acuerdo con la puntuación de mayor a menor.

3.2.1 Impacto

Este criterio evalúa la causa que tiene impacto en los problemas que tiene NebulaSync Solutions y está afectando en los procesos. Para la evaluación en el listado de priorización de

causas, tenemos que el rango de puntuación de la evaluación será desde 1 que es la causa con menor impacto hasta 5 de mayor impacto.

3.2.2 Repetición

Este criterio evalúa la causa que se repite y no contribuye al cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo de NebulaSync Solutions. Para la evaluación en el listado de priorización de causas, tenemos que el rango de puntuación será desde 1 que es la causa que menos se repite hasta 5 que es la causa que más se repite.

3.2.3 Resultado

Las causas con mayor puntuación se consideran como la causa principal del problema de NebulaSync Solutions y están afectando a sus objetivos de corto y largo plazo, a continuación, se muestra la en la Tabla 14, la evaluación de las causas que tienen mayor impacto y repetición el problema para tomar medidas para resolver de acuerdo prioridades.

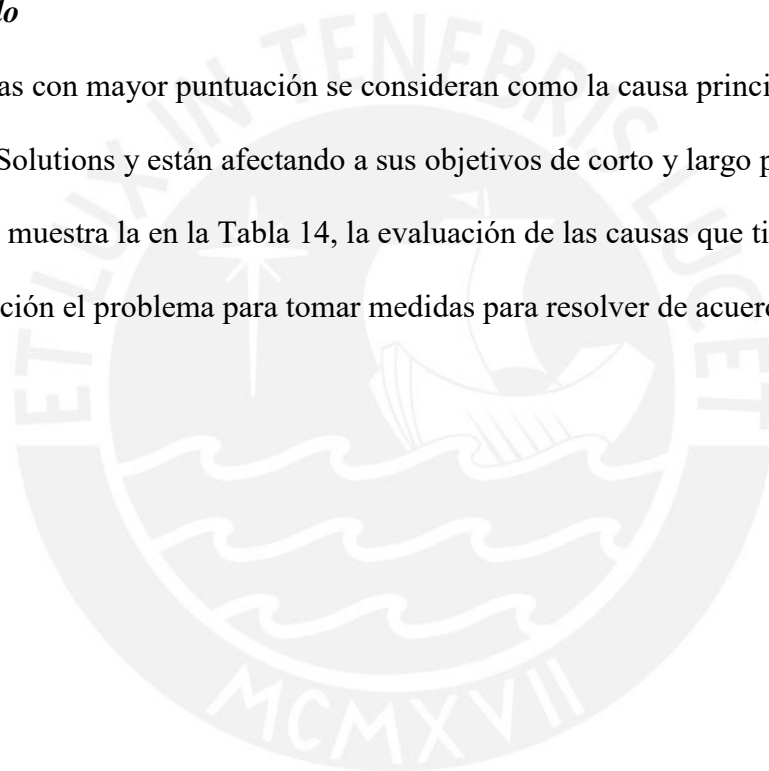


Tabla 14*Lista de priorización de causas*

Dimensión	Causas	Impacto (60%)	Repetición (40%)	Total
Personas	Ausencia de un estilo de gestión con enfoque sistémico y estratégico del Gerente General	5	5	5.00
Finanzas	Ausencia de planificación financiera	5	5	5.00
Administración	Falta de visión estratégica	5	4	4.60
Finanzas	Ausencia de un especialista en gestión financiera	5	4	4.60
Marketing	Ausencia de un especialista en gestión comercial	5	4	4.60
Finanzas	Deficiente gestión de gastos	5	4	4.60
Marketing	Deficiente gestión de ventas	5	4	4.60
Administración	No hay indicadores de gestión	4	5	4.40
Operaciones	Dependencia exclusiva de procesos manuales	4	5	4.40
Administración	No hay una buena gestión de los recursos	4	4	4.00
Entorno	Cambios en las preferencias del consumidor y competencia	4	4	4.00
Operaciones	Ausencia de transparencia y seguimiento de actividades	4	3	3.60
Finanzas	Ausencia de gestión de ganancias y reinversiones	3	4	3.40
Marketing	Deficiente gestión del servicio al cliente	4	2	3.20
Entorno	Velocidad en los avances tecnológicos	3	2	2.60

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

3.3. Conclusiones

El análisis realizado en este capítulo reviste gran importancia, dado que ha permitido identificar las causas subyacentes de los problemas que enfrenta NebulaSync Solutions, sentando así las bases para la formulación de planes de acción destinados a su resolución. Para llevar a cabo esta tarea, se empleó la herramienta del Diagrama de Ishikawa, la cual posibilitó el análisis exhaustivo de los problemas en cada una de las áreas de la empresa y la posterior elaboración de una lista de priorización de causas. En este sentido, se ha identificado que las causas con mayor puntaje de 5 y 4.6, tienen mayor impacto en los

problemas de la empresa, y son las siguientes: a) La ausencia de un estilo de gestión con enfoque sistémico y estratégico por parte del Gerente General; b) La carencia de una planificación financiera; c) La falta de una visión estratégica clara; d) La ausencia de un especialista en gestión financiera; e) La falta de un especialista en gestión comercial; f) Una gestión deficiente de los gastos; y g) Una gestión deficiente de las ventas.

Con base en la información recopilada, se procederá a diseñar y proponer soluciones concretas para abordar los problemas identificados y que están impactando negativamente en el funcionamiento de la organización.



Capítulo IV: Alternativas de solución

En este capítulo, se examinarán las alternativas propuestas para abordar la situación actual de la empresa. Estas propuestas se analizaron en colaboración con la Gerencia de NebulaSync Solutions y el grupo consultor. Se abordarán temas clave, como la implementación de una estructura de gestión empresarial, la adopción de un sistema ERP y el establecimiento de la gestión comercial. Estas iniciativas están diseñadas para agregar valor a la empresa, fortalecer su estructura organizacional, automatizar sus procesos y mejorar su posicionamiento en el mercado. Se espera que estas medidas contribuyan a aumentar la rentabilidad de la empresa y a impulsar su crecimiento sostenido en el tiempo.

4.1. Alternativas de Solución identificadas

4.1.1 Implementación de una estructura de gestión organizacional

Dado el problema identificado de Carencia de Estructura Organizacional en el Capítulo II, se propone llevar a cabo cambios significativos en la organización. Estos cambios incluirían una reestructuración de funciones, el establecimiento de objetivos estratégicos, la identificación de factores críticos de éxito y la selección de indicadores para su seguimiento y control. En la Figura 5 del Capítulo I se presenta la estructura organizacional actual de la empresa.

Área de Gerencia. Se propondrá la incorporación de una posición temporal en apoyo a la Gerencia General, con el perfil de un Project Manager. Este profesional brindará servicios para la elaboración de un plan estratégico integral que abarque todas las áreas de la empresa. Dado que la empresa aún es de tamaño reducido, se espera que este profesional adquiera un conocimiento detallado de cada aspecto de las operaciones, incluyendo los procesos comerciales, administrativos y financieros. La integración de este profesional responde a la necesidad de establecer un plan estratégico sólido. Será fundamental que el

Gerente General colabore estrechamente con este profesional, definiendo conjuntamente los objetivos y proporcionando el respaldo necesario para garantizar su éxito.

Área de Administración, Contabilidad y Finanzas. Se implementará el área de administración para establecer inicialmente el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa, con el respaldo y en concordancia con los criterios de la Gerencia General.

Se contará con un administrador que contribuya con la organización de la empresa desde el punto de vista de la gestión de costos y ventas, con las políticas que permitan un mejor control e identificación de los costos y gastos operativos, comerciales, administrativos, y la gestión de pagos a los proveedores. Respecto a las ventas, establecerá las políticas de cobranza, establecidas en concordancia con las estrategias del área de marketing. También tendrá a su cargo mantener al día los registros contables que permitan una oportuna gestión relativa al pago de impuestos y otras obligaciones.

Área de Marketing. Se necesita crear dos posiciones de analista de ventas, quienes se encargarán de la aplicación de las estrategias y técnicas de ventas que se formulen en la implementación del sistema CRM, se definirán sus funciones y objetivos de corto y mediano plazo. Como resultado de su actividad se podrá disponer de los indicadores de gestión, y además se hará efectivo el uso de las herramientas con las que ya cuenta la empresa, como son las redes sociales y la página web, actualizándola y creando contenido relacionado a su producto, de acuerdo con el mercado objetivo.

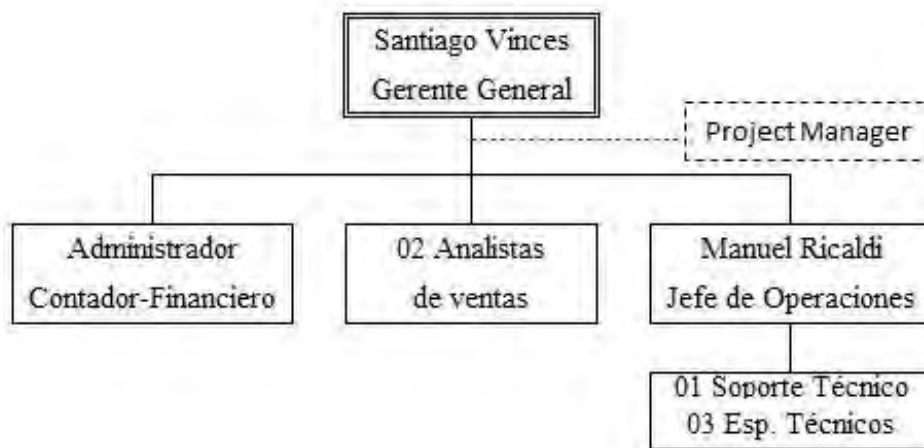
Área de Operaciones. Cuenta con el personal suficiente para atender el producto actualizado y operativo, se recibe soporte de la Gerencia General y se mantiene informado de las tecnologías e innovaciones en el área que signifiquen cambios en su producto. Esta área no requiere cambios.

La participación del Gerente General será constante para realizar esta gestión y la que permita cimentar estos cambios y su aplicabilidad inmediata, de modo que él se mantenga informado, en primera instancia de la situación real de la empresa, y como segunda instancia de las proyecciones que necesita para tomar acciones en cuanto al producto, y los costos operativos en general.

Se plantea una organización de la siguiente manera:

Figura 14

Estructura Organizacional propuesta de NebulaSync Solutions



Nota. Elaborado por el equipo consultor.

La propuesta de contratar dos analistas de ventas y un administrador está dirigida a impulsar el crecimiento en ventas y establecer parámetros y métricas de control. Este cambio debe implementarse gradualmente, permitiendo un período de adaptación que facilite la documentación de la empresa en todos sus niveles. A futuro, la propuesta incluye contar con los servicios temporales de un Project Manager para la elaboración de estrategias de largo plazo, lo cual dependerá del Gerente General.

4.1.2 Implementación de un sistema ERP

La implementación de un sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales) brindaría a NebulaSync Solutions la oportunidad de mejorar su toma de decisiones al

disponer de información ordenada y en tiempo real, alineada con los objetivos establecidos. Esto podría dar como resultado una reducción de costos al optimizar el uso de los recursos disponibles. Además, el sistema permitiría una planificación estratégica más efectiva en cada uno de los proyectos, lo que probablemente aumentaría la productividad al definir claramente las funciones de cada colaborador y jefe de área, facilitando así el control de las operaciones y el seguimiento de los índices de gestión.

La automatización e integración de sistemas en los procesos de la empresa permitiría almacenar datos de manera más eficiente, lo que facilitaría la gestión de las diferentes áreas y aumentaría la confiabilidad de los análisis realizados. Al trabajar en coordinación y cooperación, el equipo tendría la capacidad de generar reportes de manera automatizada para la evaluación y mejora de los procesos, lo que permitiría a la empresa adaptarse de manera más ágil a las necesidades internas y del mercado.

Las ventajas de implementar un ERP son diversas y significativas: a) Modularidad: La capacidad de adaptación del ERP permite que se ajuste a las nuevas necesidades de la empresa. Con la apertura de nuevas áreas, se pueden generar módulos independientes para abordar específicamente esas áreas. b) Aumento de productividad: Al estandarizar procedimientos y eliminar actividades repetitivas, el ERP optimiza los procesos de la empresa, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa y una reducción de costos asociados. c) Integración de información: Al consolidar todos los procesos operativos en una sola plataforma y base de datos, el ERP proporciona información precisa y actualizada en tiempo real. Esto evita la duplicidad de información y garantiza la coherencia de los datos en toda la organización. d) Control y trazabilidad: El ERP facilita el seguimiento de todas las operaciones y documentación dentro de la empresa, lo que permite un mayor control y una mejor gestión de los procesos. e) Mejora en la toma de decisiones: Gracias a los informes en tiempo real y los indicadores de gestión proporcionados por el ERP, los líderes empresariales

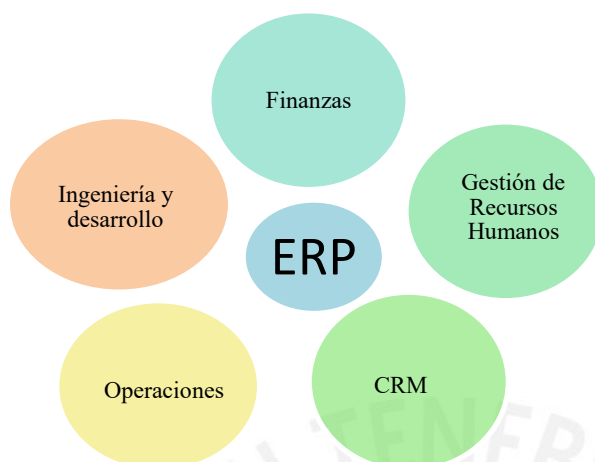
pueden tomar decisiones fundamentadas y estratégicas basadas en datos precisos y actualizados. f) Mejora en la calidad de los servicios: El ERP brinda información detallada sobre las necesidades y preferencias de los clientes, lo que permite a la empresa ofrecer respuestas rápidas y personalizadas ante cualquier problema o requerimiento del cliente, mejorando así la calidad de los servicios ofrecidos.

El sistema ERP propuesto para NebulaSync Solutions consta de varios módulos diseñados para abordar diferentes áreas de la empresa: a) Finanzas y Contabilidad: Este módulo proporciona información valiosa para el control de las cuentas de la empresa. Permite la automatización del seguimiento de cobros, pagos, elaboración de flujos de caja, estados financieros, informes de KPIs y otros aspectos clave relacionados con las finanzas y la contabilidad. b) Gestión de Recursos Humanos: Este módulo se encarga de controlar la asistencia del personal para el pago de planillas, el seguimiento de vencimiento de contratos, el control de horas hombre en proyectos de software, el monitoreo de los índices de desempeño del personal y otros aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos. c) CRM (Gestión de Relación con los Clientes): Este módulo mejora la gestión de ventas al buscar nuevos clientes a través del marketing, mejorar la atención al cliente para fidelizarlos y generar una base de información que apoyará las ventas y el marketing. d) Operaciones: Este módulo permite elaborar planes de desarrollo para cada proyecto de software, asegurando el cumplimiento de las fechas de entrega y requisitos solicitados por el cliente. e) Ingeniería y Desarrollo: En este módulo se incluyen herramientas de diseño y desarrollo de productos, brindando soporte a las actividades de ingeniería y desarrollo de software.

Estos módulos proporcionarán a NebulaSync Solutions las herramientas necesarias para optimizar sus procesos en áreas clave de la empresa, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la satisfacción del cliente. La implementación de este sistema ERP permitirá una gestión integral y coordinada de todas las operaciones de la empresa.

Figura 15

Sistema ERP para NebulaSync Solutions



Nota. Adaptado de “SAP”, ¿qué es ERP?, (s.f.)

(<https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html>)

4.1.3 Implementación de la gestión comercial

La implementación de la gestión comercial en NebulaSync Solutions sería fundamental para fortalecer su presencia en el mercado peruano y expandir su base de clientes. Actualmente, la empresa cuenta únicamente con una persona encargada de las actividades comerciales, quien además se ocupa del soporte técnico para los clientes existentes. Sin embargo, esta estructura limitada dificulta el alcance de nuevos clientes y la atención adecuada a las necesidades del mercado. Por lo tanto, la creación de la gestión comercial permitiría a la empresa aumentar su alcance y captar un mayor número de clientes potenciales. Dicha gestión estará compuesta por dos analistas en ventas y marketing, encargados de identificar oportunidades de negocio, establecer relaciones con clientes potenciales, desarrollar estrategias de venta efectivas y brindar un servicio de atención al cliente de alta calidad. Además, al separar las responsabilidades entre el equipo comercial y el equipo técnico, se mejoraría la eficiencia operativa y se garantizaría una atención más especializada y enfocada en las necesidades específicas de cada cliente.

Se identificó la necesidad de la gestión comercial, debido a que al no tener un equipo exclusivamente para estas actividades, se están dejando de lado. Es así como la empresa no ha logrado hasta el momento crecer de forma orgánica, sino que continúa realizando su crecimiento mediante recomendaciones de extrabajadores, quienes obran de referencia en otras empresas, para que así NebulaSync Solutions, pueda ser contratada. La falta de una gestión de ventas, está generando que no exista un reconocimiento de la empresa en el mercado de software, así como genera dependencia de las recomendaciones antes mencionadas, ya que de otra forma no tiene cómo darse a notar.

La propuesta de implementar la gestión comercial en NebulaSync Solutions tiene como objetivo principal aumentar las ventas y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado peruano. Para ello, se plantea la creación de un equipo dedicado, encargado de impulsar el crecimiento de las ventas, quienes serán responsables de cumplir las metas y objetivos, mediante indicadores periódicos de gestión e indicadores de ventas. El equipo comercial se enfocaría en apoyar al desarrollo de estrategias de marketing para aumentar la visibilidad de la empresa en el mercado peruano y atraer a nuevos clientes. Además, se buscaría mejorar la fidelización de los clientes existentes mediante la implementación de un servicio postventa que permita identificar y abordar sus necesidades de manera efectiva, mejorando así su experiencia con la empresa.

4.2. Evaluación de las Alternativas de solución

La evaluación de las soluciones propuestas se realizó utilizando una matriz de evaluación de alternativas de solución, una herramienta estructurada que facilita la determinación de la opción más adecuada para abordar el problema identificado. Esta matriz, que utiliza un sistema de doble entrada, ayuda a hacer una evaluación objetiva al organizar las soluciones propuestas y los criterios de evaluación. Para llevar a cabo esta evaluación, se

utilizó un instrumento de análisis que emplea valores numéricos y procedimientos específicos para procesar los datos. Esto permitió una evaluación precisa de todos los factores identificados anteriormente, reduciendo la subjetividad en el proceso de toma de decisiones y brindando la oportunidad de validar teorías y realizar generalizaciones.

Para el presente trabajo, las categorías a ponderar serán: a) impacto directo, b) impacto indirecto, c) factibilidad, d) costo, y d) riesgo. Con el indicador de impacto directo, se busca conocer la existencia de alguna mejora en el problema principal y el indicador de impacto indirecto permite identificar si la solución planteada mejora también en otras unidades y actividades de la empresa. A su vez, la factibilidad ayuda a determinar si la implementación de la solución es viable; el indicador número cuatro es el costo, el cual evalúa el importe de inversión requerido y, finalmente, el riesgo determina cuál sería el riesgo asociado con la decisión de llevar a cabo la solución. Cada alternativa se evaluará con una proporción que va del 0 – 5 y su valor de importancia irá en descenso de acuerdo con su trascendencia, los rangos que comprenden los valores 4 y 5 se consideran altos, el que comprende el 3 de mediana importancia y 1 y 2, valores bajos, el análisis de todos estos aspectos se plasmarán en la Tabla 15 y cada factor con su peso ponderado.

Tabla 15

Valoración de las alternativas de solución

Alternativas de solución	Impacto Directo 35%	Impacto Indirecto 20%	Factibilidad 20%	Costo 15%	Riesgo 10%	Total 100%
1. Implementar una estructura de gestión organizacional	5	5	4	4	1	4.25
2. Implementación de un ERP y CRM	4	4	5	2	1	3.60
3. Implementación de la gestión comercial	4	4	2	1	1	2.85

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

4.3. Solución Propuesta

Después de completar la evaluación de las diferentes alternativas, se determinó que la implementación de una estructura de gestión organizacional fue la opción mejor valorada. Esta decisión se basó en la necesidad urgente de establecer un orden dentro de la empresa, la que contará con la contratación de un administrador con perfil financiero y contable, quien apoyará a la Gerencia General a definir las unidades de negocio y la jerarquía, además de la reestructuración de los costos. La implementación de esta alternativa proporcionará claridad en los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo. Esto establecerá una base sólida para la coordinación y colaboración entre las diferentes unidades y niveles jerárquicos.

Además, la definición de procesos formales de comunicación facilitaría una interacción clara y efectiva en toda la empresa, lo que ayudaría a minimizar malentendidos y maximizar la eficiencia operativa. Esta alternativa se consideró fundamental para abordar los desafíos identificados y sentar las bases para un crecimiento sostenible y exitoso en el futuro.

La implementación de una estructura organizacional bien definida también ofrece la ventaja de respaldar una visión holística y estratégica en la empresa, así como facilitar la toma de decisiones informadas y oportunas. Al establecer niveles claros de autoridad y procesos de toma de decisiones transparentes y descentralizados, se brinda a los equipos la autonomía necesaria para tomar decisiones ágiles y óptimas dentro de sus áreas de especialización. Esta autonomía se fundamenta en el acceso oportuno a información precisa y pertinente, lo que contribuye a mantener la adaptabilidad y receptividad de la empresa ante los cambios en su entorno empresarial. Con todos los departamentos organizados y definidos, junto con sus respectivos procesos, se garantiza que los equipos cuenten con datos actualizados y relevantes.

De esta manera, los miembros de cada departamento pueden identificar oportunidades emergentes, anticipar tendencias del mercado y diseñar planes de acción proactivos para

mantener la competitividad y el crecimiento sostenible de la empresa. Esto permite que la empresa actúe con rapidez y flexibilidad, evitando la necesidad de pasar por una larga cadena de mando, lo cual es esencial para su éxito a largo plazo.

La implementación de un sistema ERP, que incluya un módulo de CRM, se destaca como una alternativa prometedora para abordar las necesidades urgentes de NebulaSync Solutions. Un sistema ERP es un programa informático que integra diversas funciones de gestión empresarial en una única plataforma, algo que la empresa necesita con urgencia. Esto le permitirá gestionar, de manera eficiente y coordinada, áreas en las que ha mostrado deficiencias, como finanzas, contabilidad, procesos, operaciones, clientes, ventas, marketing, tecnología, planificación y otros procesos internos detallados anteriormente.

La implementación de un ERP simplificará la gestión empresarial al centralizar la administración de recursos en una plataforma unificada. Esto llevará a una toma de decisiones más ágil, pues se hará la implementación de procesos, lo que conllevará una mejora en la eficiencia operativa al eliminar la dependencia exclusiva de procesos manuales, y una optimización de los flujos de trabajo internos.

Por otro lado, el módulo de CRM permitirá a NebulaSync Solutions gestionar toda la información relevante relacionada con sus clientes. Trabajando de manera conjunta con los demás equipos de la empresa, facilitará la coordinación y promoverá una mayor eficiencia y cohesión en la interacción de la organización con los clientes. Esto agilizará la creación de nuevas y más robustas estrategias de marketing, lo que contribuirá significativamente al crecimiento y la competitividad de la empresa.

La tercera alternativa evaluada por el equipo consultor consiste en la implementación de la gestión comercial, dedicada exclusivamente a potenciar las oportunidades de ventas y fortalecer las relaciones con los clientes. Este equipo se apoyará en los datos proporcionados por el módulo de CRM, lo que permitirá un enfoque más centrado y efectivo en la gestión de

clientes potenciales. Las responsabilidades del equipo comercial, que inicialmente contará con la contratación de 2 analistas junior, incluirán la identificación y calificación de leads potenciales, así como el registro y gestión de la información de contacto, historial de interacciones y preferencias de los clientes. Asimismo, llevarán a cabo un seguimiento exhaustivo de los procesos de venta, desde la identificación inicial hasta el cierre de la negociación, documentando cada interacción y actividad relevante.

Utilizando la información del CRM, el equipo comercial podrá generar estrategias de ventas, así como personalizar y mejorar las interacciones con los clientes, optimizando las ventas y la atención. Además, emplearán herramientas de análisis y reportes para evaluar el rendimiento de las estrategias de ventas, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos sólidos y concretos. Esta alternativa representa una oportunidad para mejorar significativamente las operaciones de ventas y fortalecer la posición competitiva de NebulaSync Solutions en el mercado.

La implementación de las tres alternativas de solución se presenta como una estrategia fundamental para el desarrollo organizacional y el crecimiento de NebulaSync Solutions en el mercado, siguiendo un orden de prioridad minuciosamente establecido. Esta metodología de implementación por etapas no solo demuestra un enfoque proactivo hacia los desafíos presentes, sino también una visión prospectiva para garantizar la sostenibilidad y competitividad en un entorno empresarial dinámico. Al priorizar cuidadosamente estas alternativas, se busca maximizar el impacto positivo en la organización, fomentando así la innovación, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado. Este enfoque secuencial permite abordar los problemas de manera integral, asegurando que cada paso contribuya de manera significativa al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. De esta manera, NebulaSync Solutions podrá consolidar su posición en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenible a largo plazo.

4.4. Conclusiones

En este capítulo se llevó a cabo el análisis de las alternativas de solución propuestas, utilizando criterios cualitativos y cuantitativos para determinar su priorización.

Metodológicamente, este análisis se alinea con las necesidades de mejora identificadas en la empresa, comenzando por la determinación de la estructura organizacional, la cual debe estar alineada con un plan estratégico a largo plazo, estableciéndose así como punto de partida fundamental para NebulaSync Solutions.

En segundo lugar, se identificó la necesidad de sistematizar la información para la gestión a través de indicadores, lo que permitirá una toma de decisiones más informada y eficiente. Por último, se determinó la implementación de la gestión comercial como tercera prioridad, la cual requiere del soporte de las soluciones previas al constituir un nivel más táctico de implementación.

El análisis cuantitativo reveló una proximidad en los pesos de las soluciones, lo que sugiere llevar a cabo la integración de todas ellas en el presente proyecto de transformación y mejora, con un alcance estimado de 3 años. Este plazo se considera adecuado para desempeñar un primer trabajo estratégico, considerando el dinamismo del sector en el que opera la empresa.

Se evaluó que las soluciones propuestas respondan a los objetivos estratégicos y estén relacionadas con las competencias centrales, ventajas competitivas sostenibles, estrategia de enfoque, costos y diferenciación para respaldar la misión y estar alineadas con la visión de la Gerencia General para la siguiente etapa de NebulaSync Solutions.

Además, cada solución contará con objetivos cuantitativos para su seguimiento y control, los cuales se ajustarán a las actuales necesidades y prioridades de la Dirección General, tales como incremento de la rentabilidad, reducción de costos, satisfacción de

clientes, difusión de servicios, entre otros. Para ello, se implementará un Balanced Scorecard que se describirá en el siguiente capítulo.



Capítulo V: Plan de implementación y factores clave de éxito

En este capítulo, nos adentraremos en el proceso detallado de planificación y ejecución del plan de implementación de las actividades correspondientes a cada una de las soluciones seleccionadas y desarrolladas en el capítulo anterior. El objetivo es dotar a estas soluciones de estructura, sostenibilidad y maximizar la rentabilidad de la empresa. Además, se analizarán los factores clave que influirán en el éxito de la iniciativa.

Es importante destacar que, desde la concepción de la estrategia hasta su ejecución en acciones concretas, el plan de implementación juega un papel crucial en la transformación de las ideas en resultados tangibles. En este capítulo, exploraremos las etapas esenciales de este proceso, que van desde la definición de objetivos claros y medibles hasta la asignación de recursos adecuados y la supervisión del progreso a lo largo del tiempo.

5.1. Definiciones Claves

5.1.1. *Objetivos a largo plazo*

Con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en las alternativas de solución, es necesario que NebulaSync Solutions establezca las siguientes actividades claves: (a) Definición de objetivos a largo plazo y (b) Definición de objetivos a corto plazo. Tener claridad sobre estas definiciones y sus resultados, es crucial para la toma de decisiones adecuada y la aplicación eficaz de las alternativas de solución. Es esencial que tanto el Gerente General como sus colaboradores ratifiquen su compromiso con el proyecto e interioricen los objetivos como una meta conjunta. Se ha establecido que los objetivos a largo plazo de NebulaSync Solutions son los siguientes:

- OLP 1: al 2029, mejorar la rentabilidad en su línea de negocio en 25%.
- OLP 2: al 2029, incrementar la participación de mercado en 20%.
- OLP 3: al 2029, desarrollar una empresa dinámica y ágil al 100%, mediante la automatización y sistematización de procesos.

- OLP 4: al 2029, fortalecer la cultura estratégica y la visión de largo plazo en un 100% y enfocada a resultados.

Tales objetivos han sido validados con el Gerente General y cumplen con las siguientes características:

- Específico: Son precisos en cuanto al incremento porcentual esperado.
- Medible: Se medirán con los indicadores detallados en el Balanced Scorecard.
- Alcanzable: Son objetivos ambiciosos dado el actual decremento del margen neto y la falta de estructura y estrategia de negocio; sin embargo, con las alternativas y sugerencias definidas se espera alcanzarlos.
- Relevante: Son estratégicos para incrementar la rentabilidad, ya que contribuyen directamente en el éxito y sostenibilidad a largo plazo.
- Temporal: Tienen un marco temporal definido, al 2029.

Tener objetivos de largo plazo definidos le proporciona una dirección clara a la empresa y ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos en una meta común, sirviéndole como marco para la toma de decisiones, pues le proporciona criterios claros para evaluar las opciones estratégicas y tácticas, alineando los esfuerzos de sus integrantes y promoviendo la colaboración y la cohesión organizacional a lo largo del tiempo hacia su consecución.

5.1.2. *Objetivos a corto plazo*

Con el fin de avanzar hacia los objetivos de largo plazo, se han establecido objetivos de corto plazo con un horizonte temporal de un año. Estos objetivos se han diseñado para concentrar los esfuerzos del equipo en metas específicas y alcanzables en un período relativamente breve. Esto permite una mayor concentración en las acciones y actividades que contribuirán directamente al logro de los objetivos a largo plazo de NebulaSync Solutions.

Establecer metas a corto plazo fomenta la motivación y el compromiso de los equipos encargados, ya que les brinda una sensación de logro y progreso tangible en un plazo más

cercano. Además, la definición clara y concreta de estos objetivos facilita una evaluación más precisa del progreso realizado, lo que permite identificar desviaciones tempranas y efectuar ajustes oportunos para mantener el rumbo hacia las metas establecidas.

- OCP 1: al 2025, alcanzar un crecimiento del 45% en la venta total.
- OCP 2: al 2025, conseguir que su margen operativo sea de 13% como mínimo.
- OCP 3: al 2025, incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes en 95% y 70% respectivamente.
- OCP 4: al 2025, reforzar la difusión de los servicios en un 60% mediante la participación en ferias empresariales y publicidad en redes sociales.
- OCP 5: al 2025, implementar al 100% el sistema de automatización de procesos.
- OCP 6: al 2025, tener una estructura orgánica al 100%.
- OCP 7: al 2025, implementación del ERP al 100%.

5.2. **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite a la organización llevar un control estratégico de sus objetivos para alcanzar su visión a través de cuatro perspectivas clave: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento de la organización. Estas perspectivas se apoyan en indicadores que aportan durante el proceso de implementación y permiten medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Según Kaplan y Norton (2001), el éxito del Balanced Scorecard se basa en cinco principios fundamentales: a) Traducir la estrategia en términos operacionales: Esto implica vincular la misión, visión y objetivos estratégicos con acciones concretas, como la elaboración de mapas estratégicos y la definición de objetivos que permitan visualizar el progreso de la organización. b) Alinear la organización con la estrategia: Se busca lograr una sinergia entre las diferentes unidades de negocio y servicios compartidos, asegurando que todos los elementos de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos. c)

Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos: Es importante que todos los miembros de la organización estén conscientes de las estrategias y objetivos, y trabajen de manera colaborativa para su cumplimiento. d) Hacer de la estrategia un proceso continuo: Se deben celebrar reuniones periódicas de Gerencia para evaluar los resultados y retroalimentar el proceso, lo que permite llevar a cabo ajustes y mejoras en las estrategias de manera constante. e) Movilizar el cambio mediante el liderazgo: Los directivos, incluyendo al Gerente General, deben liderar el proceso de cambio y motivar a los empleados para lograr la transformación necesaria, promoviendo una cultura organizacional orientada al desempeño y al logro de los objetivos estratégicos.

A continuación, se muestra la Figura 16, el Mapa Estratégico, donde se muestra todos los objetivos estratégicos para alcanzar la visión de NebulaSync Solutions, en la dimensión de las cuatro perspectivas, asimismo se desarrollaron cada una de las perspectivas con sus respectivos indicadores.

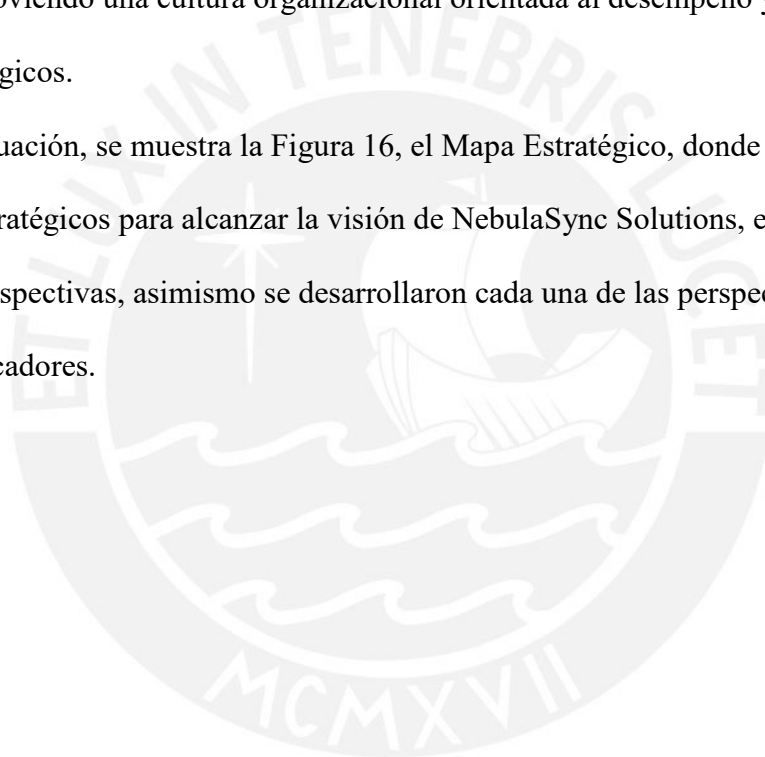
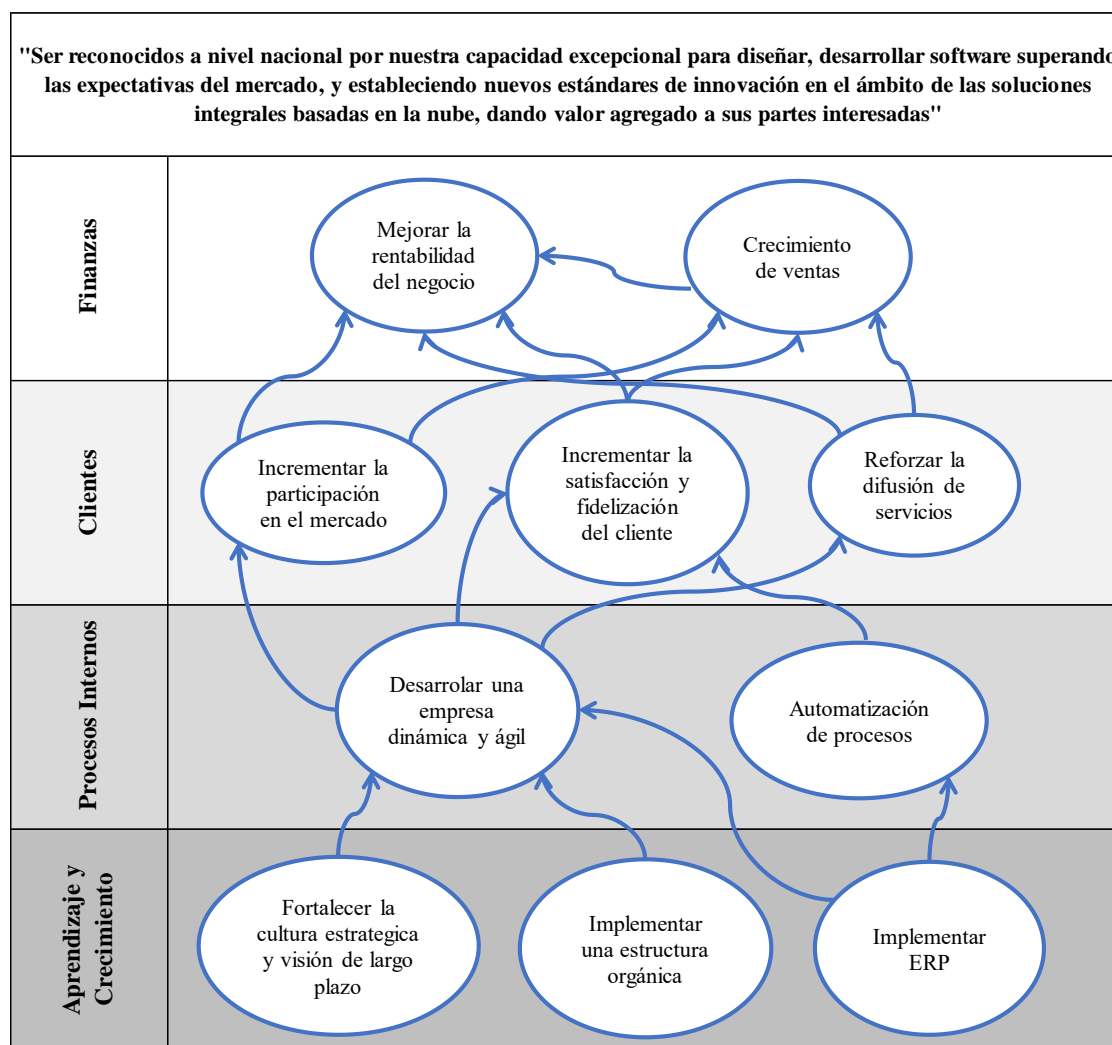


Figura 16

Mapa Estratégico de NebulaSync Solutions



Nota. Adaptado de Kaplan y Norton, 2001.

5.2.1. Perspectiva financiera

Uno de los factores claves para la empresa es gestionar el aspecto financiero, ya que brinda la información mediante sus indicadores financieros para evaluar la situación de la organización, asimismo controlar sus recursos, que ayuden a cumplir los objetivos de empresa con respecto a la rentabilidad, liquidez generando valor a la organización, y que permitan evaluar estrategias financieras, comerciales o elaborar planes de negocio para nueva reinversión del crecimiento de la empresa. La Tabla 16 presenta los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera.

Tabla 16*Indicadores de la perspectiva financiera*

Perspectiva Financiera	
	P.1 Mejorar la rentabilidad en su línea de negocio
Objetivo estratégico	P.1.1 Tener un crecimiento en las ventas
	P.1.2 Tener un incremento en el margen neto
Descripción del indicador	I.1 Crecimiento de ventas
	I.2 ROE
Fórmula	F.1 Crecimiento de ventas = $((\text{Venta del Periodo Actual} - \text{Venta del Periodo Anterior}) / \text{Venta del Periodo Anterior}) \times 100\%$
	F.2 ROE = Utilidad Neta / Patrimonio Total
Fuente de Información	Información contable, manual, digital y del sistema de gestión de recursos ERP.

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

5.2.2. Perspectiva de clientes

Los clientes representan un componente fundamental para la empresa, ya que su satisfacción es crucial para mantener su existencia y promover su crecimiento. Para asegurar la satisfacción del cliente, es necesario ofrecer productos y servicios de alta calidad, proporcionar un trato amable, una atención rápida y efectiva, así como resolver cualquier problema que pueda surgir con los productos o servicios ofrecidos.

La medición de la satisfacción del cliente puede realizarse a través de encuestas que permitan recopilar retroalimentación sobre la experiencia del cliente. Esta retroalimentación es invaluable para identificar áreas de mejora y efectuar ajustes en los productos o servicios, lo que a su vez puede contribuir a la fidelización de los clientes. Los clientes satisfechos no solo son propensos a seguir utilizando los productos o servicios de la empresa, sino que también pueden recomendarlos a otras personas, lo que ayuda a aumentar la base de clientes y fortalecer la reputación de la marca en el mercado.

Además, la difusión efectiva de la marca de la empresa es esencial para su crecimiento en el mercado. Estrategias de marketing bien diseñadas pueden contribuir a aumentar el conocimiento de la marca entre el público objetivo, generando interés y atrayendo nuevos clientes. Este aumento en la base de clientes puede tener un impacto directo en las ventas del negocio y contribuir al éxito a largo plazo de la empresa en el mercado. La Tabla 17 presenta los objetivos e indicadores para la perspectiva de clientes.

Tabla 17

Indicadores de la perspectiva de clientes

Perspectiva de Clientes	
	P.1 Incrementar la participación en el mercado
Objetivo estratégico	P.1.1 Incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes
	P.1.2 Reforzar la difusión de los servicios
Descripción del indicador	I.1 Net Promoter Score
	I.2 Participación de mercado
Fórmula	F.1 Net Promoter Score (NPS) = % de Promotores - % de Detractores
	F.2 Participación de mercado = $(\text{Ventas del Primer Año} - \text{Ventas del Segundo año}) \times 100\%$
Fuente de Información	FI.1 Información digital de encuestas NPS.
	FI.2 Información contable del sistema de gestión de recursos ERP.

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

5.2.3. Perspectiva de procesos internos

Dado que el principal enfoque de NebulaSync Solutions es proporcionar soluciones de gestión de relaciones con los clientes (CRM) como servicio, es fundamental reconocer que la eficacia y la calidad de estos servicios dependen en gran medida de la gestión adecuada de los procesos internos. Esto implica ofrecer a los suscriptores acceso a una plataforma en la nube que les permita gestionar diversas interacciones, como la gestión de contactos, ventas, marketing y servicio al cliente, entre otras funciones clave.

Por lo tanto, es imperativo establecer un indicador que nos permita medir y controlar la productividad y eficiencia del negocio en la gestión de estos procesos internos. Este indicador nos proporcionará información valiosa sobre cómo se están ejecutando los procesos internos, identificando áreas de mejora y oportunidades para optimizar la entrega de servicios de CRM. Al monitorear este indicador de manera regular, podremos llevar a cabo ajustes y mejoras continuas para garantizar que nuestros servicios satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes de manera efectiva y eficiente. La Tabla 18 presenta los objetivos e indicadores para la perspectiva de procesos internos.

Tabla 18

Indicadores de la perspectiva de procesos internos

Perspectiva de Procesos Internos	
Objetivo estratégico	P.1 Desarrollar una empresa dinámica y ágil
	P.1.1 Implementación del sistema de automatización de procesos
Descripción del indicador	Estandarización de los documentos de gestión administrativos, de las ventas y de procesos
Fórmula	Estandarización de los documentos de gestión administrativos, de las ventas y de procesos = (Número de Documentos Estandarizados /Número Total de Documentos)x100%
Fuente de Información	Información manual, digital y del sistema de gestión de recursos ERP

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo constituye el fundamento sobre el cual se apoya el progreso de la empresa, siendo el punto de partida para las otras perspectivas. Para NebulaSync Solutions, esta perspectiva tiene en cuenta la gestión de tres elementos que se

consideran esenciales para mantener la competitividad y el crecimiento sostenible de la organización:

- Fortalecer la cultura estratégica y la visión a largo plazo enfocada a resultados.
- Tener una estructura orgánica.
- Implementación de un software ERP.

La Tabla 19 presenta los objetivos e indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 19

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo estratégico	P.1 Fortalecer la cultura estratégica y la visión de largo plazo enfocada a resultados
	P.1.1 Tener una estructura orgánica
	P.1.2 Implementación del ERP
Descripción del indicador	I.1 Ratio de eficiencia
	I.2 Porcentaje de implementación del sistema
Fórmula	F.1 Ratio de eficiencia = Producción o Resultados Obtenidos / Recursos Utilizados
	F.2 Porcentaje de implementación del sistema = (Cantidad de Tareas Completadas / Cantidad Total de Tareas)*100%
Fuente de Información	FI.1 Información manual y digital interna de la empresa, KPI's de eficiencia de estructura organizacional.
	FI.2 Herramientas de seguimiento y gestión de proyectos e informes de rendimiento de ejecución de tareas.

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

Una vez que se ha desarrollado los objetivos e indicadores para cada perspectiva, a continuación, se presenta la propuesta del Balanced Scorecard para NebulaSync Solutions. La Tabla 20 presenta 7 componentes: a) perspectiva, b) objetivos a largo plazo, c) objetivos a corto plazo, d) indicador, e) cálculo del indicador, f) iniciativa estratégica y g) frecuencia.

Tabla 20*Balanced Scorecard para NebulaSync Solutions*

Perspectiva	Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo	Descripción del indicador	Cálculo	Iniciativa estratégica	Frecuencia
Financiera	OLP1: Al 2029, mejorar la rentabilidad en 25% en su línea de negocio.	OCP1: Al 2025, alcanzar un crecimiento del 45% en la venta total.	Crecimiento de ventas	$((\text{Venta del Periodo Actual} - \text{Venta del Periodo Anterior}) / \text{Venta del Periodo Anterior}) * 100\%$	Optimización de la gestión comercial para la obtención de nuevos clientes.	Mensual
		OCP2: Al 2025, conseguir que su margen neto sea de 13% como mínimo.	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio Total	Proyecto de optimización de recursos financieros.	Mensual
Cliente	OLP2: Al 2029, incrementar la participación de mercado en 20%.	OCP3: Al 2025, incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes en 95% y 70% respectivamente.	NPS (Net Promoter Score)	% de Promotores - % de Detractores	Implementar un plan de satisfacción y mejora del servicio al cliente.	Mensual
		OCP4: Al 2025, reforzar la difusión de los servicios en un 60% mediante la participación en ferias empresariales y publicidad en redes sociales.	Participación en el mercado	$(\text{Ventas del Primer Año} - \text{Ventas del Segundo año}) * 100\%$	Implementar un plan de difusión de los servicios.	Trimestral

Perspectivas	Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo	Descripción del indicador	Cálculo	Iniciativa estratégica	Frecuencia
Procesos internos	OLP3: Al 2029, desarrollar una empresa dinámica y ágil al 100%, mediante la automatización y sistematización de procesos.	OCP5: Al 2025, implementar al 100% el sistema de automatización de procesos.	Estandarización de los documentos de gestión administrativos, de las ventas y de procesos	$(\text{Número de Documentos Estandarizados} / \text{Número Total de Documentos}) * 100\%$	Elaborar un programa de seguimiento de implementación del ERP.	Mensual
Aprendizaje y crecimiento	OLP4: al 2029, fortalecer la cultura estratégica y la visión de largo plazo en un 100% y enfocada a resultados	OCP6: Al 2025, tener una estructura orgánica al 100%	Ratio de Eficiencia	$\text{Resultados Obtenidos} / \text{Recursos Utilizados}$	Elaborar un programa de seguimiento de implementación de la Estructura Orgánica.	Mensual
		OCP7: Al 2025, implementación del ERP al 100%.	Porcentaje de implementación del sistema	$(\text{Cantidad de Tareas Completadas} / \text{Cantidad Total de Tareas}) * 100\%$	Elaborar un programa integral de mejora de procesos con expertos en la implementación de sistemas ERP.	Quincenal

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

La implementación comienza con la presentación de los resultados del Business Consulting a la Gerencia de NebulaSync Solutions, donde se sustentan los análisis, las problemáticas identificadas y las soluciones propuestas. Esto culmina con la elaboración y aprobación del proyecto de mejora, junto con el presupuesto de inversión necesario. Es crucial obtener el compromiso decidido de la alta dirección para garantizar el éxito del proyecto.

Una vez aprobado, se procede a contratar servicios de consultoría especializados para la ejecución del proyecto, liderados por un Project Manager con experiencia en consultoría de negocios y un perfil multifuncional, alineado con las necesidades de gestión identificadas en el trabajo realizado. La ejecución se inicia con un evento de lanzamiento (Quick-Off), donde la Gerencia General y las áreas clave de la empresa se reúnen para explicar claramente los objetivos, el alcance, el cronograma y la metodología del proyecto. Esto garantiza el alineamiento y la planificación de los equipos asignados por la empresa y el equipo consultivo durante todas las etapas del proyecto.

Se recomienda utilizar la metodología Project Management Professional (PMP), que emplea herramientas de gestión en áreas clave como integración, alcance, plazos, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones y partes interesadas. Se emitirán informes de avance a la Gerencia General, con copia a las áreas correspondientes, para su seguimiento y revisión, asegurando el cumplimiento de la implementación.

5.3.1. Plan de Implementación (Gantt)

Para el desarrollo de la implementación el responsable del proyecto es el Gerente General que tendrá el rol de brindar el soporte en recursos y en la decisión para fomentar la participación activa de todos los colaboradores.

La implementación se considerará tres etapas a ejecutar semestralmente, cada etapa asociada a la implementación de los problemas identificados. Se plantea la ejecución en orden de prioridad en plazo de 20 meses para el integro de etapas, con el fin de lograr una sostenibilidad presupuestal estando al mismo tiempo acorde con los ingresos actuales, proyectados y con una política de reinversión conservadora por el perfil y antecedentes relevados.

Las fases consideran los paquetes de trabajo y actividades requeridas con las fechas y el nivel de precedencia en su ejecución.

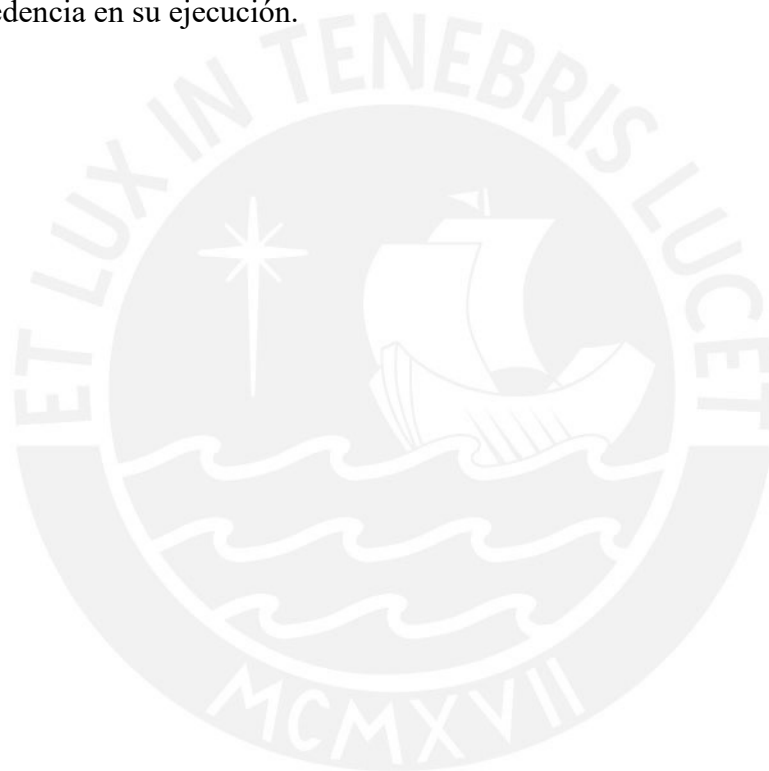
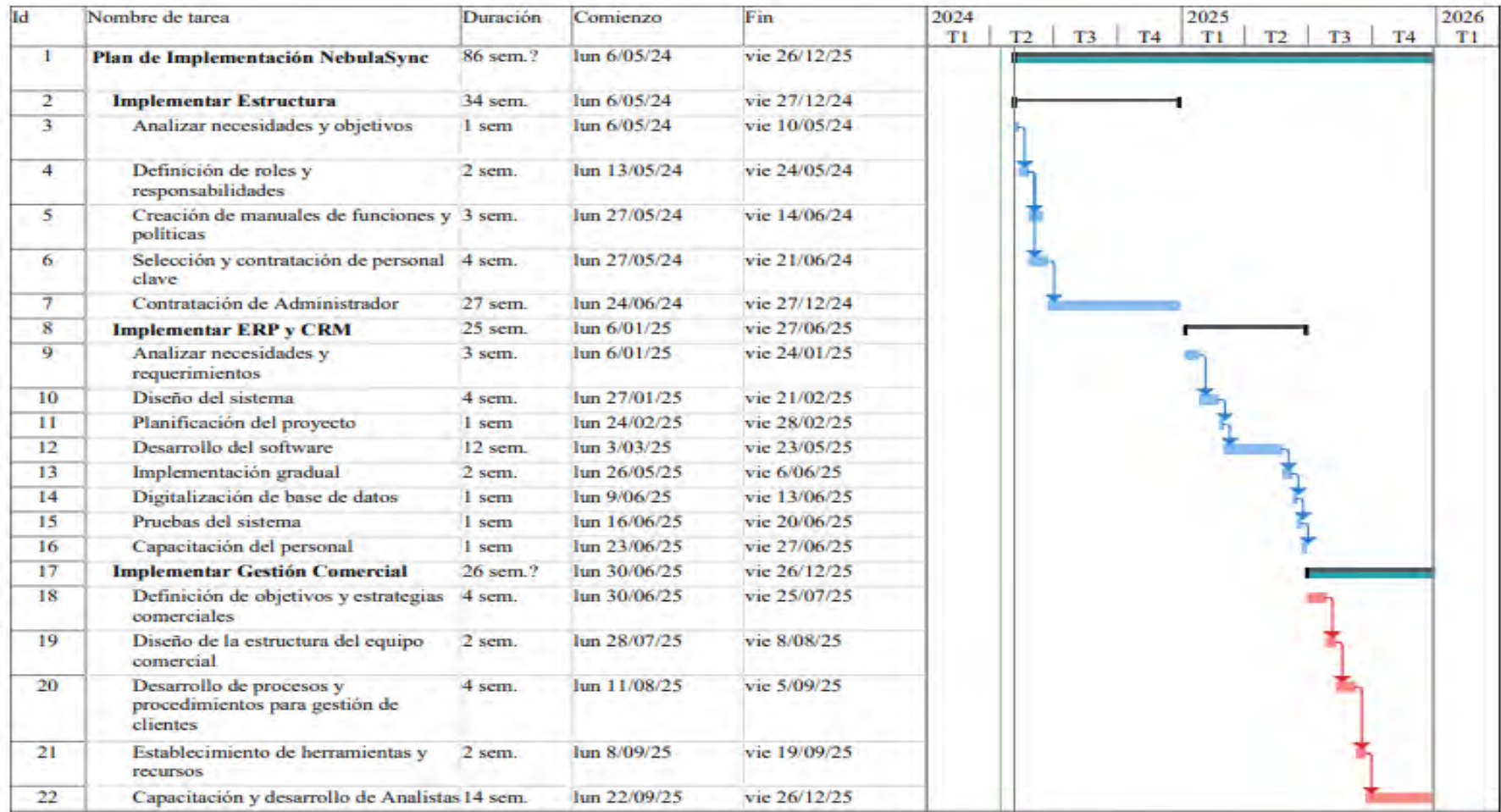


Figura 17

Diagrama de Gantt con actividades del proyecto e implementación



Nota. Elaborado por el equipo consultor.

5.3.2. *Presupuesto*

El presupuesto detalla la inversión necesaria para llevar a cabo el plan de implementación y hacer efectivas las soluciones propuestas, organizado en fases para adaptarse a las características de gestión de NebulaSync Solutions.

La implementación de la Fase 1, titulada "Implementación de Estructura de Gestión Organizacional", requiere una inversión total de S/ 49,145. Esta fase implica la contratación de un "Head Hunting", quien se encargará de seleccionar un administrador con perfil contable y financiero. Estas acciones son fundamentales para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa, especialmente después de operar durante 14 años sin cambios significativos en una industria dinámica y altamente competitiva, que demanda adaptación continua a factores externos como la competitividad del mercado, las tendencias y la evolución de la industria. La fase está programada para ejecutarse desde mayo a diciembre del año 2024, con una duración de ocho meses para la implementación.

La Fase 2, titulada "Implementación de ERP & CRM", requiere una inversión total de S/ 20,750. Esta inversión está destinada principalmente a impulsar un cambio en la gestión de la empresa mediante la sistematización de las operaciones a través de la implementación de un sistema ERP y CRM. Esto permitirá una mayor visibilidad y confiabilidad de la información clave de gestión, como el crecimiento de ventas, el retorno sobre el patrimonio (ROE), el Net Promoter Score (NPS), la participación en el mercado y la estandarización de documentos, entre otros indicadores de eficiencia. NebulaSync Solutions desarrollará el software con su equipo. Además, se consideran costos de inversión de infraestructura tecnológica en la nube. Es importante destacar que estos costos no son recurrentes, ya que se cuenta con personal calificado para la operación y mantenimiento del sistema, lo que los convierte en costos hundidos. Se espera que esta fase comience en el primer semestre del año

2025, con una duración prevista de seis meses para su despliegue e implementación completa.

La Fase 3, denominada "Implementación de la Gestión Comercial", requiere una inversión total de S/ 35,800. Este presupuesto incluye una serie de actividades necesarias para llevar a cabo la penetración en el mercado y la expansión de NebulaSync Solutions en nuevos segmentos y a través de diferentes canales de distribución. Las actividades previstas en esta fase comprenden el análisis de mercado para identificar segmentos con potencial, la elaboración de un plan de ventas, el dimensionamiento de canales y el presupuesto de ventas. También se contempla el diseño de la gestión comercial, de procesos y herramientas, así como la asignación de recursos de marketing y ventas para actividades de publicidad, difusión de servicios y presencia en medios digitales. Además, se prevé el desarrollo del equipo comercial, la gestión de relaciones públicas y la atención post-venta, incluida la implementación del Net Promoter Score (NPS) para medir la satisfacción del cliente. Esta fase se beneficiará de los insumos generados en las dos fases previas, especialmente en lo que respecta a la disponibilidad de información confiable de gestión a través de los KPIs y el planeamiento estratégico, lo que garantizará un crecimiento dirigido hacia los segmentos de mayor potencial en términos de acceso y rentabilidad para el portafolio de NebulaSync Solutions. Se estima que la ejecución de esta tercera fase se lleve a cabo en el segundo semestre del año 2025, con una duración prevista de seis meses para su implementación completa.

La inversión total de la implementación de las soluciones según la Tabla 21 sería de S/.105,695 durante 20 meses.

Tabla 21

Presupuesto de las alternativas de solución de NebulaSync Solutions

Alternativa de Solución	Concepto	Unidad	Cantidad	Tiempo (Semanas)	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)
Implementar estructura organizacional	Costos administrativos y legales	Servicio	1	1	11395	11395
	Consultoría en RRHH	Servicio	1	4	1000	4000
	Administrador (*)	Contrato	1	27	1250	33750
SubTotal						49,145.00
Implementar ERP y CRM	Costos de infraestructura de red y servidores	Servicio	1	25	50	1250
	Estructuración de procesos	Servicio	1	13	1500	19500
	Implementación de software ERP y CRM					0
SubTotal						20,750.00
Implementar la gestión comercial	Analistas de ventas	Contrato	2	14	1000	28000
	Difusión de los servicios	Servicio	1	26	300	7800
SubTotal						35,800.00
Total						105,695.00

(*) Administrador, a cargo de actividades de contabilidad y análisis financiero.

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

5.4. Factores Claves de Éxito

De acuerdo a D'Alessio (2012), es importante contar con liderazgo y cultura organizacional para llevar a la práctica un proceso estratégico. La empresa, aunque pequeña y en crecimiento, tiene las condiciones para emprender este camino, el Gerente General ha manifestado su predisposición en la aplicación de las recomendaciones, y su equipo se muestra abierto a los cambios.

5.4.1 *Habilitadores*

Se ha identificado las siguientes condiciones como factores claves de éxito para hacer posible los cambios y las implementaciones requeridas en la empresa.

Participación de personal clave. La empresa ya cuenta con un personal operativo que se encuentra integrado, a este grupo se integrará dos profesionales, el primero como soporte Administrativo, Financiero Contable, el segundo será un especialista en Marketing y Ventas. La Gerencia deberá establecer los perfiles de estos profesionales, de modo que calce con las necesidades y características del negocio. Se establecerá el nivel de conocimiento y experiencia en las actividades claves, y de ser posible se analizará las actitudes, de modo que la integración se produzca de manera natural, rápida y colaborativa.

Liquidez para invertir. La empresa cuenta con la liquidez suficiente para realizar inversiones, sin embargo, estas deben estar orientadas a crear mejores condiciones de competitividad, mejoras en los productos y en el incremento de clientes, de manera que se realicen de manera progresiva y estudiada, con objetivos claros y realistas según las condiciones del entorno. La participación de personal experto como un Project Manager que elabore de manera conjunta el plan estratégico de la empresa, y en especial el plan de marketing y ventas.

Rápida reacción en las mejoras del producto. Uno de los elementos claves de la empresa en su área operativa, quienes poseen el conocimiento y se capacitan constantemente

en la tecnología y en las necesidades de los clientes. La reacción ante los cambios es inmediata y en corto plazo, lo que asegura que sus productos se mantengan vigentes, accesibles y deseables. La retención de los clientes se ha manifestado a lo largo de estos años, por lo que es necesario mantener esta capacidad.

Bajo costo del producto. La destreza del personal clave, y la optimización de los productos permiten mantener los costos competitivos en el mercado actual, de modo que se mantenga atractivo a los clientes actuales. También se requiere como un instrumento para la conquista de otros mercados, sean privados o públicos. Se debe garantizar que las ventas mantengan el crecimiento promedio de los últimos cinco años, o se incrementen. Aunque la inversión requerida no impacta en la empresa, se requiere la implementación de medidas con la confianza de los retornos esperados.

5.4.2 Riesgos

La identificación y gestión de riesgos es una parte fundamental en cualquier proyecto, y en el caso de NebulaSync Solutions, se han identificado varios riesgos que podrían afectar la implementación del proyecto. Estos riesgos han sido evaluados utilizando una matriz de probabilidad-impacto, lo que permite determinar su nivel de criticidad y tomar medidas para mitigarlos. El mayor riesgo identificado en la ejecución del proyecto es el RI-003, que se refiere a la paralización del proyecto. Este riesgo presenta una alta probabilidad de ocurrencia y un impacto significativo en los resultados esperados. Las causas de este riesgo pueden ser diversas, como problemas de financiamiento, conflictos internos, cambios en la dirección estratégica de la empresa, entre otros. Es crucial que se implementen medidas de mitigación para reducir la probabilidad de que este riesgo se materialice, así como para minimizar su impacto en caso de que ocurra. Esto podría implicar la elaboración de un plan de contingencia, la asignación de recursos adicionales, la comunicación efectiva con todas las partes interesadas y el monitoreo constante del progreso del proyecto.

Además del RI-003, se identificaron otros riesgos en el proyecto, cada uno con sus propias causas, probabilidades e impactos. Es importante abordar estos riesgos de manera proactiva para garantizar el éxito del proyecto y alcanzar los objetivos establecidos.

Figura 18

Matriz de riesgos

		Impacto					Impacto		
		(1) Bajo	(2) Medio	(3) Alto			(1) Bajo	(2) Medio	(3) Alto
Probabilidad	(3) Alto	5	15	25	Probabilidad	(3) Alto		RI-006	RI-003
	(2) Medio	3	9	15		(2) Medio		RI-002	RI-004
	(1) Bajo	1	3	5		(1) Bajo			RI-001 RI-005

Nota: Adaptado de “La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos- Guía del PMBOK”, por Project Management Institute, 2021.

Tabla 22

Lista de riesgos

Id	Riesgo	Causas	Probabilidad	Impacto	Factor
RI-001	Inadecuada selección de personal clave	No cumplir con los procedimientos de selección	1	5	5
RI-002	Inversiones no basadas en indicadores	Decisiones de inversión por instinto	3	3	9
RI-003	Paralización del proyecto	Poco interés de la Gerencia en realizar cambios	5	5	25
RI-004	Poca tolerancia al cambio	Renuencia a cambiar la estructura ya establecida	3	5	15
RI-005	Aumento en el costo del servicio	Selección de proveedores inadecuada	1	5	5
RI-006	Reducción del presupuesto de inversión	Desembolsos excesivos o no planificados	5	3	15

Nota. Elaborado por el equipo consultor. (rangos de topes de 1 y 5)

5.5. Conclusiones

El plan de implementación para NebulaSync Solutions aborda de manera integral las soluciones propuestas en la consultoría, con el objetivo de abordar el problema principal de disminución de rentabilidad. Se ha decidido llevar a cabo las tres soluciones, ya que se complementan entre sí para abordar de manera efectiva las necesidades de la empresa. La implementación se realizará en fases, comenzando con la estructura de gestión organizacional, seguida por la implementación del ERP y CRM, y finalizando con la instauración de la gestión comercial. Es importante destacar que se han identificado factores clave de éxito y riesgos asociados a la implementación de las soluciones. A pesar de que existen riesgos significativos, especialmente en cuanto a la inversión requerida, se considera que el proyecto será fructífero y contribuirá a resolver el problema principal de la empresa.

El establecimiento de objetivos a corto y largo plazo proporciona una guía clara para el éxito del proyecto, mientras que el enfoque por fases y el cronograma establecido permiten una implementación organizada y efectiva. Con una cuidadosa planificación y gestión de riesgos, se espera que la implementación de las soluciones conduzca a una mejora significativa en la rentabilidad y el rendimiento general de NebulaSync Solutions.

Capítulo VI: Resultados esperados

En este capítulo, se explorarán los resultados anticipados derivados de la aplicación de las estrategias y metodologías delineadas en este estudio. Estos resultados, fundamentados en un análisis previo detallado, ofrecen una visión proyectiva del impacto potencial que las acciones propuestas podrían tener en el contexto estudiado.

No solo se presentarán las expectativas de los resultados en términos de logros concretos y medibles, sino que también se reflexionará sobre las implicaciones de estos resultados en relación con los objetivos de investigación planteados inicialmente. Además, se buscará consolidar las perspectivas alcanzadas durante el proceso de investigación, al tiempo que se abrirá la puerta hacia nuevas preguntas y áreas de exploración para futuras investigaciones.

En última instancia, los resultados esperados presentados en este capítulo servirán como punto de partida para la evaluación y el análisis crítico de los hallazgos obtenidos. También se considerará su posible contribución al conocimiento existente y a la práctica profesional en el campo estudiado. Este capítulo marcará la transición hacia la fase de evaluación y conclusión de la investigación.

6.1. Resultados cualitativos esperados del Plan de Implementación

Onoriode y Samuel (2022) resaltan la importancia de la gestión del equipo directivo como uno de los factores cualitativos fundamentales en una empresa. La propuesta de implementar una estructura organizacional se erige como un componente vital para garantizar la eficiencia operativa de la organización. La presencia de equipos de trabajo en cada área de la empresa contribuye al mejoramiento del rendimiento y la productividad, fortaleciendo las habilidades de resolución de problemas entre los colaboradores.

Además, la implementación de un sistema ERP se presenta como otro aspecto clave. Este sistema permite la automatización de los procesos empresariales, proporcionando información en tiempo real para respaldar la toma de decisiones. Por último, la instauración de un área comercial cobra relevancia al mejorar las relaciones comerciales con los clientes. Evaluar los resultados para lograr la satisfacción y fidelización del cliente, así como explorar nuevos mercados y clientes, se convierte en un objetivo estratégico para incrementar los ingresos de la empresa.

Aliyev (2008) propone un análisis multidimensional para evaluar y analizar los resultados de la implementación de una estructura orgánica en NebulaSync Solutions. Este análisis se basa en cuatro dimensiones clave: a) Mejora en los procesos operativos para aumentar los ingresos. b) Mejora en los procesos de gestión para contribuir al aumento de los ingresos. c) Beneficio en los procesos de gestión que conduzca a la reducción de costos. d) Beneficio en los procesos operativos que ayude a reducir costos.

Las Figuras 19, 20 y 21 muestran el análisis detallado de estas dimensiones, proporcionando una visión integral de los efectos y beneficios obtenidos a través de la implementación de la estructura orgánica en NebulaSync Solutions.

Figura 19

Resultados cualitativos de la implementación de una estructura organizacional.

	Procesos Operativos	Procesos de Gestión	
1	Mejora los ingresos Se crea procedimientos de los puestos de trabajo y mejora el rendimiento de los empleados, eliminando duplicidad en las tareas. Cumplimiento y medición de las responsabilidades en los puestos de trabajo.	La comunicación entre equipos es más eficaz. Mejora el flujo de información para la toma de decisiones de manera eficiente.	2
3	Reduce los Costos Mejora en el proceso de selección del personal, disminuyendo significativamente el tiempo. Facilita la medición de los objetivos de satisfacción del personal para con la empresa.	Aumenta la flexibilidad empresarial para los colaboradores. Mejora el entorno organizacional y el flujo de trabajo.	4

Nota. Adaptado de “*Business Intelligence for Small Enterprises. An Open Source Approach*”, por Aliyev, 2008.

En la Figura 19 se analizan los resultados cualitativos de una estructura organizacional. En el primer cuadrante, que aborda los beneficios de ingresos en los procesos operativos, se destacan la creación de procedimientos para los puestos de trabajo y la mejora en el rendimiento de los empleados al eliminar la duplicidad en las tareas y al establecer la medición de responsabilidades en los puestos de trabajo. En el segundo cuadrante, donde se evalúan los beneficios de ingresos en los procesos de gestión, se destaca la mejora en la comunicación entre equipos, lo que conlleva a un flujo de información más eficiente para la toma de decisiones. En el tercer cuadrante, que muestra los beneficios de la reducción de costos en los procesos operativos, se considera la mejora en el proceso de selección del

personal, lo que reduce significativamente el tiempo empleado y facilita la medición de los objetivos de satisfacción del personal hacia la empresa. Finalmente, en el cuarto cuadrante, que aborda los beneficios de la reducción de costos en los procesos de gestión, se destaca el aumento de la flexibilidad empresarial para los colaboradores y la mejora del entorno organizacional y del flujo de trabajo.

Figura 20

Resultados cualitativos de la implementación de una ERP.

	Procesos Operativos	Procesos de Gestión	
1	<p>Automatización de procesos y entrega de la información en tiempo real.</p> <p>Mejora los ingresos Mejora el ingreso de datos, brinda seguridad de información y crea un backup.</p>	<p>Mejora la calidad de análisis de la información ya que ésta es más precisa.</p> <p>Mejora la eficiencia de la organización y la toma de decisiones.</p> <p>Permite evaluar los KPIs de manera eficiente</p>	2
3	<p>Mejora la visión general de la información estratégica para pronósticos futuros.</p> <p>Reduce los Costos Aumenta la productividad de la empresa. Analiza datos financieros y los integra.</p>	<p>Aumenta la transparencia de cada operación realizada en la empresa.</p> <p>Facilita la coordinación entre las diversas áreas.</p>	4

Nota. Adaptado de “*Business Intelligence for Small Enterprises. An Open Source Approach*”, por Aliyev, 2008.

En la Figura 20, en la cual se plantea los resultados cualitativos de la implementación de una ERP, se puede observar en el primer cuadrante que se ha considerado automatización de procesos y entrega de la información en tiempo real y mejora el ingreso de datos, brinda seguridad de información y crea un backup. En el segundo cuadrante, se ha identificado mejora la calidad de análisis de la información ya que ésta es más precisa, mejora la

eficiencia de la organización y la toma de decisiones y permite evaluar los KPIs de manera eficiente. Con respecto al tercer cuadrante, se ha establecido, mejora la visión general de la información estratégica para pronósticos futuros, aumenta la productividad de la empresa y analiza datos financieros y los integra. En cuanto al cuarto cuadrante, se a observado que los resultados de este último cuadrante son, aumenta la transparencia de cada operación realizada en la empresa y facilita la coordinación entre las diversas áreas.

Figura 21

Resultados cualitativos de la implementación de un equipo de Gestión Comercial.

	Procesos Operativos	Procesos de Gestión	
1	<p>Búsqueda de nuevos mercados y clientes para incrementar sus niveles de ventas.</p> <p>Mejora los ingresos Analiza el mercado y a sus competidores para mejorar sus precios y desarrollar ventajas competitivas en el mercado.</p>	<p>Elabora procedimientos para medir la satisfacción del cliente.</p> <p>Propone mejora de desempeño para atención al cliente.</p> <p>Busca fortalecer la marca.</p>	2
3	<p>Fideliza clientes ya existentes, aumenta la cartera y mejora la competitividad</p> <p>Reduce los Costos Crecimiento y posicionamiento en el mercado peruano</p>	<p>Facilita el cumplimiento de objetivos comerciales</p> <p>Supera a su competencia más cercana en el mercado del software</p>	4

Nota. Adaptado de “*Business Intelligence for Small Enterprises. An Open Source Approach*”, por Aliyev, 2008.

En la Figura 21, en la cual se muestran los resultados cualitativos de la implementación de la gestión comercial, se observa que en el primer cuadrante se ha considerado la búsqueda de nuevos mercados y clientes para incrementar sus niveles de ventas; así como, analiza el mercado y a sus competidores para mejorar sus precios y desarrollar ventajas competitivas en el mercado. En cuanto al segundo cuadrante, se ha

tomado en cuenta; elabora procedimientos para medir la satisfacción del cliente, propone mejora de desempeño para atención al cliente y busca fortalecer la marca. Asimismo, en el tercer cuadrante, se ha contemplado la fidelización de clientes ya existentes y mayor competitividad, así como, el crecimiento y posicionamiento en el mercado peruano. Finalmente, en el cuarto cuadrante, se ha considerado, facilita el cumplimiento de objetivos comerciales y supera a su competencia más cercana en el mercado de los SaaS.

6.2. Recuperación de la Inversión

Se ha decidido distribuir la inversión requerida para cada una de las alternativas de solución en tres etapas. La primera fase abarca la implementación de una estructura de gestión organizacional, con un monto de inversión de S/. 49,145. Para financiar esta etapa, se utilizarán los recursos provenientes de la utilidad neta estimada para el año 2024, la cual se proyecta en S/. 250,085 (ver Tabla 23). Esta cantidad se verá aumentada debido a los fondos retenidos en la empresa como resultado de la reestructuración de los costos de ventas, gastos de ventas y gastos de administración, los cuales muestran una tasa de crecimiento promedio de 34.94%, 244% y 36.43% respectivamente, la cuales se mantendrán si no se toma acción. (ver Tabla 24).

Los siguientes desembolsos estarán financiados con el flujo de caja económico generado en el año 2025, estimado en S/.263,479.46. Este flujo de efectivo se destinará a la implementación del ERP y CRM, con un monto de S/. 20,750 para la segunda etapa, y a la implementación de la gestión comercial, con un valor de S/. 35,800 para la tercera etapa.

Además, se ha calculado una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 162%, un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 655,862.70 y un período de recuperación de la inversión de 1.38 años. Consulte la Tabla 25 para más detalles.

Tabla 23*Estado de resultados estimado 2024 de NebulaSync Solutions*

Descripción	
Venta Bruta	973,206
Descuentos	
Venta Neta	973,206
Costo de Ventas	214,200
Utilidad Bruta	759,006
Gastos de Ventas	40,942
Gastos de Administración	358,200
Utilidad operativa	359,864
Gastos Financieros	600
Gastos Diversos	2,000
Utilidad antes de impuestos	357,264
Impuesto a la renta	107,179
Resultado del Ejercicio	250,085

Nota. Expresado en soles.**Tabla 24**

Tasa de crecimiento promedio de costo de ventas y gastos de administrativos y ventas correspondientes a los años desde el 2018 al 2023.

Tasa de Crecimiento Promedio	
TCP del Costo de ventas	34.94%
TCP de Gastos	
Administrativos	36.43%
TCP de Gasto de Ventas	244%

Nota. Elaborado por el equipo consultor.

Tabla 25*Cálculo del VAN del proyecto*

Descripción	May-24	(2025)	2025	2026	2027
Ingresos			1,070,526.93	1,177,579.62	1,295,337.59
Inversión año 0, 1ra fase 2024	-49,145.00				
2da fase 1er semestre 2025		-20,750.00			
3ra fase 2do semestre 2025		-35,800.00			
Costos de ventas			214,200.00	214,200.00	214,200.00
Utilidad bruta			856,326.93	963,379.62	1,081,137.59
(-)Gastos de ventas			40,941.99	40,941.99	40,941.99
(-)Gastos de administración			358,200.00	358,200.00	358,200.00
(=)EBIT			457,184.94	564,237.63	681,995.60
(-)Impuestos (30%)			137,155.48	169,271.29	204,598.68
Flujo de caja económico			320,029.46	394,966.34	477,396.92
Gastos netos de capital (CAPEX)					
Flujo de caja de libre disponibilidad	-49,145.00	-56,550.00	263,479.46	394,966.34	477,396.92
COK	13.87%				
TIR	162%				
VAN	655,862.70				
Flujo de caja descontado	-49,145.00	-56,550.00	231,387.41	304,611.31	323,339.31
Payback			125,692.41	535,998.72	627,950.62

Nota. Elaborado por el equipo consultor. Expresado en soles.

6.3. Conclusiones

Los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo sugieren que la implementación progresiva del proyecto aportará un valor significativo a NebulaSync Solutions. Este enfoque por fases no solo proporcionará dinamismo y flexibilidad a la empresa, sino que también se espera que conduzca a un crecimiento sostenible a largo plazo. Se estima que este crecimiento se reflejará en un aumento de la rentabilidad, lo que permitirá a la empresa enfrentar con éxito un entorno empresarial cambiante, desafiante y altamente competitivo.



Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

En este último capítulo, se resume el resultado de una exhaustiva investigación centrada en abordar los desafíos que enfrenta NebulaSync Solutions. Se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan de un análisis riguroso de los datos recopilados, así como de la revisión crítica de la literatura relevante y el contexto empresarial actual. Se resaltan los principales hallazgos sobre la evolución de los costos y gastos en la empresa, identificando patrones, tendencias y factores clave que influyen en esta dinámica.

A partir de estas conclusiones, se ofrecen recomendaciones prácticas y estratégicas dirigidas a revertir la tendencia negativa en los márgenes de la empresa. Estas recomendaciones incluyen acciones inmediatas para controlar los gastos de ventas y administrativos, así como iniciativas a largo plazo para mejorar la eficiencia y la rentabilidad del negocio. Además, se hace una contribución a la exploración continua y al avance del conocimiento en este campo de estudio.

7.1. Conclusiones

- Mediante un análisis exhaustivo y la evaluación de los resultados obtenidos a través de observaciones directas y entrevistas con el Gerente General, se han identificado los principales problemas que enfrenta la organización y sus causas subyacentes. Estos problemas se han categorizado en tres áreas clave: 1. Reducción de la rentabilidad: Se ha observado una disminución en la rentabilidad de la empresa, lo que indica la necesidad de implementar medidas para mejorar la eficiencia y el rendimiento financiero. 2. Carencia de estructura organizacional: Se ha identificado una falta de claridad y estructura en la organización, lo que puede estar afectando la coordinación y el desempeño general de la empresa. 3. Carencia de gestión comercial: Existe una ausencia de estrategias y procesos efectivos en el área comercial, lo que dificulta la captación de nuevos clientes y la retención de los existentes. Abordar estos problemas

de manera efectiva será fundamental para el éxito y la sostenibilidad de NebulaSync Solutions en el mercado.

- Se ha determinado que el principal problema que enfrenta NebulaSync Solutions es la disminución de la rentabilidad. Este problema se origina principalmente debido a un estilo de gestión intuitivo y no sistematizado, así como a la falta de una estructura de gestión que proporcione claridad sobre sus áreas críticas, procesos y administración eficiente de recursos. Para abordar esta situación, NebulaSync Solutions necesita avanzar hacia un nivel de gestión más profesionalizado, que incluya la implementación de prácticas de Project Management Office (PMO), una administración estratégica sólida en áreas como finanzas, marketing y ventas. Esto le permitirá construir capacidades para el crecimiento y mantener su competitividad en el mercado local.
- Las soluciones propuestas por el equipo consultor incluyen la implementación de una estructura organizacional, la adopción de un sistema ERP y CRM y la implementación de la gestión comercial. Estas soluciones fueron analizadas en conjunto con la Gerencia de NebulaSync Solutions, evaluando tanto sus aspectos cuantitativos como cualitativos. Tras este análisis exhaustivo, se determinó que estas tres soluciones tendrían el mayor impacto en la empresa, lo que llevó a la decisión de implementarlas como parte integral de la estrategia de mejora y crecimiento de la organización.
- Los impactos de la pandemia en el ámbito del comercio electrónico fueron positivos, ya que posibilitaron la continuidad de servicios mediante la gestión digital y promovieron cambios en mercados que previamente eran reticentes al uso de software de gestión de ventas. Además, el efecto post-COVID ha agilizado la adopción de canales digitales para la adquisición y atención de servicios. En este contexto, las

condiciones del entorno favorecen un crecimiento acelerado para el portafolio de NebulasSync Solutions.

- A pesar de no contar con una estrategia y estructura comercial durante los 14 años desde su creación, NebulaSync Solutions ha sido rentable a lo largo del tiempo, manteniendo su relevancia en el sector y conservando una cartera de clientes estable. Esto se debe a la calidad percibida de sus productos y a una relación precio-valor favorable para los clientes. Sin embargo, es necesario plantear un plan de crecimiento proactivo y estructurado para aprovechar oportunidades adicionales en el mercado. Se ha identificado que la empresa carece de conocimientos sobre el tamaño del mercado en el que opera, el perfil de su cliente ideal y los clientes potenciales. Para abordar esta necesidad crítica y facilitar su crecimiento y expansión, se ha sugerido la implementación de la gestión comercial dedicada a investigar y definir estos aspectos.
- Tras llevar a cabo el Business Consulting en NebulaSync Solutions, se puede concluir que la empresa tiene perspectivas de crecimiento favorables. Ofrece servicios con un alto impacto en la productividad para ventas, recaudación y fidelización, especialmente en el segmento B2B. Es evidente la necesidad de digitalizar sus operaciones para mantenerse competitiva, ya que es una tendencia en el mercado y responde al cambio en el comportamiento del consumidor, que está cada vez más vinculado al uso masivo de Internet, tanto móvil como fijo. Para acceder a este mercado en evolución, es fundamental que NebulaSync Solutions implemente canales digitales que respalden su plataforma y permitan una interacción eficiente con los clientes.
- La empresa, a pesar de estar aún en desarrollo, ha mantenido un porcentaje de crecimiento de sus ventas estable en los últimos 5 años, alcanzando un 10%. Se estima que, con la implementación de las alternativas de solución propuestas, este

crecimiento se incrementará aún más. Esto proporcionará a la empresa una mayor competitividad, sostenibilidad y dinamismo, lo que facilitará la generación de estrategias de crecimiento a largo plazo.

- Se observa que la empresa no cuenta con políticas de reinversión de recursos eficientes, lo cual es necesario para elaborar estrategias de crecimiento en el mercado al que pertenece y para servir mejor a sus suscriptores, que incluyen Call Centers, Empresas PYMEs y el Gobierno.
- Si bien la inversión inicial que NebulaSync Solutions debe realizar es considerable, los beneficios potenciales la justifican. Además, como ya se ha demostrado en el capítulo anterior, la recuperación de la inversión es relativamente rápida debido al incremento de las ventas y el control de los costos y gastos. Esto permitirá a la empresa ganar claridad, competitividad, visión estratégica y sostenibilidad. El análisis de los principales indicadores, como la TIR del 162%, un VAN de S/. 655,862.70 y un período de recuperación al finalizar la implementación de 1.38 años, nos demuestra que el proyecto es viable.
- Si bien las ventas se han incrementado, no ha ocurrido lo mismo con el margen debido a que NebulaSync Solutions ha mantenido unos costos y gastos de administración y ventas muy elevados, los cuales resultan insostenibles en el tiempo. Lo más preocupante es que estos costos y gastos han aumentado de manera descontrolada año tras año, llegando incluso a tener una tasa de crecimiento promedio de hasta 244%. Este desajuste representa un alto riesgo para cualquier empresa y podría conducirla a una reducción aún mayor de la rentabilidad, especialmente en un entorno con creciente competencia. Es crucial tomar medidas para abordar esta situación y evitar consecuencias adversas a largo plazo.

- Al analizar los factores internos de la empresa y los factores clave de éxito, se identificó que una de las fortalezas de NebulaSync Solutions es su profundo conocimiento del negocio y un equipo altamente competitivo con amplia experiencia. Sin embargo, también se identificaron debilidades como la falta de indicadores de gestión, deficiencias en el área contable y la carencia de un departamento comercial. La empresa tiene la oportunidad de convertir estas debilidades en fortalezas mediante la implementación de acciones estratégicas que le permitan alcanzar sus objetivos y su visión. Esto implica ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente, lo que contribuirá significativamente a su éxito a largo plazo.
- Después de analizar los factores de éxito y los riesgos asociados a la implementación de las soluciones propuestas, se puede concluir que el mayor riesgo sería la decisión de la empresa de paralizar la implementación por fases planteada. Esto se debe a que las tres soluciones se complementan entre sí para abordar el problema principal identificado en la consultoría. Paralizar la implementación podría comprometer la eficacia global del plan y dificultar la resolución de los desafíos que enfrenta NebulaSync Solutions.

7.2. Recomendaciones

- En base al análisis interno realizado a la empresa, se recomienda la contratación de un administrador con perfil contable y financiero. Este profesional supervisará la correcta administración de los recursos, asegurándose de que se utilicen de manera óptima y beneficien más a NebulaSync Solutions.
- Se recomienda eventualmente la contratación de un encargado del área comercial, quien sería el responsable del departamento de marketing y ventas. Este profesional debería tener un perfil multidisciplinario orientado a velar por el diseño y la correcta

ejecución de los planes de ventas, así como la generación de leads y estrategias de penetración de mercado.

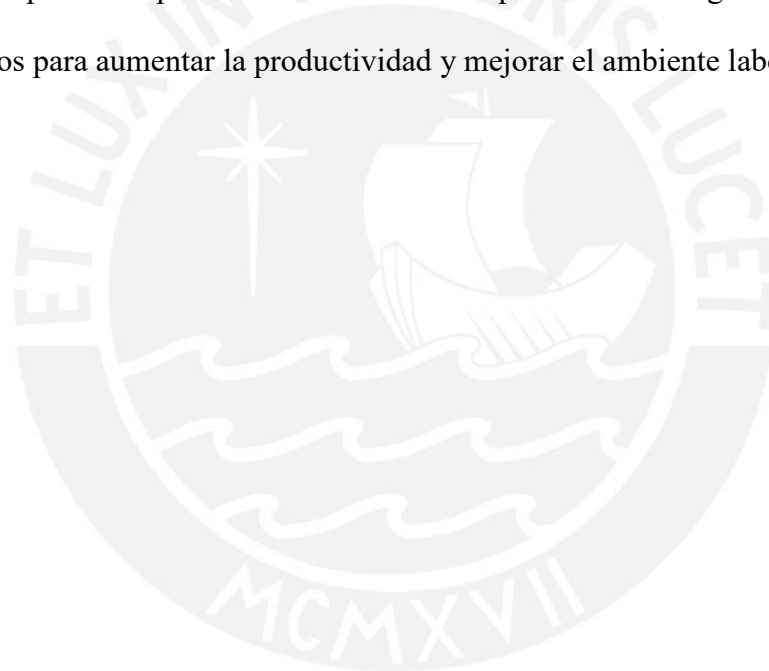
- Se sugiere contratar los servicios de consultoría y acompañamiento de un Project Manager. Este profesional acompañará a la Gerencia General y al área comercial en el diseño e implementación de un plan estratégico de negocio a tres años, en el cual se incluya la estructura organizacional óptima.
- Se recomienda asignar un presupuesto del 2% de las ventas para invertir en publicidad tipo SEM, SEO y contenidos comerciales, con el objetivo de respaldar las estrategias de venta del departamento de marketing. Además, se sugiere diseñar planes de difusión y publicidad de la marca, incluyendo acciones de posicionamiento, relaciones públicas en ferias empresariales y gestión de redes sociales. Es importante implementar estrategias de difusión para llegar a los diferentes segmentos meta, garantizando una presencia efectiva en canales digitales como LinkedIn, Facebook, Youtube y mediante el desarrollo de la Web Corporativa.
- Después de la implementación de la gestión comercial, se recomienda contratar los servicios de una agencia de marketing para realizar una investigación de mercado exhaustiva. Esta investigación proporcionará información valiosa sobre el público objetivo de NebulaSync Solutions, sus competidores, las tendencias del mercado, el tamaño del mercado, la demanda de productos o servicios y los segmentos potenciales, como las empresas medianas, las PYMES y el Gobierno, para su comercialización directa.
- Se recomienda a la empresa implementar un servicio que permita medir la satisfacción del cliente mediante encuestas digitales, específicamente utilizando el Net Promoter Score (NPS). Esta medida debería aplicarse a al menos 30 clientes actuales para obtener retroalimentación sobre la calidad ofrecida, la experiencia con el

producto y cualquier su gerencia o requerimiento para la empresa. El objetivo es tener un plan de respuesta que permita optimizar el servicio postventa y mejorar continuamente la experiencia del cliente.

- Se sugiere establecer estrategias agresivas de penetración en el mercado, enfocadas en la captación de clientes y la promoción de productos y servicios, con el objetivo de fortalecer la presencia de la marca en el mercado peruano. Estas estrategias deben dirigirse a segmentos de mercado identificados como oportunidades de competencia, con el fin de mejorar la rentabilidad general de la empresa.
- Aunque la empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar el proyecto en su totalidad desde el inicio, se recomienda seguir una estrategia de desembolso por etapas. Esto permitirá una transición más gradual y prudente, asegurando un uso eficiente de los recursos y una mejor gestión del proceso de implementación.
- Dentro de la propuesta de solución para la creación de una estructura de gestión organizacional, se recomienda realizar, además de los trámites legales para la inscripción de la nueva estructura, la inversión en la inscripción de la marca en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Esto proporcionará ventajas adicionales, como la capacidad de conceder licencias a terceros a cambio de un pago, proteger la marca y fortalecer la formalidad de la empresa.
- Se recomienda destinar el 1% de las ventas netas a capacitaciones en línea debido a su eficiencia y accesibilidad en tiempo y costos. Esto permitirá mantener actualizados los conocimientos de los colaboradores.
- Se recomienda definir el público objetivo por producto para identificar las estrategias de marketing adecuadas según el producto ofrecido y el sector industrial de la empresa que requiere los servicios. Esto garantizará una transmisión eficiente del

mensaje y un posicionamiento efectivo en la mente de los consumidores dentro de la industria del software.

- Se recomienda implementar un sistema de fidelización para los clientes existentes y nuevos, con el objetivo de retenerlos y evitar perderlos ante la competencia, especialmente teniendo en cuenta el elevado costo asociado con la adquisición de cada cliente.
- Se plantea la implementación de un programa de incentivos laborales para los colaboradores con el fin de fidelizarlos y evitar la rotación de personal. Considerando que los empleados representan el activo más importante de la organización, es crucial motivarlos para aumentar la productividad y mejorar el ambiente laboral.



Referencias

- Amendola L., Gonzáles M. & Prieto R.(s.f.). *Metodología para implementación del Project Management Office (PMO)*. Departamento de Proyectos de Ingeniería UPV.
<https://www.pcmmanagement.es/editorial/Articulos/Metodologia%20implementacion%20de%20PMO.pdf>
- Apexo (2023). *Historia de los call center en el Perú*. <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2023/11/EBOOK2023.pdf>.
- Barrantes, R. & Matos, P. (2018). *El Ecosistema Digital y la Economía Regional Peruana: Heterogeneidad, Dinámica y Recomendaciones de Política (2007-2015)*. Departamento de Economía. Documento de trabajo 461PUCP.
<http://doi.org/10.18800/2079-8474.0461>
- Carazo, J (2024). *Modelo Canvas: Qué es, usos y cómo hacer uno*.
<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- D'Alessio, I. F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*.
- D'Alessio, I. F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*.
- Decreto Legislativo N° 1412. Aprueba la Ley de Gobierno Digital. Presidencia de Consejo de Ministros (2018).
- Espinosa, F. (2022). *Perú Apps: mercado de aplicaciones móviles alcanzará los S/80 millones a cierre de año*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-apps-mercado-de-aplicaciones-moviles-alcanzara-los-s80-millones-a-cierre-de-ano-noticia/>.

- Gartner Peer Insights. (s.f.). *Communications Platform as a Service (cPaaS) Review and Rating*. Best Communications Platform as a Service Reviews 2023 | Gartner Peer Insights.<https://www.gartner.com/reviews/market/communications-platform-as-a-service>
- Gartner Peer Insights. (s.f.). *CRM Customer Engagement Center (CEC) Reviews and Ratings*. Best CRM Customer Engagement Center Reviews 2023 | Gartner Peer Insights.
<https://www.gartner.com/reviews/market/crm-customer-engagement-center>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12a ed.). Pearson.
- González P. (2015). *Implantación de un Sistema ERP en una PyME PFC – ETIG*.
<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/42924/7/pablogTFC0715memoria.pdf>
- Horngren, C., Datar, S. & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial* (14a ed.). Pearson.
- Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control*. (5a ed.). 3A Corporation.
- Jimenez M. (2023). *¿Cuánto gana un operador de call center en Perú?*.
<https://www.infobae.com/peru/2023/12/29/cuanto-gana-un-operador-de-call-center-en-peru/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (R. Escalona, Trad.; 6a ed.). Pearson.

- Ministerio de Economía y Finanzas (2024). *Emisiones Internas de Bonos Soberanos*.
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101195&lang=es-ES&view=article&id=412
- NASDAQ 100 (2023). *Rendimiento*. <https://www.bloomberglinea.com/2023/11/20/el-nasdaq-100-alcanza-su-nivel-mas-alto-en-casi-dos-anos-tras-la-subida-de-noviembre/>
- Noceda, W. (2023). *MEF confirma recesión económica: ¿qué cifras están detrás de este resultado? Amchamnews*. <https://amcham.org.pe/news/mef-confirma-recesion-economica-que-cifras-estan-detras-de-este-resultado/>.
- Omortho, H. & Ajiri, P. (2023). Do Leadership Structure and Team trust drive organisational performance? Empirical Approach. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 1-15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2546>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. (1ra ed.)
- Porter (1985). *Competitive Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores*. The Free Press, New York.
- Porter M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy - Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia*.
- Prahalad, & Gary Hamel The Core Competence of the Corporation (1990), Harvard Business Review (1990)
- Project Management Institute (2021). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos- Guía del PMBOK (7ª ed)*.

Promperú (2021). *Informe especializado. Panorama de la Industria de Software y Servicios de Informática*. <https://recursos.exportemos.pe/boletin/informe-especializado-panorama-industria-software-servicios-informatica-2021.pdf>.

QuestionPro (s.f.). *Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>

Rozenberg, J. & Wellenstein, A. (2020). *Cómo utilizar la infraestructura y tecnología digitales para un futuro sostenible e inclusivo*. *Banco Mundial Blogs*
<https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/como-utilizar-la-infraestructura-y-tecnologia-digitales-para-un-futuro-sostenible-e>.

SAP. (s.f.). *¿Qué es ERP?* <https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html>

Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de Estados Financieros* (9ª ed.).
McGraw Hill.

Apéndice A: Entrevista a la Gerencia de NebulaSync Solutions de Situación Actual

1. ¿Qué productos y/o servicios ofrecen al mercado?

Software as a Service, que se utiliza para la gestión de servicio.

Software de planillas de asistencia

Software Enterprise Resource Planning (ERP)

Software para Monitoreo de servicios.

2. ¿En qué rubros están sus clientes?

Se tiene los siguientes mercados:

90% en Contact Center

6% en Telecomunicaciones

3.5% en industria de alimentos, y

0.5% en el Sector público, como municipalidades distritales

3. ¿Cuál es la meta de crecimiento esperado para los próximos 5 años?

Aún no define las metas de crecimiento.

4. ¿Cuál es el tiempo de vida útil estimado de sus productos?

Es variable, depende mucho del entorno, de las condiciones de mercado y condiciones económicas.

5. ¿Qué información es relevante para la toma de decisiones en la empresa?

Se considera el interés del Gerente General en cuanto a mercado a incursionar, por ejemplo, el deseo de ganar clientes en el sector público.

6. ¿Qué fortalezas considera que tiene la empresa?

Su principal fortaleza en el conocimiento técnico enfocado en alcanzar un negocio automatizado.

7. ¿Qué debilidades considera que tiene la empresa?

Actualmente no tiene gestión comercial, no realiza actividades de difusión del producto o de la marca.

8. ¿Qué oportunidades considera que tiene la empresa?

En cuanto a tecnología, se prepara y actualiza en los cambios tecnológicos, principalmente en inteligencia artificial, Integra estas tecnologías y tendencias en sus productos.

9. ¿Qué amenazas considera que tiene la empresa?

La preocupación se centra en los nuevos competidores, la creación de software no es difícil, existe muchas posibilidades para que nuevos programadores inicien este tipo de productos.

10. ¿Cuál considera que es su propuesta de valor?

Dispone de un producto a precio competitivo en el mercado actual.

11. ¿Cuáles considera que son sus recursos claves?

Su principal recurso es su personal operativo.

12. ¿Cuáles considera que son sus actividades clave?

Se mantiene actualizado en cuanto a tecnología, y los integra inmediatamente a sus productos.

13. ¿Qué acciones toma para proteger la propiedad intelectual de sus productos?

Es difícil proteger el desarrollo de este tipo, los software pueden ser creados por cualquier programador con experiencia, las necesidades y soluciones van cambiando en tiempos cortos.

14. ¿Se encuentra actualmente desarrollando otros productos SaaS?, ¿Tiene proyectado desarrollar otro tipo de productos?

Actualmente no se encuentra desarrollando nuevos productos, su área operativa tiene algunos desarrollos que requieren de la actualización y mejora.

15. ¿Tienen algún flujo de proceso de sus operaciones? (Desde el diseño de su software, implementación y capacitación a sus clientes, etc.)

No ha plasmado el proceso de creación de sus productos, sin embargo, el Gerente participa activamente de la creación y la implementación de nuevas funcionalidades y mejoras según las tecnologías evolucionan.

16. ¿Cuáles son los canales de comunicación con sus clientes?

La comunicación se da principalmente mediante correos electrónicos y mensajes de WhatsApp. Son de responsabilidad del Jefe de Operaciones, quien se comunica directamente con los clientes. En ciertos casos el Gerente tiene el contacto directo y coordina con su personal.

17. ¿Qué medios utiliza para la promoción de sus productos y/o servicios?

Participación de congresos tecnológicos, recomendación boca a boca de los usuarios. Ocasionalmente se realiza a través de comisionistas.

18. ¿Actualmente, cuántos colaboradores tiene la empresa y qué funciones realizan?

Cuenta con ocho personas en el área operativa, y un contador para la declaración de impuestos, quien labora una vez al año.

19. ¿La empresa realiza capacitaciones para el desarrollo de competencias de sus colaboradores?

Se programan capacitaciones para el personal operativo, principalmente online. La capacitación del gerente se realiza mediante visita a ferias tecnológicas en el extranjero, principalmente en la India, en donde se congregan especialistas en la materia.

20. ¿Qué acciones toma para evitar la fuga de talentos?

Evaluación del personal se realiza según la percepción de la Gerencia, se tiene un ambiente laboral con buen trato, es flexible en cuanto a horarios, y se realiza de manera remota. Se brinda capacitaciones y pagos salariales puntuales.



Apéndice B: Entrevista a la Gerencia de NebulaSync Solutions de propuesta de Business Consulting

1. Equipo consultor: Buenos días Santiago, agradecemos la oportunidad de presentarle la propuesta del Business Consulting que hemos desarrollado.
2. Gerente General: Buenos días. Estoy interesado en conocer más sobre este proyecto. Por favor, adelante.
3. Equipo consultor: Comentarle que, luego de analizar toda la información proporcionada por su empresa, hemos encontrado que el problema principal es la disminución de la rentabilidad.
4. Gerente General: Pero las ventas de la empresa han ido en aumento, ¿cuál es el motivo?
5. Equipo consultor: Hemos identificado que, si bien es cierto que las ventas han ido en aumento a una tasa de crecimiento promedio de 10% anual, los costos de ventas y administración también lo han hecho en 48% y 24% respectivamente.
6. Gerente General: ¿Podrían detallarlo por favor?
7. Equipo consultor: Vemos que los gastos de representación y capacitación que corresponden a viajes de negocio y entrenamiento en el exterior se están incrementando con el paso de los años, eso sumado a la ausencia de una estructura de costos, estrategias de largo plazo, seguimiento y automatización de procesos, ausencia de planificación financiera, así como de gestión de las ventas y de los clientes; todo esto irá reduciendo cada vez más el margen de la rentabilidad de la empresa si no se toman medidas al respecto.
8. Gerente General: Lo que la empresa necesita actualmente es definir la gestión contable y comercial, la primera para que el encargado de procesar las facturas de ventas, además de darme recomendaciones acerca de, por ejemplo, cuánto dinero se

tiene en el periodo para poder invertir libremente, etc.; y la segunda para que los dos analistas de ventas que pienso contratar sean los encargados de apoyar y llevar a cabo los procesos y las estrategias de ventas.

9. Equipo consultor: Hemos considerado, para el primer caso, una etapa denominada implementación de estructura organizacional, en la cual se contrataría a un administrador con perfil contable y financiero, quien se encargará de la gestión financiera y contable, además de apoyar en la generación de estrategias y la estructura de costos.
10. Gerente General: ¿Cuál sería el costo?
11. Equipo consultor: Puede contratar a un administrador para comenzar, cuyo salario sería de S/.5,000 mensuales (S/.33,750 en relación a la duración del proyecto), unos costos administrativos y legales de S/. 11,395 necesarios para la regularización de documentación pendiente, y una consultoría para la búsqueda y selección del administrador de S/4,000; lo cual sumaría un total de S/.49,145 para la primera etapa, cantidad que, según se puede apreciar en sus flujos, es asumible.
12. Gerente General: Sí, es correcto, está dentro de lo que la empresa puede asumir.
13. Equipo consultor: Luego consideramos una segunda etapa llamada implementación de ERP y CRM, y dado que usted provee esos servicios, el costo considerado es mínimo, pues existen costos hundidos de personal técnico entre analistas y programadores. Los únicos costos a asumir en esta etapa serían S/.1,250 por infraestructura en la nube y S/.19,500 que es el costo de la implementación de procesos que alimentará dicho sistema, lo cual da un total de S/.20,750 para esta etapa.
14. Gerente General: Estoy de acuerdo en que el costo es bastante bajo, inclusive podría ser menor.

15. Equipo consultor: Finalmente, consideramos una tercera etapa llamada implementación de gestión comercial, en la cual se contratarían los dos analistas de ventas sugeridos por usted, con un salario mensual de S/. 4,000 cada uno, ascendiendo a S/.28,000 en relación al proyecto y además impulsaremos la difusión de los servicios de la empresa (Optimización de motores de búsqueda [SEO], redes sociales, etc.) por un valor de S/.7,800 dando un total de S/35,800 para toda la etapa.
16. Gerente General: Creo que esta etapa sería la que más inversión debería de requerir pues es crucial para nosotros comenzar a expandirnos y atender adecuadamente a los leads que se vayan generando.
17. Equipo consultor: Si bien la propuesta inicialmente no contempla una inversión mayor, creemos que sería lo necesario para que la empresa comience a implementar los cambios requeridos. Más adelante y conforme estos comiencen a ser más visibles se podría invertir más recursos, por ejemplo, en una investigación de mercado.
18. Gerente General: Sí, de todas maneras, es crucial para la empresa invertir más adelante en un proyecto o campaña comercial de crecimiento y expansión, generando leads en un rubro definido con clientes potenciales.
19. Equipo consultor: Finalmente, comentar que la inversión total del proyecto sería de S/.105,695; y, con respecto a este punto, el análisis muestra unos flujos positivos para los próximos tres años, una TIR de 162% sobre la inversión inicial y un Valor Actual Neto de S/. 655,862.70; datos que demuestran que el proyecto es viable y rentable generando alto valor para la empresa.
20. Gerente General: Si bien la empresa ha estado vendiendo bien, creo que el implementar el proyecto, sobre todo con la implementación de la estructura de costos y gestión contable/financiera, así como la gestión comercial, los beneficios de la empresa aumentarán.

21. Equipo consultor: ¿Desde cuándo iniciarías la implementación del proyecto?
22. Gerente General: Desde mayo de este año, para lo cual se definirá primero cómo sería la implementación de la gestión contable.
23. Equipo consultor: Santiago, muchas gracias por tu tiempo.
24. Gerente General: A ustedes.



Apéndice C: Estados de Resultados de NebulaSync Solutions

Tabla C1

Estados de Resultados de NebulaSync Solutions

(Cifras expresadas en soles)

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Venta Bruta	358,427	487,801	694,326	623,088	884,733
Descuentos	-	8,354	41,377	-	-
Venta Neta	358,427	479,447	652,949	623,088	884,733
Costo de Ventas	171,211	219,456	396,412	239,088	407,960
Utilidad Bruta	187,216	259,991	256,537	384,000	476,773
Gastos de Ventas	9,563	98,646	91,845	108,965	144,404
Gastos de Administración	97,650	94,754	88,616	209,574	248,656
Utilidad operativa	80,003	66,591	76,076	65,461	83,713
Gastos Financieros	-	590	590	390	560
Gastos Diversos	1,558	3,241	2,641	1,620	2,100
Utilidad antes de impuestos	78,445	62,760	72,845	63,451	81,053
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-
Resultado del Ejercicio	78,445	62,760	72,845	63,451	81,053

Apéndice D: Estados de Financieros de NebulaSync Solutions

Tabla D1

Estados Financieros de NebulaSync Solutions

(Cifras expresadas en soles)											
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Activos						Pasivo y Patrimonio					
Activos corrientes						Pasivos corrientes					
Efectivo y equivalente de efectivo	6,531	40,100	39,201	41,399	44,890	Sobregiro bancario					
Cuentas por cobrar comerciales - terceros		7,150	3,465	15,969	25,800	Tributos y aportes al sistema de pensiones	1,200	1,524			
Otras cuentas por cobrar						Remuneraciones y participaciones por pagar			1,651	3,250	3,660
Inventarios	10,611	3,165		2,669		Cuentas por pagar comerciales				12,759	5,657
Cargas diferidas						Total pasivos corrientes	1,200	1,524	1,651	16,009	9,317
Total Activos Corrientes	17,142	50,415	42,666	60,037	70,690	Pasivos no corrientes					
Activos no corrientes						Obligaciones financieras	723				
Propiedades, planta y equipo	23,050		19,025			Cuentas por pagar a accionistas					
Materiales auxiliares, suministros y repuestos		1,563				Total pasivos no corrientes	723	0	0	0	0
Intangibles		23,406	23,905	30,523	30,780	Total pasivos	1,923	1,524	1,651	16,009	9,317
Depreciación y amortización acumulada	2,305					Patrimonio					
Otros activos no corrientes	15,651					Capital	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100
Total activos no corrientes	36,396	24,969	42,930	30,523	30,780	Capital adicional					
						Resultados acumulados					
						Resultados del ejercicio	40,515	62,760	72,845	63,451	81,053
						Total Patrimonio	51,615	73,860	83,945	74,551	92,153
Total Activos	53,538	75,384	85,596	90,560	101,470	Total Pasivo y Patrimonio	53,538	75,384	85,596	90,560	101,470

Apéndice E: Detalle de costos de ventas, gastos de administración, gastos de ventas para el presupuesto de la implementación de soluciones

Tabla E1

Costos de ventas para el presupuesto de la implementación de soluciones

Costos de ventas			
Descripción	Unidades	Total/mes	Anual
Programador	4	16000	192000
Funcionamiento de Tecnología	1	1850	22200
Total	5	17850	214200

Nota. Expresado en soles.

Tabla E2

Gastos de administración para el presupuesto de la implementación de soluciones

Gastos de Administración			
Descripción	Unidades	Total/mes	Anual
Gerente General	1	7000	84000
Alquiler y servicios	1	9250	111000
Administrador	1	5000	60000
Analistas de ventas	2	4000	96000
Capacitación	1	600	7200
Total	6	25850	358200

Nota. Expresado en soles.

Tabla E3

Gastos de ventas para el presupuesto de la implementación de soluciones

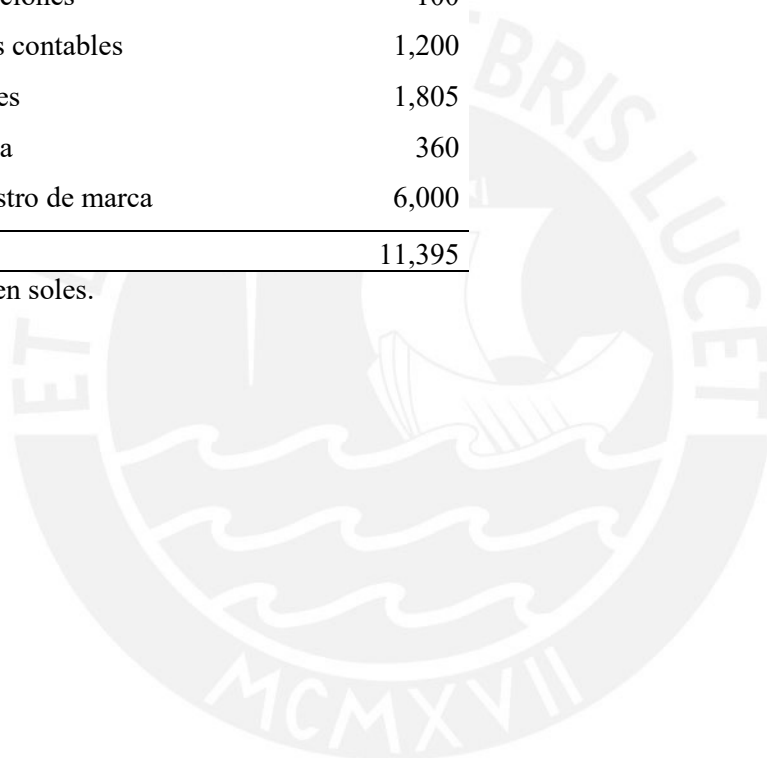
Gastos de Ventas			
Descripción	Unidades	Total/mes	Anual
Difusión de servicios	1	1200	14400
Representación	1	2212	26542
Total	2	3412	40942

Nota. Expresado en soles.

Tabla E4*Costos administrativos y legales*

Años	14
Abogado	100
Total	1,400
Notario	30
Total	420
Acta de Junta General de accionistas	100
Libro de matrícula de acciones	10
Certificado de acciones	100
Llenado de libros contables	1,200
Asientos contables	1,805
Registro de marca	360
Abogado de registro de marca	6,000
Total	11,395

Nota. Expresado en soles.



Apéndice F: Proyectado de margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen neto después de la implementación de soluciones

Tabla F1

Proyectado de margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen neto después de la implementación de soluciones

Año	Margen Bruto (Rentabilidad Bruta)	Margen Operativa (Rentabilidad Operativa)	Margen antes de impuestos	Margen neto (Rentabilidad neta)
2024	759,006.30	359,864.31	357,264.31	250,085.02
2025	856,326.93	457,184.94	454,634.94	318,244.46
2026	963,379.62	564,237.63	561,537.63	393,076.34
2027	1,081,137.59	681,995.60	679,365.60	475,555.92

Nota. Expresado en soles.

Tabla F2

Porcentaje de margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen neto después de la implementación de soluciones

Año	Margen Bruto (Rentabilidad Bruta)	Margen Operativa (Rentabilidad Operativa)	Margen antes de impuestos	Margen neto (Rentabilidad neta)
2024	78%	37%	37%	26%
2025	80%	43%	42%	30%
2026	82%	53%	48%	33%
2027	83%	53%	52%	37%

Figura F1

Porcentaje de margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen neto después de la implementación de soluciones

