

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para Ventura Soluciones SAC

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Erik Omar Falconí López

Geofrey Collantes Durán

María Jesús Meléndez Cucho

Víctor Suárez Bernaola

Asesor: Kelly Rojas Valdez

Surco, junio 2020

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a nuestras familias y compañeros, por la comprensión y el apoyo que nos han brindado en todo este tiempo que duró la maestría. A nuestra profesora y también asesora Kelly Rojas, por ofrecer su experiencia y conocimientos, y ser la guía en nuestra elaboración de la tesis, a los profesores de CENTRUM Católica por las enseñanzas otorgadas en cada uno de los cursos y compartir sus experiencias y conocimientos. A todos los profesionales de Ventura Soluciones SAC quienes en cada reunión nos brindaron la información necesaria y pertinente de la empresa.



Dedicatorias

A mi madre quien siempre me sirvió de ejemplo y me dio siempre su apoyo. A mi familia por la comprensión durante todo este tiempo de estudio y por su apoyo incondicional.

Erik Omar Falconí López.

A mis padres, por el tiempo, apoyo y ejemplo en todos estos años de mi vida. A mi esposa e hijos por el apoyo incondicional.

Geofrey Collantes Durán.

A mis padres por todo el apoyo y comprensión, en especial a mi madre por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia.

María Jesús Meléndez Cucho.

A mis seres queridos, a mis padres y a toda mi familia por su valioso apoyo a lo largo de toda mi vida.

Víctor Suárez Bernaola

Resumen Ejecutivo

Las empresas peruanas deben afrontar grandes retos y desafíos por lo que deben estar alertas a oportunidades y amenazas que se presenten en el tiempo, es por ello que el propósito de esta investigación es realizar un *business consulting report* a Ventura Soluciones SAC, a fin de analizar a la empresa para encontrar las deficiencias y ofrecer alternativas de solución que le permita mejorar el desempeño y rentabilidad a largo plazo.

En el presente reporte de consultoría se analizaron factores internos y externos, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), se realizaron entrevistas a las gerencias respectivas, se recabó información sobre las diversas áreas para que así, con la información y necesidad identificada, se listen y prioricen los principales problemas y sus causas. En base al diagnóstico realizado se detectó como problema principal el alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada, ante ello se revisaron opciones de solución, las cuales fueron analizadas de acuerdo a su impacto, factibilidad y requerimiento de inversión.

Se propone a Ventura Soluciones complementar los lineamientos establecidos de *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) en el área de soporte, con la implementación de herramientas digitales de fidelización con el cliente, así como, implementar el desarrollo de *dashboards* de control con una vista integrada de la información a través de indicadores en *Microsoft Power BI*.

Por último, se propone un plan de implementación de seis meses comenzando el 02 de marzo del 2020 con una inversión inicial de USD 26,808.00 para obtener como resultados esperados un TIR de 631.59% y VAN de 2,090,748, lo que permitirá reforzar la propuesta de solución al problema mencionado.

Abstract

Peruvian companies have to face big challenges, so they must look out for threats and opportunities that may arise over time. Thus, the purpose of this investigation is to present a business consulting report for Ventura Soluciones SAC with the aim of analyzing the company in order to detect deficiencies and provide possible solutions which allow for long-term performance and rentability improvements.

In the present consulting report, internal and external factors have been analyzed in order to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT). Furthermore, interviews with the respective management departments were conducted and information about the various business units was collected. With the gathered information and identified requirements, the main problems and their causes have been listed and prioritized. Based on this assessment, the high level of discontent with the installed base services was identified as key problem. In light of this, possible solutions were reviewed and analyzed according to their impact, feasibility and required investment.

It is suggested to Ventura Soluciones to complement the Information Technology Infrastructure Library (ITIL) guidelines established in the support area, by the implementation of digital customer loyalty tools as well as to implement the development of control dashboards containing an integrated view of the relevant information through Microsoft Power BI indicators.

Finally, an implementation plan over 6 months is suggested, starting March 2nd 2020 with an initial investment of 26,808.00 USD in order to obtain the expected result of an IRR of 631.59% and NPV of 2,090,748, thus consolidating the proposed solution to the mentioned problem.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-------------|
| Lista de Tablas | vi |
| Lista de Figuras..... | viii |
| Capítulo I: Situación General de Ventura Soluciones..... | 1 |
| 1.1. Presentación de Ventura Soluciones | 1 |
| 1.2. Visión, Misión, Valores, y Código de Ética..... | 2 |
| 1.2.1. Visión | 2 |
| 1.2.2. Misión..... | 3 |
| 1.2.3. Valores..... | 3 |
| 1.2.4. Cultura | 3 |
| 1.2.5. Código de Ética | 4 |
| 1.3. Análisis de la Industria..... | 5 |
| Capítulo II: Análisis del Contexto | 9 |
| 2.1. Análisis del Contexto Externo de la Empresa..... | 9 |
| 2.1.1. Análisis del entorno PESTE | 9 |
| 2.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)..... | 24 |
| 2.1.3. Ventura Soluciones y sus competidores | 25 |
| 2.1.4. Ventura Soluciones y sus referentes..... | 29 |
| 2.1.5. Matriz perfil competitivo (MPC) y matriz perfil referencial (MPR) | 30 |
| 2.2. Análisis del contexto interno de la empresa..... | 32 |
| 2.2.1. Análisis interno AMOFHIT | 32 |
| 2.2.2. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)..... | 37 |
| Capítulo III: Problema Clave | 39 |
| 3.1. Metodología de Trabajo | 39 |
| 3.2. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados..... | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.1. Diagnóstico de la empresa..... | 40 |
| 3.2.2. Problemas identificados..... | 40 |
| 3.2.3. Matriz de priorización de problemas..... | 46 |
| 3.3. Problema Clave..... | 47 |
| 3.3.1. Sustancia..... | 48 |
| 3.3.2. Locación..... | 48 |
| 3.3.3. Propiedad..... | 49 |
| 3.3.4. Magnitud..... | 49 |
| 3.3.5. Tiempo..... | 49 |
| Capítulo IV: Revisión de la Literatura..... | 51 |
| 4.1. Mapa de la literatura..... | 51 |
| 4.2. Revisión de la literatura..... | 52 |
| 4.2.1. Fidelización del cliente..... | 52 |
| 4.2.2. Indicadores y Power BI..... | 59 |
| 4.2.3. Planeamiento estratégico..... | 64 |
| Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave..... | 67 |
| 5.1. Análisis cualitativo..... | 67 |
| 5.2. Análisis cuantitativo..... | 67 |
| 5.2.1. Importancia..... | 68 |
| 5.2.2. Factibilidad..... | 68 |
| 5.2.3. Beneficio..... | 69 |
| 5.2.4. Total..... | 69 |
| 5.3. Causas Identificadas..... | 69 |
| 5.3.1. No se tiene seguimiento a indicadores de toda la cadena de valor..... | 69 |
| 5.3.2. No hay suficiente acompañamiento de la empresa a la base instalada..... | 70 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.3. Indicadores altos de errores en la implementación del ERP | 71 |
| 5.3.4. No hay visión actualizada, ni comunicada | 72 |
| 5.3.5. No todo el personal de soporte tiene el conocimiento necesario..... | 72 |
| 5.3.6. Menor número de trabajadores en el área de soporte | 72 |
| 5.3.7. Trabajador no identificado con la empresa | 73 |
| 5.4. Causas Principales..... | 73 |
| Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas | 75 |
| 6.1. Alternativas de Solución Identificadas..... | 75 |
| 6.1.1. Integrar indicadores en Power BI | 75 |
| 6.1.2. Herramientas digitales de fidelización con el cliente | 75 |
| 6.1.3. Actualizar y formalizar la visión de la empresa | 76 |
| 6.1.4. Implementar recopilación y análisis de retroalimentación del cliente | 76 |
| 6.1.5. Elaboración de un plan estratégico a tres años | 77 |
| 6.1.6. Reforzar el control de calidad en el proceso de implementación del ERP..... | 77 |
| 6.1.7. Capacitar y reforzar al equipo de soporte..... | 77 |
| 6.2. Evaluación de las alternativas de solución..... | 78 |
| 6.3. Solución propuesta | 79 |
| 6.3.1. Herramientas digitales para la fidelización con el cliente | 80 |
| 6.3.2. Integrar indicadores en Power BI | 82 |
| Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave | 85 |
| 7.1. Actividades..... | 85 |
| 7.2. Plan de implementación (Gantt Chart) y presupuesto..... | 85 |
| 7.2.1. Plan de implementación | 85 |
| 7.2.2. Presupuesto..... | 86 |
| 7.3. Factores clave para el éxito de la implementación..... | 87 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo VIII: Resultados Esperados | 95 |
| 8.1. Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación..... | 95 |
| 8.2. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación..... | 97 |
| Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones | 101 |
| 9.1. Conclusiones | 101 |
| 9.2. Recomendaciones..... | 105 |
| Referencias | 108 |
| Apéndices | 121 |
| Apéndice A: Acta de reunión con la jefa de Marketing de Ventura Soluciones SAC | 121 |
| Apéndice B: Acta de reunión con el gerente de Operaciones de Ventura Soluciones SAC | 122 |
| Apéndice C: Estados de situación financiera de Ventura Soluciones SAC | 125 |
| Apéndice D: Estados de resultados de Ventura Soluciones SAC | 126 |
| Apéndice E: Proyección financiera – escenario covid 19 moderado..... | 127 |
| Apéndice F: Proyección financiera – escenario covid 19 pesimista | 128 |

Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | Datos Generales de la Empresa Ventura Soluciones SAC | 2 |
| Tabla 2 | <i>Lista de Partners SAP Según la Categoría en el Perú</i> | 7 |
| Tabla 3 | <i>Perú, Principales Problemas del País</i> | 11 |
| Tabla 4 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> | 24 |
| Tabla 5 | <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> | 31 |
| Tabla 6 | <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i> | 31 |
| Tabla 7 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> | 38 |
| Tabla 8 | <i>Consultores por Área</i> | 42 |
| Tabla 9 | <i>Principales Reclamos del Buzón de Sugerencias</i> | 42 |
| Tabla 10 | <i>Calificación de los Clientes a los Servicios de Ventura Soluciones</i> | 44 |
| Tabla 11 | <i>Matriz de Priorización de Problemas</i> | 47 |
| Tabla 12 | <i>Indicadores por Área</i> | 70 |
| Tabla 13 | <i>Matriz de Priorización de Causas</i> | 74 |
| Tabla 14 | <i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución</i> | 79 |
| Tabla 15 | <i>Presupuesto Para la Implementación</i> | 91 |
| Tabla 16 | <i>Lista de Riesgos Identificados</i> | 94 |
| Tabla 17 | <i>VARIABLES Utilizadas para la Proyección del Flujo de Caja Libre</i> | 99 |
| Tabla 18 | <i>Proyección del Flujo de Caja Libre de Ventura Soluciones</i> | 99 |
| Tabla 19 | <i>Análisis DuPont</i> | 100 |
| Tabla A1 | <i>Acta de Reunión con la Jefa de Marketing</i> | 121 |
| Tabla B1 | <i>Acta de Reunión con el gerente de Operaciones</i> | 122 |
| Tabla C1 | <i>Estado de Situación Financiera en Soles 2016, 2017 y 2018</i> | 125 |
| Tabla D1 | <i>Estado de Resultados en Soles 2016, 2017 y 2018</i> | 126 |
| Tabla E1 | <i>VARIABLES Utilizadas para la Proyección del FCF – Covid 19 Moderado</i> | 127 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla E2 | <i>Proyección del FCF – Covid 19 Moderado</i> | 127 |
| Tabla F1 | <i>Variables Utilizadas para la Proyección del FCF – Covid 19 Pesimista</i> | 128 |
| Tabla F2 | <i>Proyección del FCF – Covid 19 Pesimista</i> | 128 |



Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> La posición expansiva de la política monetaria estimula el crecimiento del crédito al sector privado. | 10 |
| <i>Figura 2.</i> Producto bruto interno 2009 - 2019. | 12 |
| <i>Figura 3.</i> Tasa de interés de referencia nominal y real. | 12 |
| <i>Figura 4.</i> Expectativas de inflación a 12 meses. | 13 |
| <i>Figura 5.</i> Evolución de las empresas que intervienen en ciencia y tecnología en el Perú. | 16 |
| <i>Figura 6.</i> Empresas que realizaron inversión ciencia y tecnología según segmento empresarial. | 17 |
| <i>Figura 7.</i> La brecha digital. | 18 |
| <i>Figura 8.</i> Ranking de competitividad digital mundial. | 19 |
| <i>Figura 9.</i> Empresas según tipo de software que posee. | 20 |
| <i>Figura 10.</i> Tipos de software que implementan las empresas según actividad económica. | 21 |
| <i>Figura 11.</i> Tipos de software que implementan las empresas según segmento empresarial. | 21 |
| <i>Figura 12.</i> Porcentaje de empresas que poseen sistema de gestión según segmento empresarial. | 22 |
| <i>Figura 13.</i> Porcentaje de empresas que poseen sistema de gestión según el tipo. | 23 |
| <i>Figura 14.</i> Las cinco fuerzas de Porter de Ventura Soluciones SAC. | 25 |
| <i>Figura 15.</i> Porcentaje de empresas según actividad económica. | 27 |
| <i>Figura 16.</i> Las empresas que software de gestión utilizan y en qué área. | 28 |
| <i>Figura 17.</i> Las 7P' del marketing de servicios. | 33 |
| <i>Figura 18.</i> Diagrama de relaciones de problemas y causas clasificados por impacto de Ventura Soluciones. | 43 |
| <i>Figura 19.</i> Mapa de revisión de la literatura. | 51 |

| | |
|--|----|
| <i>Figura 20.</i> Diagrama de Ishikawa para el problema clave. | 68 |
| <i>Figura 21.</i> Historial de clientes y evolución del índice de satisfacción de clientes..... | 71 |
| <i>Figura 22.</i> Plan de Implementación por semana, ideal sin covid 19. | 88 |
| <i>Figura 23.</i> Plan de Implementación por semana, optimista con covid 19..... | 89 |
| <i>Figura 24.</i> Plan de Implementación por semana, moderado con covid 19..... | 90 |
| <i>Figura 25.</i> Matriz de riesgos..... | 93 |
| <i>Figura 26.</i> Resultados tangibles e intangibles como resultado de la implementación de la solución propuesta por cuadrante..... | 96 |



Capítulo I: Situación General de Ventura Soluciones

1.1. Presentación de Ventura Soluciones

Ventura Soluciones SAC, en adelante llamada como Ventura Soluciones, es una empresa peruana fundada en el año 2005 orientada al rubro de Tecnología de Información (TI) y dedicada a la consultoría en sistemas de información (SI), brinda servicios de asesoría tecnológica y consultoría empresarial en la implementación de SAP Business One, el cual viene a ser un *Enterprise Resource Planning* (ERP) de propiedad de empresa internacional SAP SE (SAP) (J. Villa, comunicación personal, 24 de julio del 2019). Los servicios de Ventura Soluciones cubren todo el ciclo de vida del proyecto de implementación del ERP y posterior soporte en mejoras y usos del producto, la solución es ofrecido como única solución integrada a sus clientes debido a que están convencidos que es la mejor plataforma de software para acelerar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (J. Villa, comunicación personal, 24 de julio del 2019).

Ventura Soluciones cree en la fuerza de las pequeñas y medianas empresas como motor de crecimiento del país y las impulsa a ordenarse; para esto, busca conocer de cerca las necesidades específicas de la empresa en desarrollo y el reto que supone crecer de forma ordenada. De esta manera, ha llevado a cabo decenas de implementaciones exitosas de SAP Business One en diversas áreas de la industria, comercio y servicios, todas ellas sin excepción son ahora más eficientes controlando sus costos y respondiendo más rápido a sus propios clientes (Ventura Soluciones SAC, s.f.). De hecho, es una empresa basada en relaciones y confianza, por lo que su primer cliente, Grupo Metalindustrias, sigue confiando en ellos el soporte de su sistema SAP desde hace 11 años y como ellos, hoy son más de 200 empresas en Perú confían en Ventura Soluciones (M. Chávez, comunicación personal, 17 de julio del 2019). A continuación, se muestran en la Tabla 1 algunos datos generales de la empresa.

Tabla 1

Datos Generales de la Empresa Ventura Soluciones SAC

| Datos | | Valor |
|-------------------------|---|--------|
| Año de fundación |  | 2005 |
| Años <i>Partner</i> SAP |  | 12 |
| Implementaciones SAP B1 |  | + 200 |
| Colaboradores |  | + 40 |
| Usuarios atendidos |  | + 3000 |

Nota. Adaptado de “Ser el mejor,” por Ventura Soluciones, 2017. (<https://venturasoluciones.pe/nosotros/>).

1.2. Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Ventura Soluciones SAC fundado en 2005, cuenta con más de 10 años en el mercado, desde sus inicios ha definido los pilares que guiarán sus operaciones, como son su misión y valores; establecidos en sus primeros años de operación y que siguen vigente hasta la fecha, es así que su fundador Jorge Villa empezó con un pequeño grupo de personas que más que colaboradores eran profesionales que compartían los mismos objetivos e intereses creando una forma de trabajar con compañerismo y compromiso, lo cual desde ese momento la organización busca que cada nuevo colaborador absorba esa filosofía y cultura (J. Villa, comunicación personal, 20 agosto del 2019). Si bien es cierto la organización tiene claro sus principales objetivos, su filosofía, misión y cultura, este no cuenta con una visión compartida con toda la organización, así como no realiza periódicamente un plan estratégico que permita alinear a todas las partes de la organización a un solo objetivo, por lo que se propone formalizar una visión acorde a los nuevos retos y a las aspiraciones que tiene Ventura Soluciones que orientará su plan estratégico.

1.2.1. Visión

En la actualidad Ventura Soluciones no ha formalizado una visión de la organización, si bien es cierto las altas gerencias tienen claro los objetivos estratégicos, no está transmitida a los trabajadores de la organización.

1.2.2. Misión

Desde el inicio de operaciones, Ventura Soluciones ha mantenido su misión, la cual la especifican de la siguiente manera, “Incrementar la eficiencia de nuestros clientes ordenando y automatizando sus procesos de negocio y convirtiendo su información en una herramienta clave para tomar mejores decisiones. Cada vez que nuestros consultores concluyen un proyecto hacen entrega de una empresa mucho más ordenada, más ágil y productiva que la que encontraron, una organización lista para dar el salto de crecimiento. A eso nos dedicamos, levantarnos cada mañana sabiendo que nuestros clientes son ahora más competitivos gracias en parte a nuestro trabajo, es nuestro orgullo y nuestra contribución al desarrollo del país”.

1.2.3. Valores

Los valores que representan a Ventura Soluciones son:

- Excelencia: Aseguramos la calidad de nuestros servicios.
- Honestidad: Consideramos que en cualquier situación prevalece la verdad y la justicia.
- Respeto: escuchamos las ideas y requerimientos de nuestros clientes, y de la misma forma a las aportaciones de nuestros colaboradores.
- Cumplimiento: puntualidad y garantía para lograr los objetivos en los tiempos acordados.
- Trabajo en equipo: Generamos un ambiente de cooperación y armonía para alcanzar las metas institucionales.
- Calidez: Gentileza y cordialidad para con nuestros clientes y colaboradores.
- Participación: Evolución con el desempeño de todos los colaboradores.

1.2.4. Cultura

Para los colaboradores de Ventura Soluciones trabajar en la empresa significa una oportunidad de formar parte de algo grande y ser responsable por ello. Si bien nuestros

Valores Centrales son la base de todo lo que hacemos, también buscamos que los trabajadores se sientan cómodos y busquen por la excelencia diariamente, no porque se les obligue a hacerlo, sino porque realmente lo deseen.

1.2.5. Código de Ética

Normas de conducta con y entre los empleados. En Ventura Soluciones SAC buscamos que exista un ambiente de respeto entre todos nuestros colaboradores, para que el ambiente de trabajo sea el más adecuado y encuentren el espacio para desarrollar su talento por medio de la confianza, el respeto y la justicia.

Respeto entre personas. El respeto comienza con tratar a las demás personas con dignidad, adecuándose a las diferentes formas de pensar y ser empáticos con los demás; desde el comportamiento hasta las formas de hablar con las demás personas debe ser íntegra, evitando el uso de palabras que puedan salir de un contexto de conversación profesional.

Integración de vida laboral y personal. Se debe entender que los colaboradores tienen una vida familiar y que ésta afecta en gran medida el normal desarrollo de sus labores en la empresa, por lo que es importante que los directivos tengan empatía al momento de otorgar facilidades a los empleados.

Normas de conducta en relación con terceros. La empresa busca que las relaciones con todos los integrantes de su cadena de valor sean de lo más estable y a largo plazo, es así que se espera que las decisiones de la empresa tengan como finalidad la búsqueda de maximizar los intereses tanto de la empresa como de sus socios.

Relación con los clientes. La satisfacción con el usuario es la razón principal de la compañía, que busca tener relevancia en el mercado, por lo tanto, los productos, así como los servicios entregados son de alta calidad, ese es el compromiso. Se tiene el compromiso de comunicar a los usuarios cualquier variación vinculada a productos o servicios que

repercutan en la relación de carácter estratégicos asociada a sus negocios que implique tanto a sus clientes internos como externos.

Relación con proveedores. Se busca el beneficio mutuo, impulsándose a lograr los más altos niveles de calidad, prácticas laborales, comerciales, ambientales y de salud. Nuestro trato hacia ellos es con honestidad y justicia.

Relación con socios. Se intenta establecer confianza y seguridad a los inversionistas, a través del empleo de las prácticas corporativas seguras con la finalidad de lograr una estrecha relación con los socios. Por consiguiente, el objetivo es lograr una tasa de rentabilidad de alto nivel en el largo plazo, mediante el empleo responsable, tanto de los activos como de las cuentas contables, con el compromiso de manejar aceptables estándares de gestión y responsabilidad empresarial.

1.3. Análisis de la Industria

El rubro de aplicaciones computacionales es parte de la industria de Tecnologías de Información y Comunicación, el cual está en actual crecimiento y requiere un elevado grado de especialización, sus requerimientos de inversión resultan menores comparados con otros giros de negocio, dado que su activo esencial son los recursos humanos. En un estudio realizado por la Comisión para la Promoción de Exportaciones del Perú (PROMPEX) y Asociación Peruana de Productores de Software (APESOFT) en el 2003, con el fin de establecer el potencial de las compañías de los diversos servicios informáticos existentes, mostraba que en el país había sucursales de las firmas de software globales más destacadas. Con respecto al software ya construido, denominado empaquetado, Perú se ubica entre las cinco naciones de habla hispana que más demandan software para lograr la planificación de sus recursos organizacionales, llamado ERP, de acuerdo con la investigación llevada a cabo el 2016 por la compañía Evaluando Software que realizó una encuesta a 345 firmas de América Latina (“Perú en el top 5,” 2017; “Perú entre los 5

primeros,” 2017). Las soluciones ERP son vistas por las organizaciones como herramientas que permiten disminuir los tiempos de diversos procesos organizacionales permitiendo que el retorno de inversión para las empresas que la adquieran es entre dos y tres años, aunque esto puede variar por parámetros internos dentro de la misma organización (“Perú en el top 5,” 2017).

En términos de proveedores de ERP, Microsoft fue reportado como líder del mercado de software empresarial pyme de Perú con una participación del 25%, por delante de SAP con 10% y Oracle con 5% (*Fitch Solutions Macro Research*, 2018). Con respecto a SAP, esta es una firma alemana orientada al diseño de software de gestión y reconocido por atender tanto a las grandes, como a las pequeñas y medianas empresas. En el caso, de estas últimas, la solución entregada por la compañía se denomina SAP Business One, la cual cuenta con más de 500 clientes en el país, ejecutándose esta sobre la plataforma Hana (CIO Perú, 2016).

Durante el periodo 2012 a 2017, en la Industria de Software empaquetado hubo una fuerte tendencia de crecimiento en la digitalización de los sectores público y privado, también hubo cierto progreso en la utilización de Tecnologías de Información por parte de las Pymes, ya que las soluciones de nube más económicas y de menor costo profundizaron el mercado. Una encuesta realizada por la empresa PHC Software Perú (2015), encontró que el 44.7% de las pymes peruanas encuestadas usaban algún tipo de software de gestión y de este total, el 21% usaba software desarrollado internamente, también encontró que la tasa de adopción más alta para software empresarial fue en funciones contables (73%), por delante de la facturación (55%), logística (30%) y ventas (9%).

Ventura Soluciones se desarrolla en esta industria, en la de software empaquetado, focalizado en implementar SAP Business One. SAP, registrada como *partners* SAP o aliado asociado, soporta a los clientes de todos los rubros en la transformación y

simplificación de los negocios. Los *partners* desempeñan su rol orientándose a satisfacer los requerimientos de los clientes, lo cual implica que éstos aporten una mezcla exclusiva de capacidad, experiencia, habilidades y demás. SAP solicita a cada uno de sus *partners* cumplir con altos requerimientos en todas las áreas del negocio, para darles su respaldo y son continuamente monitoreados y evaluados (SAP, 2013). La competencia en esta industria se da en primera instancia entre las soluciones de otras empresas además de SAP, siendo las principales, (a) origen local: Ofisis, (b) origen regional: Siesa, Exactus y Defontana y (c) origen internacional: MS Dynamic, Oracle, Netsuite y Epicor (J. Villa, comunicación personal, 25 de julio del 2019); luego la competencia se da entre los cinco *partners* de SAP Business One existentes como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Lista de Partners SAP Según la Categoría en el Perú

| Categoría SAP | Empresa | RUC | |
|-------------------------|------------------------|-------------|---|
| <i>Platinum partner</i> | MSS SEIDOR PERU SAC | 20551547168 |  |
| <i>Gold partner</i> | EXXIS PERU SAC | 20536683489 |  |
| | SYP SOFT SAC | 20513517891 |  |
| <i>Silver partner</i> | STRAT CONSULTING SAC | 20511649626 |  |
| | VENTURA SOLUCIONES SAC | 20510910517 |  |

Nota. Adaptado de SAP *Partner Finder* por SAP, 2019

(https://partneredge.sap.com/content/partnerfinder/search.html#/search/results?country=scm_v_country176&itemsPerPage=10&partnerproducts=scm_v_solution22&scm_is_solution_authorized=1&sortBy=shortname&sortOrder=asc).

SAP clasifica a los *partners* de SAP Business One en tres grupos (a) *Platinum Partner*, (b) *Gold Partner* y (c) *Silver Partner*, en base al cumplimiento que tienen a cada una de las exigencias de SAP para cada categoría, esto se convierte en uno de los desafíos de Ventura Soluciones, cumplir cada vez más con las exigencias de SAP y hacerse acreedora de una clasificación mayor, por otro lado, otro desafío es competir con los

partners que tienen presencia internacional y regional, ya que estos usan esta imagen como fortaleza y factor diferenciador durante las ventas. Un desafío más es que SAP establece el tamaño de los clientes para SAP Business One, de acuerdo con la facturación que tienen siendo el rango de 5 a 70 millones anuales, por lo que Ventura Soluciones debe centrarse sólo en estos clientes, no pudiendo expandirse a otras empresas.



Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

2.1.1. Análisis del entorno PESTE

Este reporte de consultoría muestra la información recabada hasta enero del 2020, por lo que los datos analizados en el presente análisis PESTE reflejan la situación del contexto externo hasta el año mencionado para la empresa Ventura Soluciones.

Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P). En el 2019 en el Perú se experimentó varios acontecimientos políticos que abarcaron diferentes temas como, la lucha contra la corrupción, detención de políticos y ex funcionarios, el suicidio de un expresidente antes de ser detenido, la disolución de congreso constituyente entre otros hechos importantes (Perú: los acontecimientos políticos que marcaron la última década, 2020). Tras haber afrontado un año complejo propiciado por la incertidumbre global y por todo lo acontecido, la economía solo creció 2.2%, que fue menor a lo que se tenía proyectado que era en 4%, pero aun así la economía peruana es una de las más sólidas de la región lo que le permitió afrontar el entorno adverso (“Economía peruana,” 2020). Para el primer trimestre del 2019 el escenario político estuvo más equilibrado para las inversiones, “A diferencia de años anteriores, la política no impacta negativamente la economía” (“Contexto político,” 2019, párr. 2). Sin embargo, aún existe incertidumbre relacionada con el ámbito judicial y del Ministerio Público por temas de corrupción e investigaciones a los fiscales, problemas con las inversiones extranjeras en especial en el rubro minero y las decisiones que tome el presidente de la República, la opinión pública también desempeña un rol fundamental en todos estos temas (Mercados & Regiones, 2019).

Referente a la política monetaria el directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2020) acordó mantener la tasa de interés de referencia en 2.25%, manteniendo así el estímulo monetario, es decir seguir con la inyección de capital con la finalidad de

estimular el crecimiento del crédito en el sector privado, como se muestra en la Figura 1, y en cuanto a la política fiscal peruana sigue un esquema de reglas desde 2001. Este esquema se ha mantenido durante los últimos 15 años consolidándose y/o perfeccionándose. Este esquema actual obliga al gobierno a fijar sus niveles de gasto no financiero consistente con una guía estructural de largo plazo (Céspedes, Lengua, Rojas & Rodríguez, 2016). Esto se complementa con las regulaciones gubernamentales que en los últimos años ha llevado al Perú a implementar cambios en el ámbito macroeconómico, de inversión privada, entre otros. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016), estas reformas trajeron variaciones constitucionales e implicaron la conformación de reguladores independientes para estimular diversos rubros de la economía.

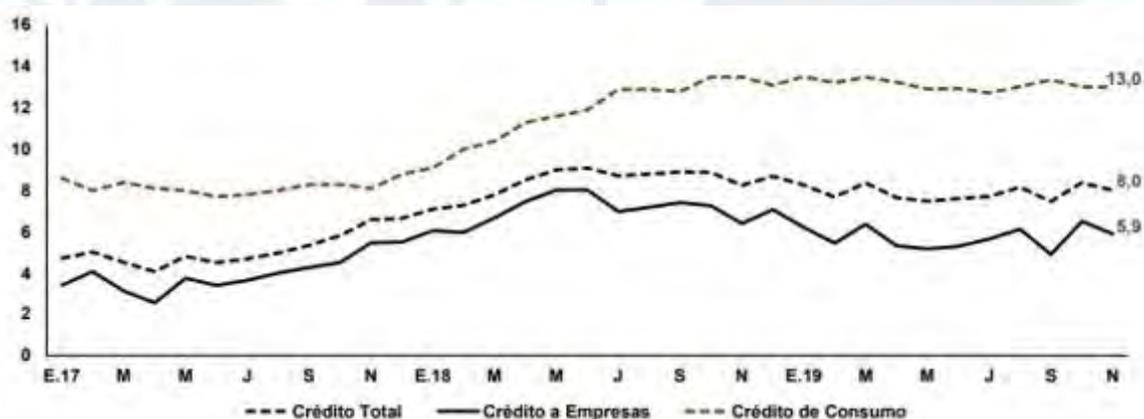


Figura 1. La posición expansiva de la política monetaria estimula el crecimiento del crédito al sector privado.

Tomado de “Programa,” por BCR, 2020

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2020/presentacion-01-2020.pdf>).

En relación con la informalidad en el Perú, este afecta mucho a la inversión privada, donde muchos de los empresarios están operando sin pagar impuestos, lo cual genera una competencia desleal con las empresas que, si pagan y están constituidas formalmente, lo cual hace que los nuevos empresarios se vean influenciados en aceptar esta forma de trabajo (Avolio, Mesones & Roca, 2011). En el Perú el sector informal produce el 30 % del Producto Bruto Interno (PBI) y emplea el 70% de los trabajadores, sin embargo, con una

heterogeneidad considerable entre regiones y países, el sector informal llega a producir alrededor del 40% del PBI y una empleabilidad del 70% de los trabajadores (Loayza, 2018). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019a), en cuanto a la corrupción, como se muestra en la Tabla 3, este es el principal problema que vive el país, en efecto, el 63.7 % de la población, coloca a la corrupción como la principal preocupación seguida de la delincuencia con un 40%. Esta información sobre la corrupción que es percibido por la población se debe a los problemas del poder político, como el tráfico de influencias, cobro de porcentajes sobre contratos, licitaciones y malversaciones.

Tabla 3

Perú, Principales Problemas del País

| Prioridad del Problema | Semestre Móvil | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------|
| | Enero-Junio (2018) | Enero-Junio (2019) | Variación |
| Corrupción | 55.1 | 63.7 | 8.6 |
| Delincuencia | 40.2 | 40.0 | -0.2 |
| Pobreza | 21.5 | 19.9 | -1.6 |
| Falta de seguridad ciudadana | 15.6 | 13.0 | -2.6 |
| Falta de empleo | 13.8 | 12.6 | -1.2 |
| Mala calidad de la educación estatal | 11.4 | 10.0 | -1.4 |

Nota: Adaptado de “Perú: Percepción,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_percepcion_gobernabilidad_2.pdf).

Fuerzas económicas y financieras (E). Hasta enero del 2020, la economía peruana en los últimos 10 años ha gozado de un PBI en constante crecimiento, aunque en porcentajes menores en los últimos años pero siempre en positivo como se muestra en la Figura 2, la Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú (ProInversión, 2018) menciona que “en el periodo 2009-2019 el PBI alcanzará una tasa promedio de 4.4%, estimando el Banco Central de Reserva en el último año un valor superior a US\$ 215,000 millones” (párr. 1); esto da como resultado que la economía se muestre estable para las inversiones extranjeras y demuestre a los demás países que se puede trabajar e invertir. Con respecto al consumo en el país, en el año 2018 se tuvo un crecimiento ligeramente importante, “la demanda interna creció 4.3% en relación con el 2017 e impulsó el avance

del 4% del PBI” (“Mayor demanda e inversión”, 2019), lo que nos indica que en el Perú el consumo interno creció debido a la estabilidad económica. Como se muestra en la Figura 3, los especialistas en la memoria anual del BCR (2018) sostienen que “el consumo privado se expandió 3.8% y la inversión privada aumento 4.4% tasas mayores a las del 2017 de 2.6% y 0.2% respectivamente” (p. 9), así mismo el crédito al sector privado también aumentó la recuperación de la actividad económica, lo que se transmite en mayor solvencia por parte de las empresas.

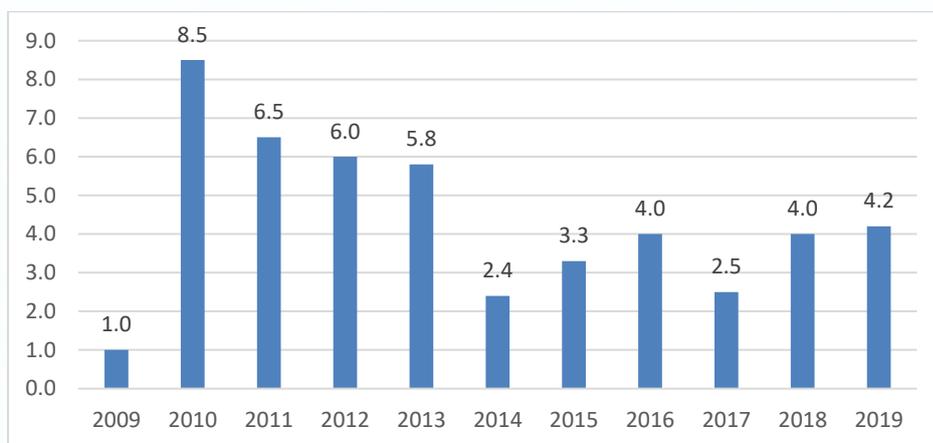


Figura 2. Producto bruto interno 2009 - 2019.

Adaptado de “Resultados,” por ProInversión, 2018

(<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>).



Figura 3. Tasa de interés de referencia nominal y real.

Tomado de “Programa,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCR), 2020

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2020/presentacion-01-2020.pdf>).

La producción nacional de la misma manera que el consumo fue creciendo, “solo en diciembre del 2018, la producción nacional creció 4.73% con lo que registro 113 meses de crecimiento continuo” (“Mayor demanda e inversión”, 2019, párr. 8). Esta cifra se logró debido a la evolución positiva de todos los sectores de orden productivo, excepto minería e hidrocarburos. La política monetaria con la que trabaja el BCR es expansiva, ya que la tasa de interés de referencia que tuvo durante el 2019 se mantuvo por debajo de 1.75%, esto debido a que los factores que toma como referencia el BCR se mantuvieron estables, dentro de ellos está el indicador de actividad económica, los cuales se mostraron con signos de recuperación, todo el 2018 la tasa de referencia se mantuvo en 2.75 y para el 2019 bajo a 2.23 como se presenta en la Figura 4, el ratio de inflación se ha visto dentro del margen de referencia que plantean el BCR, cómo se indica en la memoria del BCR (2018), “la inflación fue de 2.2%, por lo que las expectativas de la inflación se mantuvieron dentro del rango meta que maneja el BCR que es entre 1% y 3%” (p. 10).

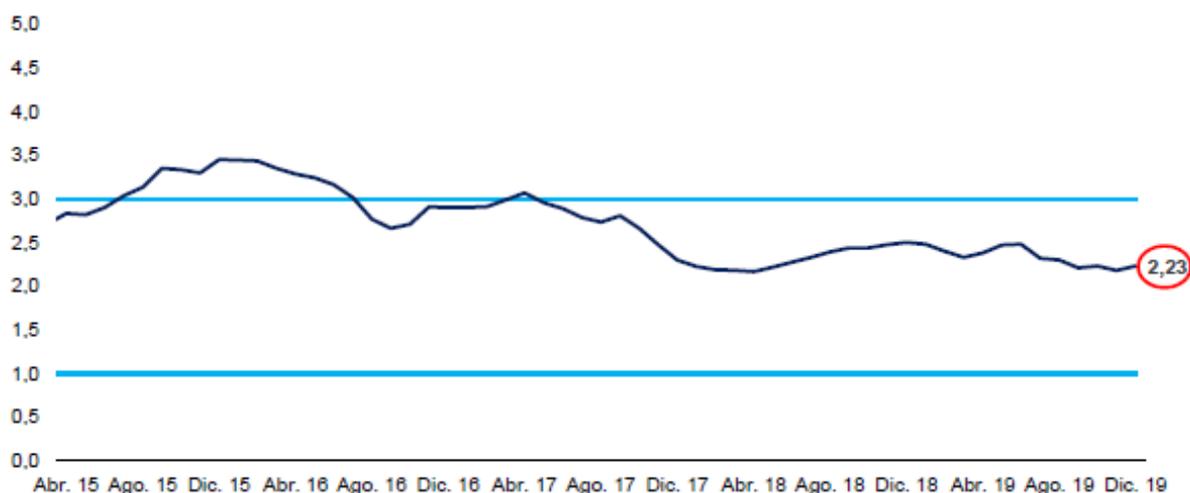


Figura 4. Expectativas de inflación a 12 meses.

Tomado de “Programa,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCR), 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2020/presentacion-01-2020.pdf>).

Pese a las cifras positivas que se han descrito, uno de los principales problemas del Perú es la informalidad en el sector económico así como laboral, ya que las regulaciones

tributarias y rigidez administrativa hacen que no se logre formalizar como debería ser, en el 2018, como menciona Castillo (2019), “la tasa de empleo informal en el ámbito nacional, en la zona urbana llegó a 65.7%, esto implicó que la población ocupada urbana con empleo informal creciera alrededor de 192,800 personas o en 2.3% con respecto al 2017” (párr. 3). El riesgo país del Perú es uno de los que se mantiene bajo a nivel de América Latina, debido a la solidez de la economía proyectando un marco de confianza para la inversión extranjera, este indicador medido por el EMBIG (*Emerging Market Bond Index Global*) se ubicó en 124 puntos básicos al cierre de junio del año 2019 desde los 168 puntos básicos de diciembre del año 2017 (“Mayor confianza en el Perú,” 2019).

Por otra parte, el acceso a crédito por parte de las personas naturales y empresas ha ido en aumento, cada vez más las personas acceden a pedir un préstamo para poder satisfacer sus necesidades de inversión o ya sea para gastos propios, la penetración de los bancos en los mercados y las facilidades en términos de papeles o requisitos se han acortado, la Asociación de Bancos del Perú dio a conocer que los créditos otorgados por las entidades bancarias se incrementaron en 8.77% interanualmente al cierre del año 2018 sumando S/. 270,622 millones (“Asbanc: Créditos bancarios,” 2019). Todos estos factores económicos del Perú se desarrollan dentro una economía global con cierto grado de recesión, ya que, según las previsiones y como menciona el Banco Mundial (2019), el crecimiento económico mundial se reducirá al 2.6% en 2019 un porcentaje más bajo de lo previsto antes de aumentar levemente al 2.7% en 2020; para las regiones de América Latina y el Caribe, el banco mundial proyecta que el crecimiento regional será solo al 1.7% en 2019, como reflejo de las difíciles condiciones de las economías más fuertes para subir al 2.5% en el 2020.

Fuerzas sociales (S). En el país a través de los años se ha ido incrementando la actitud positiva hacia la globalización, estos cambios se han visto beneficiados con el

incremento de instrumentos tecnológicos que tienen como propósito facilitar y mejorar el aprendizaje de la sociedad y en especial de los jóvenes. Es así como desde los colegios el uso de computadoras se vuelve como herramienta indispensable, por ende, el gobierno trabaja en implementar el uso de laptops hasta en los colegios más alejados de las ciudades en el interior del país, con el propósito que los escolares estén conectados al mundo y tengan conocimiento de los cambios que hay en la tecnología y actualización de los conocimientos, para que a largo plazo contribuyan con el cambio positivo en la sociedad peruana. El Perú ha estado obteniendo mejores resultados en lo que respecta a progreso social, que vendría a ser la capacidad que tiene los ciudadanos de cubrir sus necesidades básicas, el índice de progreso social 2019 reveló que el Perú se ubicó en el puesto 57 (71.31 puntos) de 149 considerados, lo que significó una mejora respecto al 2018 en la posición y el puntaje. El progreso social es independiente del económico, pero refleja cómo es que la sociedad se va adaptando a los cambios y como es su progreso, es un complemento a todas las actividades con el fin de mejorar como país. (“Perú mejora en progreso social,” 2019).

Este incremento en la mejoría social que va obteniendo el país, a largo plazo tendrá resultados positivos para Ventura Soluciones, debido a que los jóvenes tendrán mayores oportunidades de ingresar a las universidades y concluir sus estudios; dentro de las cuales según Aptitus (2019) los profesionales con mayor demanda laboral en los próximos cinco años serán los ingenieros de software. Estos nuevos profesionales tendrán una mayor capacitación y estarán listos para atender la demanda de la empresa al momento de contratar profesionales que se requieran para realizar los proyectos; de esta manera la empresa no tendrá que invertir mucho tiempo en buscar profesionales con el perfil adecuado y también no tendrá que invertir mucho en capacitación, ya que el incremento de nuevos profesionales de software motivara a que ellos mismos estén en constante capacitación, lo que al final resultara beneficioso para la Ventura Soluciones.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). Hoy en día, el tema tecnológico, digitalización e innovación se encuentran íntegramente globalizados en la mayoría de los sectores consiguiendo así un mejor rendimiento, incremento en los ingresos y ahorro de costos en las organizaciones por los desarrollos de software. Según el reporte de medición de la sociedad de la información, publicado en el 2017 por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU International Telecommunication Union), Perú ha mejorado una posición con respecto al año anterior y se ubica en la posición 96 a nivel mundial, medido mediante el IDI o Índice de Desarrollo TIC. Así mismo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a, 2016b, 2018b, 2018c, 2020), existe una tendencia al aumento de las empresas por realizar inversiones en ciencia y tecnología, como se muestra en la Figura 5. Es así como, en el 2017, el 26.7% de las empresas realizaron inversiones en ciencia y tecnología por un monto de 7 mil 352 millones de soles; además, como se muestra en la Figura 6, las empresas invierten en ciencia y tecnología según el segmento empresarial, donde las grandes y pequeñas empresas están tendiendo a una mayor inversión en el tiempo, mientras que para las medianas empresas se encuentra con un ligero descenso.



Figura 5. Evolución de las empresas que intervienen en ciencia y tecnología en el Perú. Adaptado de Perú: Tecnológicas de información y comunicación en las empresas, 2013-2017 por INEI, 2016-2020.

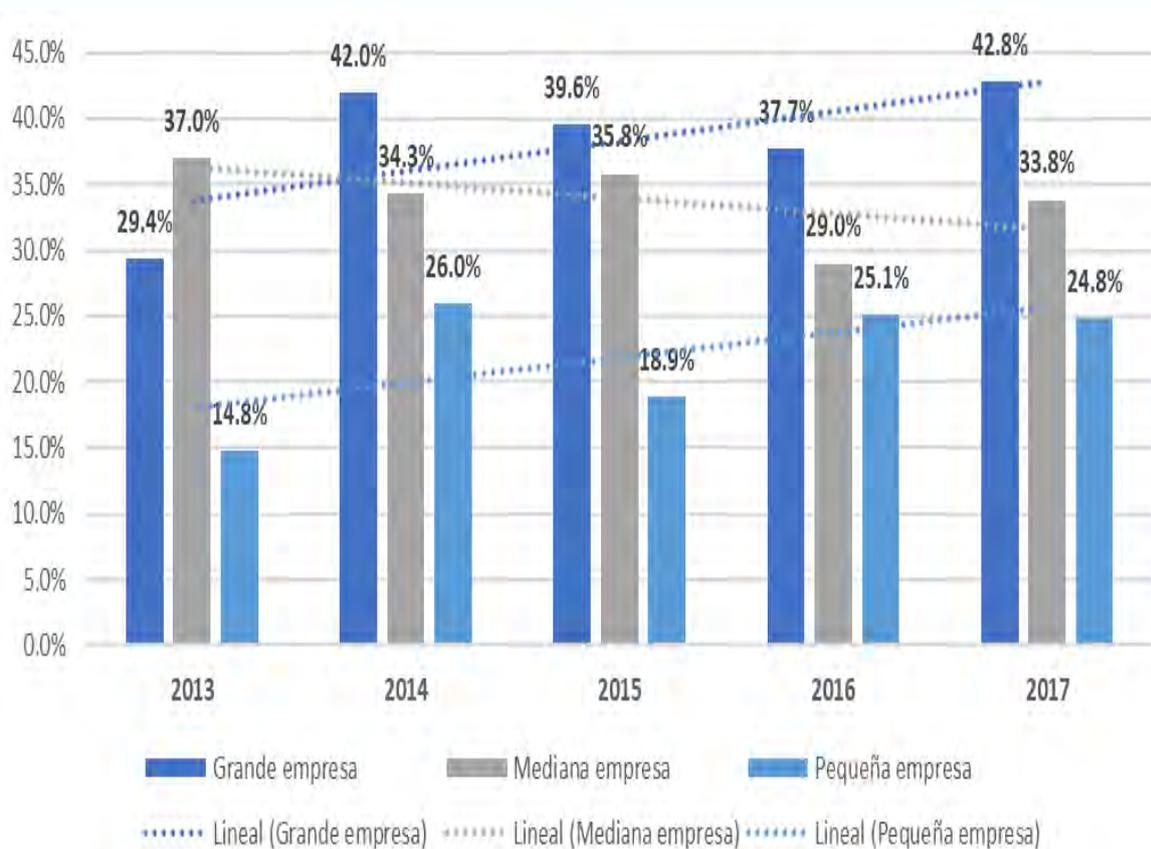


Figura 6. Empresas que realizaron inversión ciencia y tecnología según segmento empresarial.

Adaptado de Perú: Tecnológicas de información y comunicación en las empresas, 2013-2017 por INEI, 2016-2020.

Si bien es cierto Perú cuenta con un aumento en el ritmo de crecimiento tecnológico y renovación de equipos como se muestra en las figuras anteriores, su puesto 96 dado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones lo posiciona como un país con fuertes carencias tecnológicas, tal como lo muestra también el nivel de alfabetización digital que posee. La alfabetización digital significa cuando una persona o empresa aprende a utilizar las nuevas tecnologías disponibles, como internet, móviles, aplicaciones, entre otros (Startgo, 2019), y no solo es suficiente aprenderlas sino saber entender su correcto funcionamiento para poder decidir qué tecnología es la que mejor se adecua a las necesidades, como se muestra en la Figura 7. Su correcto uso otorga ventajas económicas y sociales ya que estas tendrán mayor accesibilidad a la información, y por la otra parte el no tener estos conocimientos dichas empresas se verán relegadas (Startgo, 2019).

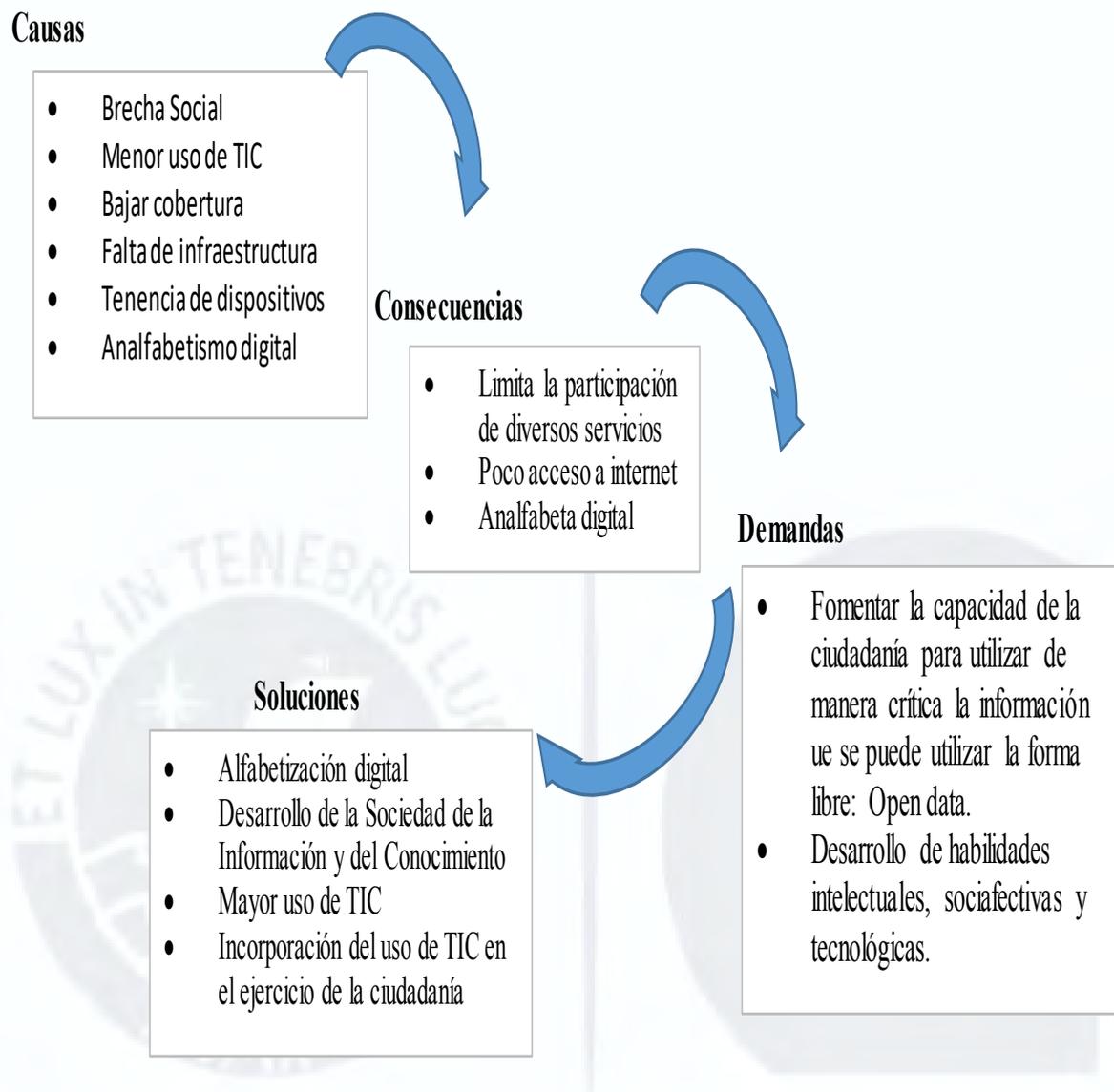


Figura 7. La brecha digital.

Adaptado de García, S. Alfabetización digital. *Razón y Palabra*, 21(3_98), 66-81, 2017.

Como se muestra en a Figura 8, en los últimos resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019 del International Institute for Management Development (IMD) en donde se evalúa la capacidad de 63 países para poder adoptar y explotar tecnologías digitales se observa que el Perú está en los últimos puestos a pesar de haber mejorado en este último año, ubicándose en esta edición en el puesto 61, lo cual da a entender que falta mucho por la mejora ya que la tecnología influye en el desempeño de las empresas y también en la forma como funciona el país, ya que se demuestra la inversión que se va teniendo en cuando a la tecnología de la información (Mariño et al., 2019).

| País | Puntaje | | Cambio | | País | Puntaje | | Cambio | | País | Puntaje | | Cambio | |
|-----------------------------|---------|-------|---------|----------|----------------------|---------|------|---------|----------|------------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| | 2019 | 2018 | Puntaje | Posición | | 2019 | 2018 | Puntaje | Posición | | 2019 | 2018 | Puntaje | Posición |
| (1) Estados Unidos | 100.0 | 100.0 | 0.0 | 0 | (22) China | 84.3 | 74.8 | 9.5 | 8 | (43) Hungría | 65.5 | 57.1 | 8.4 | 3 |
| (2) Singapur | 99.4 | 99.4 | 0.0 | 0 | (23) Japón | 82.8 | 82.2 | 0.6 | -1 | (44) India | 65.0 | 57.1 | 7.9 | 4 |
| (3) Suecia | 96.1 | 97.5 | -1.4 | 0 | (24) Francia | 82.5 | 80.8 | 1.8 | 2 | (45) Bulgaria | 63.7 | 59.0 | 4.6 | -2 |
| (4) Dinamarca | 95.2 | 96.8 | -1.5 | 0 | (25) Bélgica | 82.5 | 82.2 | 0.3 | -2 | (46) Rumanía | 62.8 | 57.1 | 5.7 | 1 |
| (5) Suiza | 94.6 | 95.9 | -1.2 | 0 | (26) Malasia | 82.4 | 80.6 | 1.8 | 1 | (47) Eslovaquia | 62.6 | 56.5 | 6.1 | 3 |
| (6) Países Bajos | 94.3 | 93.9 | 0.4 | 3 | (27) Islandia | 79.9 | 82.7 | -2.7 | -6 | (48) Sudáfrica | 60.9 | 56.9 | 4.0 | 1 |
| (7) Finlandia | 93.7 | 95.2 | -1.5 | 0 | (28) España | 78.7 | 74.3 | 4.5 | 3 | (49) México | 60.4 | 56.4 | 4.0 | 2 |
| (8) Hong Kong | 93.7 | 93.1 | 0.6 | 3 | (29) Estonia | 78.7 | 80.8 | -2.2 | -4 | (50) Jordania | 60.4 | 57.2 | 3.2 | -5 |
| (9) Noruega | 93.7 | 95.7 | -2.1 | -3 | (30) Lituania | 77.6 | 76.1 | 1.5 | -1 | (51) Croacia | 60.0 | 57.5 | 2.5 | -7 |
| (10) Corea del Sur | 91.3 | 88.0 | 3.3 | 4 | (31) Catar | 75.9 | 78.9 | -3.0 | -3 | (52) Turquía | 59.8 | 58.4 | 3.4 | 0 |
| (11) Canadá | 90.8 | 95.2 | -4.4 | -3 | (32) Eslovenia | 75.2 | 71.4 | 3.7 | 2 | (53) Grecia | 59.6 | 56.3 | 3.3 | 0 |
| (12) Emiratos Arabes Unidos | 90.3 | 86.2 | 4.1 | 5 | (33) Polonia | 73.7 | 68.6 | 5.2 | 3 | (54) Chipre | 59.5 | 54.9 | 4.6 | 0 |
| (13) Taiwán | 90.2 | 86.2 | 4.0 | 3 | (34) Portugal | 73.0 | 73.4 | -0.4 | -2 | (55) Filipinas | 59.4 | 53.4 | 6.1 | 1 |
| (14) Australia | 88.9 | 90.2 | -1.3 | -1 | (35) Kazajistán | 72.6 | 65.5 | 7.1 | 3 | (56) Indonesia | 58.0 | 45.8 | 12.2 | 6 |
| (15) Reino Unido | 88.7 | 93.2 | -4.5 | -5 | (36) Latvia | 72.4 | 69.2 | 3.3 | -1 | (57) Brasil | 57.3 | 51.7 | 5.7 | 0 |
| (16) Israel | 86.4 | 92.9 | -6.5 | -4 | (37) República Checa | 71.8 | 71.5 | 0.3 | -4 | (58) Colombia | 56.1 | 48.8 | 7.3 | 1 |
| (17) Alemania | 86.2 | 85.4 | 0.8 | 1 | (38) Rusia | 70.4 | 65.2 | 5.2 | 2 | (59) Argentina | 56.0 | 54.2 | 1.9 | -4 |
| (18) Nueva Zelanda | 86.0 | 84.5 | 1.5 | 1 | (39) Arabia Saudita | 69.0 | 61.9 | 7.2 | 3 | (60) Ucrania | 55.3 | 51.3 | 4.0 | -2 |
| (19) Irlanda | 85.9 | 84.3 | 1.6 | 1 | (40) Tailandia | 68.4 | 65.3 | 3.2 | -1 | (61) Perú | 54.0 | 48.1 | 6.0 | -1 |
| (20) Austria | 84.5 | 86.8 | -2.3 | -5 | (41) Italia | 67.9 | 65.0 | 2.9 | 0 | (62) Mongolia | 49.8 | 48.1 | 1.8 | -1 |
| (21) Luxemburgo | 84.4 | 81.5 | 2.9 | 3 | (42) Chile | 66.7 | 68.4 | -1.7 | -5 | (63) Venezuela | 27.8 | 24.8 | 3.0 | 0 |

Nota: (●) avanzó en puntaje, (◐) retrocedió en puntaje y (●) mantuvo el mismo puntaje. (▲) avanzó posiciones, (▼) retrocedió posiciones y (—) se mantuvo en la misma posición.

Fuente: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019

Figura 8. Ranking de competitividad digital mundial.
Tomado de “Resultados del Ranking,” por P. Marquina, L. del Carpio y C. Mariño, *centrumthink*, 2019.

Otro factor importante es como las empresas tienden a implementar el software de buena calidad que soporte sus operaciones y pueda automatizar sus procesos; como se muestra en la Figura 9, hay una tendencia, en el tiempo, a la disminución de las empresas por invertir en software de los tres tipos siguientes: (a) privado, donde existen derechos a respetar en cuanto al uso; (b) libre, donde existen libertades de manipulación; y (c) propio, el cual es elaborado para cubrir necesidades corporativas puntuales. Sin embargo, también se puede mencionar que en la Encuesta Económica Anual (2018), el tipo de software más usado en todos los segmentos económicos fue el software propietario, siendo el sector de hidrocarburos (77.7%), suministro de electricidad (62%) y Actividades artísticas, entretenimiento y recreativas (54%) las actividades que tienen un mayor porcentaje de empresas en los últimos doce meses, como se muestra en la Figura 10. Adicionalmente, como se muestra en la Figura 11, se infiere que la mayor parte de las empresas utilizan software propio, siendo el 72.6% para empresas grandes, 57.9% para empresas medianas y 35.7% para empresas pequeñas.

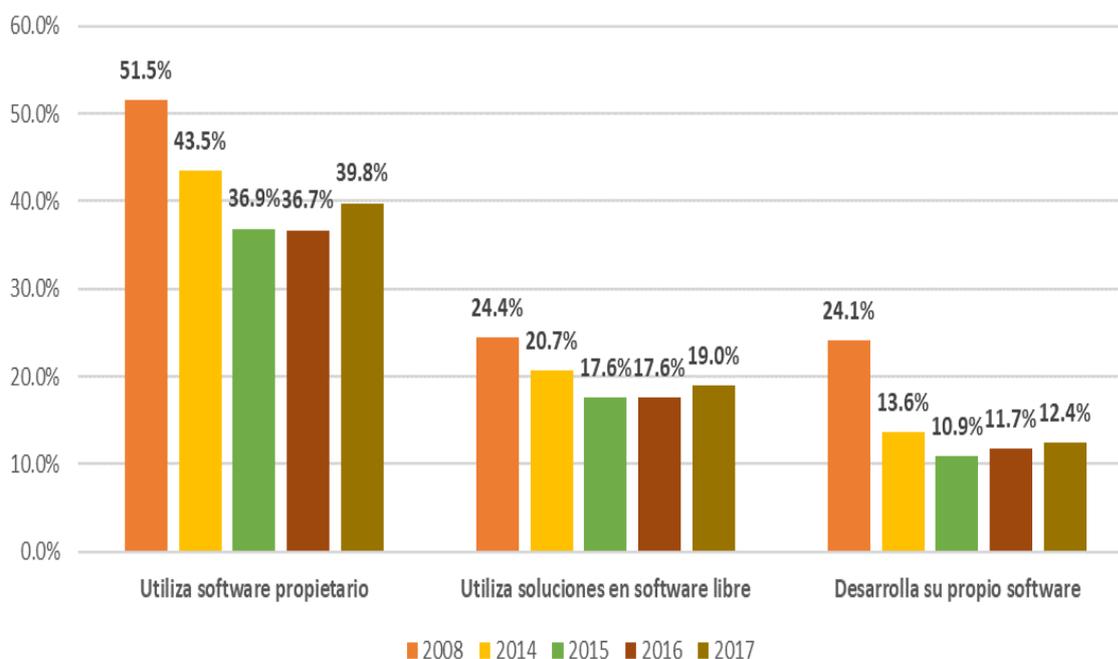


Figura 9. Empresas según tipo de software que posee.

Adaptado de Perú: Tecnológicas de información y comunicación en las empresas, 2008-2018 por INEI, 2011-2020.

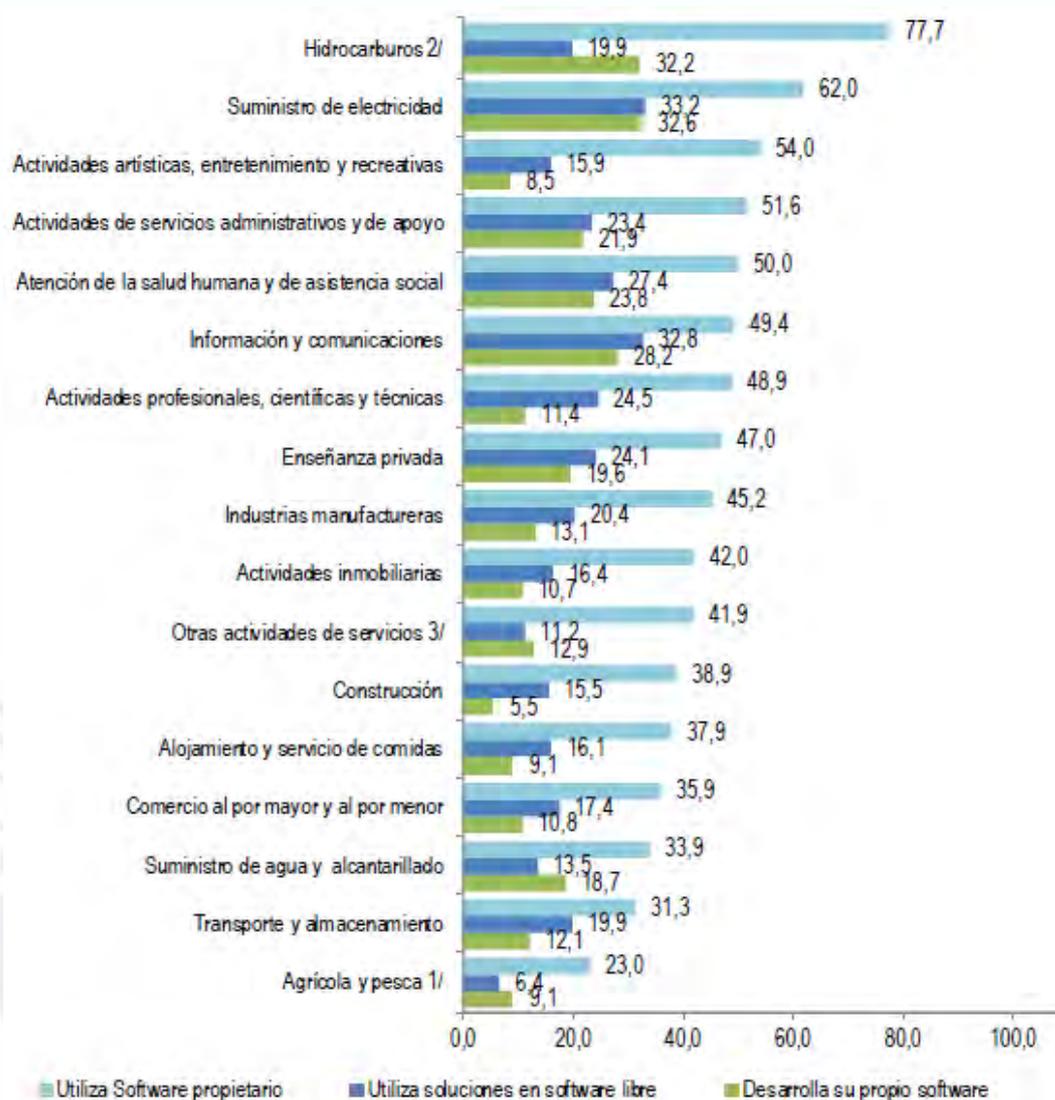


Figura 10. Tipos de software que implementan las empresas según actividad económica. Adaptado de Perú: Tecnológicas de Información y Comunicación en las Empresas, 2017. Encuesta Económica Anual 2018 por INEI, 2020.

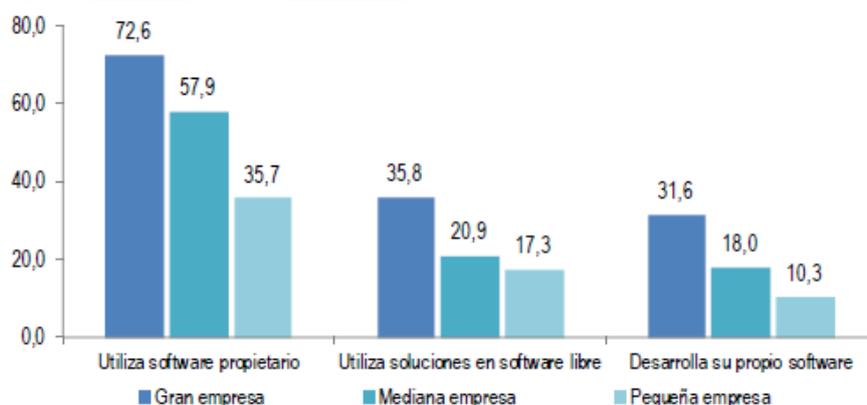


Figura 11. Tipos de software que implementan las empresas según segmento empresarial. Adaptado de Perú: Tecnológicas de Información y Comunicación en las Empresas, 2017. Encuesta Económica Anual 2018 por INEI, 2020.

Por último, INEI (2020) menciona que el 66% de las empresas cuentan con sistemas de gestión, permitiéndoles tener una mejora continua de sus políticas, procedimientos y procesos de organización y el 34% no ha decidido aún implementar uno. Sin embargo, si bien todos los segmentos económicos lograron superar el 50% en el uso de sistemas de gestión, es posible distinguir las diferencias que existen entre estos como se muestra en la Figura 12, que indica que el 94.2% de grandes empresas poseen dicho sistema, el porcentaje para las pequeñas empresas fue de 62.3% y es el segmento de las medianas empresas que también cuenta con un buen porcentaje del 85.3%. En otro sentido, se nota un ligero aumento de las empresas en cada uno de los tipos de sistemas de gestión que utilizan, siendo la mayor parte implementada en los departamentos contable-tributarios y ventas como se muestra en la Figura 13.

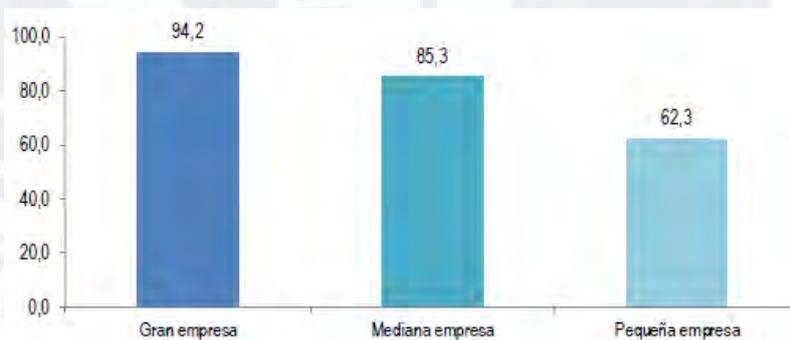


Figura 12. Porcentaje de empresas que poseen sistema de gestión según segmento empresarial.

Adaptado de Perú: Tecnológicas de Información y Comunicación en las Empresas, 2017. Encuesta Económica Anual 2018 por INEI, 2020.

Fuerzas ecológicas (E). En muchas de las ciudades latinoamericanas el incremento y concentración de la población en zonas urbanas entre otros factores han provocado el incremento de los residuos sólidos lo cual constituye un gran problema que provoca contaminación ambiental y riesgos para la salud humana, y en estas ciudades ha primado el manejo de los residuos bajo el esquema de “recolección y disposición final” dejando rezagados el aprovechamiento, reciclaje y tratamiento (Sáez & Urdaneta, 2014). En el Perú se producen diecinueve mil toneladas de residuos sólidos cada día, por ello algunas

empresas fomentan y desarrollan cultura de reciclaje a través de proyectos de eco sostenibilidad (“Día Mundial del Reciclaje,” 2019). Ventura Soluciones al desarrollar un software que es un producto intangible, no influye directamente en la contaminación ambiental en el desarrollo del producto; el hardware y equipos electrónico que adquiere, busca reutilizarlo, repotenciándolo para que al final del ciclo de vida del equipo, los da como parte de pago a las proveedoras de hardware. Así mismo, la organización busca fomentar la cultura de reciclaje y cuidado de medio ambiente en sus instalaciones y en las metodologías de trabajo.

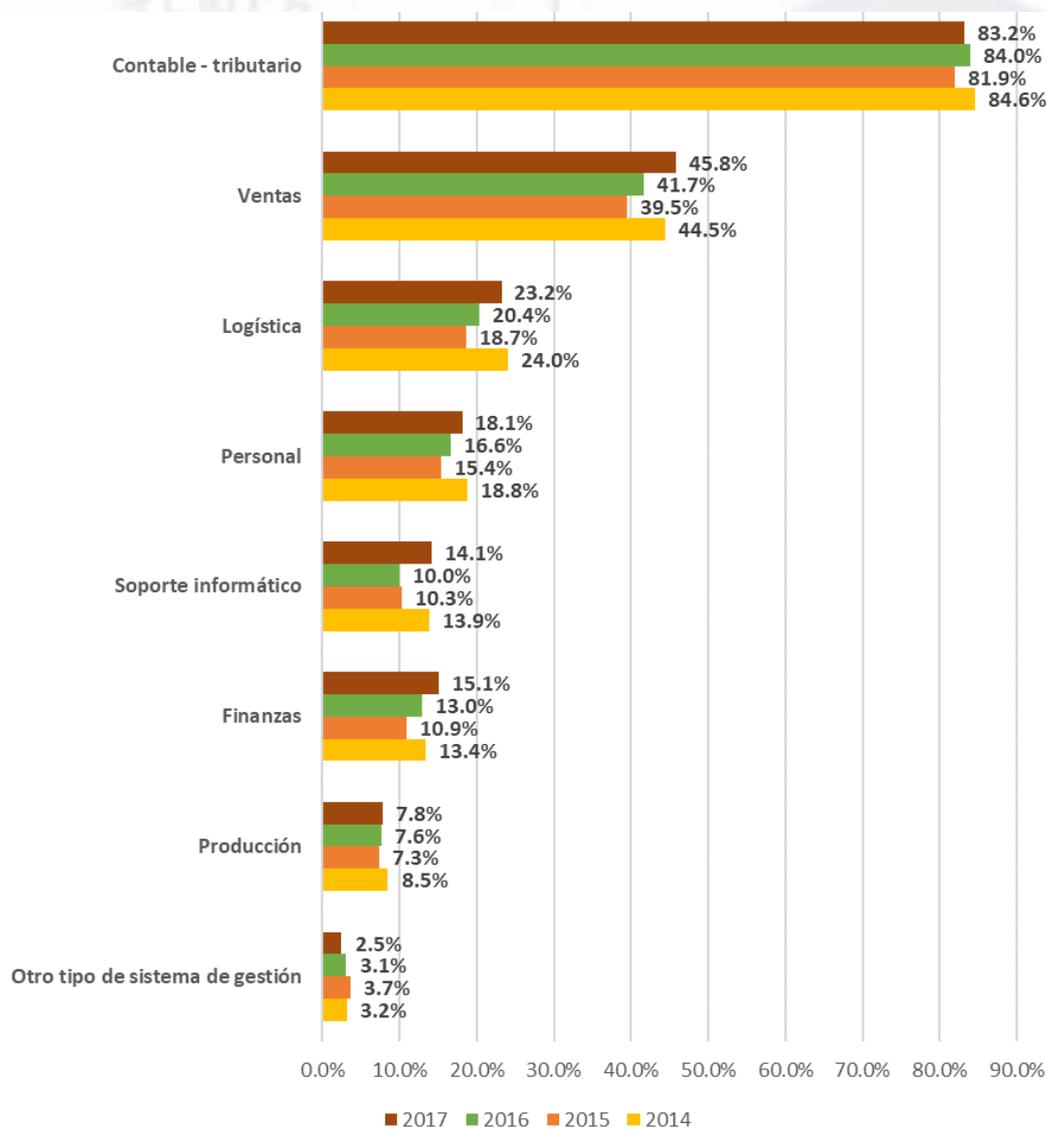


Figura 13. Porcentaje de empresas que poseen sistema de gestión según el tipo. Adaptado de Perú: Tecnológicas de información y comunicación en las empresas, 2014-2017 por INEI, 2016-2020.

2.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El análisis de la matriz MEFE, que se muestra en la Tabla 4 fue realizado con información del contexto externo a enero del 2020, en este se desprende que el ambiente externo en el que se desarrolla la empresa es favorable, debido a que los valores del peso ponderado de las oportunidades (1.97) son mayores que los valores de las amenazas (0.57); obteniendo un total ponderado de la matriz MEFE de 2.54; en este sentido, la empresa debe focalizarse en las oportunidades que se muestran en el mercado y poder explotarlas al máximo para que pueda tener una buena posición frente a la competencia.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor* | Ponderación |
|--|-------------|--------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| 1 Estabilidad de la política monetaria y fiscal | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 2 Mejores regulaciones gubernamentales | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 3 Incremento del PBI nacional y per cápita | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 4 Aumento del poder adquisitivo del consumidor | 0.06 | 3 | 0.17 |
| 5 Variabilidad de las tasas de interés | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 6 Estabilidad de la tasa de inflación | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 7 Estabilidad del nivel del riesgo-país | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 8 Accesibilidad al crédito del sistema financiero | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 9 Crecimiento de la economía mundial | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 10 Mayor uso de tecnologías de información | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 11 Crecimiento en el desarrollo e integración de soluciones informáticas | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 12 Desarrollo de las innovaciones tecnológicas | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 13 Tendencia al incremento de automatismos en los procesos | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Subtotal | 0.73 | | 1.97 |
| Amenazas | | | |
| 1 Menor estabilidad política | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 2 Mayor visibilidad de la corrupción | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 3 Incremento de la informalidad | 0.06 | 2 | 0.11 |
| 4 Poco incentivo de inversión en I&D | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 5 Impacto negativo del coronavirus | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Subtotal | 0.28 | | 0.57 |
| Total | 1.00 | | 2.54 |

Nota. Análisis realizado con información a enero del 2020. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

* La clasificación es la siguiente: (1) pobre, (2) promedio, (3) por encima del promedio y (4) superior.

2.1.3. Ventura Soluciones y sus competidores

Se analiza el nivel de competencia de Ventura Soluciones en cada una de las fuerzas de Porter para conocer su situación que ayudará a analizar los problemas y plantear estrategias, como se muestra en la Figura 14.



Figura 14. Las cinco fuerzas de Porter de Ventura Soluciones SAC. Adaptado de Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, por J. Pérez y G. Polis, 2011.

Poder de negociación de los proveedores. Ventura Soluciones cuenta con diversos proveedores, los cuales son clasificados en a) proveedores de *addons* complementarios de SAP Business One, b) proveedores de *hardware* y equipos de cómputo, c) proveedores de servidores para ERP's y d) proveedores de desarrollo de software. Cabe mencionar que, en la actualidad, Ventura Soluciones decidió ya no trabajar con proveedores de *addons* complementarios extranjeros, debido a que en los últimos dos años ha tenido observaciones en el trabajo de estos por no tener experiencia previa en el Perú (J. Villa, comunicación personal, 20 agosto del 2019). Para indicar el poder de negociación que tienen estos proveedores, se debe considerar dos grupos, (a) el primero formado por los proveedores de *hardware* y proveedores de desarrollo de software, los cuales tiene un bajo poder de

negociación porque el volumen de ellos es mayor en el mercado y hay una mayor competitividad entre ellos, (b) el segundo grupo es formado por el proveedor de servidores para ERP's y tienen un mayor poder de negociación debido a que son marcas internacionales, especificados por el mismo SAP para sus ERP's.

Poder de negociación de los compradores. SAP realiza la segmentación de los compradores para sus diferentes ERP's en base a la facturación anual, por lo que establece que el segmento de clientes para SAP Business One son aquellas empresas que facturan entre 5 y 70 millones de soles al año, por esto se establece que los compradores de Ventura Soluciones son las pequeñas y medianas empresas del Perú cuya facturación anual oscila entre 5 y 70 millones de soles (M. Chávez, comunicación personal, 09 agosto del 2019). De acuerdo con la Encuesta Económica Anual que ejecuta el INEI, se sabe que para el año 2016, se registraron 88,591 empresas en el Perú, de las cuales, el 84.5% son pequeñas empresas que facturan 102,222 soles y el 4.6 % son medianas empresas que facturan 22,060 soles (INEI, 2018a). Estos compradores se concentran en determinadas industrias siendo principalmente el comercio al por mayor y menor seguido de las industrias manufactureras tal como se muestran en la Figura 15, asimismo estos compradores vienen incrementando en los últimos años su interés en las innovaciones tecnológicas, teniendo que, del total de las medianas empresas, el 35.8% invierte en tecnología y de las pequeñas empresas, el 18.9% (INEI, 2018b).

Por lo antes mencionado, se determina que los compradores tienen un alto poder de negociación, porque cada vez existen más compradores que tienen diferentes opciones y una mayor amplitud de elección con diferentes precios. Como informa (J. Villa, comunicación personal, 20 agosto del 2019), el Gerente General de Ventura Soluciones, la competencia es cada vez más fuerte, una vez que el comprador elige SAP Business One dentro de las otras opciones de ERP, el segundo reto es ser elegido como *partner*.



Figura 15. Porcentaje de empresas según actividad económica.

Adaptado de Perú: Tecnológicas de Información y Comunicación en las Empresas, 2015 por INEI, 2018.

Amenaza de los sustitutos. Los sustitutos para el ERP SAP Business One que implementa Ventura Soluciones son los otros softwares de Gestión existentes en el mercado, los cuales han ido incrementando en los últimos años, como se muestra en la Figura 16, a los principales sustitutos y se especifica las áreas de mayor uso de los softwares de gestión adquiridos. Por esto, se sostiene que Ventura Soluciones tiene una alta amenaza por la propensión a comprar sustitutos debido a que la tendencia tecnológica de las empresas de la actualidad impulsa la creación de nuevas soluciones de software empaquetados ya sea importados o nacionales. Con respecto a los costos cambiantes de los sustitutos, estos no representan mayor riesgo debido a que si un cliente elige un ERP y decide implementarlo, cambiar a otro implica costos de una nueva implementación, dejando así la inversión inicial en esfuerzo nulo (M. Meléndez, comunicación personal, 20 agosto del 2019).

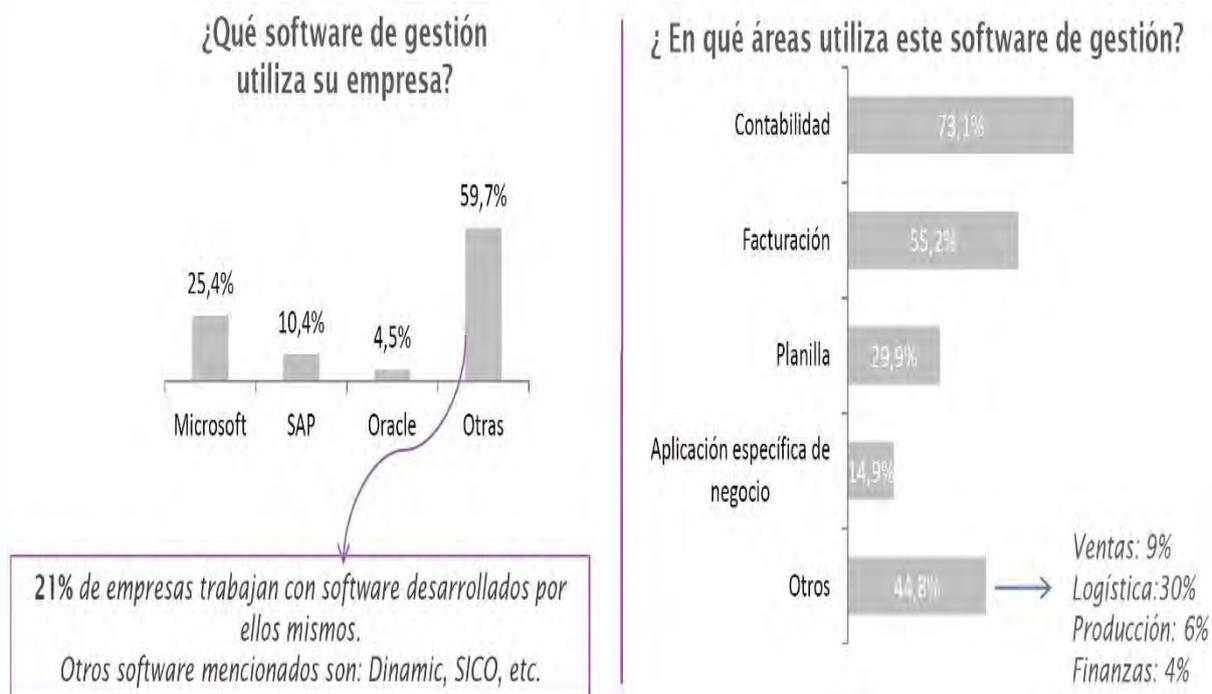


Figura 16. Las empresas que software de gestión utilizan y en qué área. Tomado de “Hábitos de,” por *Bussines at speed*, (PHC), 2015 (<https://www.technopatas.com/wp-content/uploads/2015/09/20150904-INFORME-PHC-%C2%B7-OPINO.pdf>).

Amenaza de los entrantes. Los entrantes son las empresas que han decidido entrar al mercado como *partner* de SAP Business One, lo cual implica solicitar a SAP pasar por un proceso de evaluación y capacitación, para que así puedan ofrecer e implementar sus productos como representante o *partner*. Las principales barreras de entrada para los entrantes son el capital y curva de aprendizaje patentada, debido a que SAP al recibir la solicitud, evaluará al aspirante respecto a determinadas variables, como el capital de la empresa y la evaluación del proceso de capacitación e inducción de SAP (SAP, 2019). Es por esto por lo que la amenaza de los entrantes es mediana, si bien es cierto la tendencia de creación de empresas de software va en aumento por las tendencias tecnológicas, para ser *partner* de SAP y mantener la relación es necesario que el entrante supere barreras financieras y pase un proceso de capacitación, así como mantener un compromiso de ventas y crecimiento ambicioso, es decir existen barreras a considerar y que dificultan el ingreso (SCL Consulting, 2019).

Rivalidad de los competidores. El servicio que ofrece Ventura Soluciones es la implementación de un sistema integrado ERP llamado SAP Business One, por lo tanto, sus competidores directos son las empresas que también implementan este sistema a los cuales se denominan *partners* de SAP Business One, en el Perú existen cinco *partners*, clasificados por SAP en *Silver*, *Gold* y *Platinum* (ver sección 1.2. Análisis de la Industria, párr. 5). Entre los competidores existe una alta rivalidad, debido a que son sólo cinco en el Perú y dentro de ellos, dos lideran las ventas, Exxis Perú y MSS Seidor Perú, empresas presentes en varios países, con un mejor posicionamiento y control de costos fijos, por lo cual se debe considerar que los competidores tienen un mayor poder de negociación con los compradores, principalmente de estos dos competidores (J. Villa, comunicación personal, 20 agosto del 2019).

2.1.4. Ventura Soluciones y sus referentes

Como referentes de Ventura Soluciones se ha escogido dos *partner* de presencia internacional y que a su vez cuentan con las mayores calificaciones por parte de SAP, MSS Seidor y Vision33 Inc, la primera como *Platinum partner* y el segundo como *Gold partner*.

MSS Seidor, este *partner* está presente en varios países de Sudamérica incluido Perú siendo una de las principales competencias de Ventura Soluciones y considerado como referente por poseer los siguientes puntos como diferencial, (a) tienen el equipo más grande del Perú, con 50 consultores, (b) cuentan con alianzas estratégicas con los *partners* de *addons* en su mayoría extranjeros, (c) cuentan con derechos para implementar directamente los *addons*, (d) han implementado soluciones verticales estándar para los principales tipos de industria, que le permiten disminuir los costos y tiempos de implementación, (e) tienen en su base instalada el mayor número de clientes SAP Business One, 180 en Perú, más de 1,000 en la región y más de 3,000 en el mundo, y (f) cuentan con

premiaciones internacionales como SAP Platinum Partner en Perú, la categoría más alta en el ecosistema SAP (MSS Seidor, 2019).

Visión 33 Inc, de origen norteamericano fundado en el 2003, es el mayor referente por estar entre los *partners* más reconocidos y premiados por SAP a nivel internacional, tiene como principales fortalezas o factores de éxito, (a) establece una relación a largo plazo con los clientes, (b) la empresa posee altos estándares de capacitación para los empleados, (c) optimización de sus procesos de configuración mediante soluciones *plug and play*, que es la capacidad de un sistema informático de configurar automáticamente los dispositivos al conectarlos, (d) aplicación del programa Total Care, que busca aportar el mayor valor a los clientes todos los días 24/7, (e) centro de soporte Vision33 que permite enviar fácilmente tickets de soporte y verificar el estado más actualizado, y (f) chats web quincenales, reúnen a los clientes cada dos semanas para cubrir temas relevantes y responder preguntas (SAP Business One, 2018).

2.1.5. Matriz perfil competitivo (MPC) y matriz perfil referencial (MPR)

Matriz perfil de competitividad (MPC). Se identifica en el análisis de matriz MPC como se muestra en la Tabla 5, que uno de los factores clave más importante para la empresa es el impacto en calidad y rendimiento que tiene con sus clientes. Asimismo, tiene como principal competidor a la empresa Exxis Perú SAC quien además de tener un impacto en calidad y rendimiento, tiene algunas ventajas competitivas en relación a la empresa Ventura Soluciones, como por ejemplo el volumen de compradores y crecimiento de la industria.

Matriz perfil referencial (MPR). Se identifica en el análisis de matriz MPR como se muestra en la Tabla 6, que tiene como principal referente a la empresa Vision33 Inc. quien tiene como factor clave el volumen de compradores debido a que tiene mayor presencia en el mercado nacional e internacional siendo el número uno en el mundo.

Tabla 5

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

| Factores clave de éxito | Peso | Ventura Soluciones | | Sypsoft | | Celeritech Solutions | | Strat Consulting | | Exxis Peru | |
|---|-------------|--------------------|-------------|---------|-------------|----------------------|-------------|------------------|-------------|------------|-------------|
| | | Val. | Pond. | Val. | Pond. | Val. | Pond. | Val. | Pond. | Val. | Pond. |
| 1 Costo relativo de compras totales en la industria | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| 2 Volumen de compradores | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 |
| 3 Productos sustitutos | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| 4 Sensibilidad de precios | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 5 Impacto en calidad y rendimiento | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 6 Costos cambiantes | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| 7 Propensión a comprar sustitutos | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| 8 Requerimientos de Capital | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| 9 Curva de aprendizaje patentada | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 10 Crecimiento de la industria | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 |
| 11 Cosos fijos y valor agregado | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| 12 Diversidad de los competidores | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| Total | 1.00 | | 2.40 | | 2.92 | | 2.53 | | 2.13 | | 3.24 |

Nota. Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor
Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," de F.D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 6

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

| Factores clave de éxito | Peso | Ventura Soluciones | | Vission33 (EE.UU.) | | MSS Seidor (España) | |
|---|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|---------------------|-------------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1 Costo relativo de compras totales en la industria | 0.08 | 2 | 0.16 | 4.00 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 2 Volumen de compradores | 0.12 | 2 | 0.24 | 4.00 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 3 Productos sustitutos | 0.10 | 2 | 0.20 | 4.00 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 4 Sensibilidad de precios | 0.06 | 1 | 0.06 | 4.00 | 0.24 | 3 | 0.18 |
| 5 Impacto en calidad y rendimiento | 0.09 | 4 | 0.36 | 4.00 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 6 Costos cambiantes | 0.07 | 3 | 0.21 | 4.00 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| 7 Propensión a comprar sustitutos | 0.10 | 2 | 0.20 | 4.00 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 8 Requerimientos de Capital | 0.08 | 2 | 0.16 | 4.00 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 9 Curva de aprendizaje patentada | 0.08 | 3 | 0.24 | 4.00 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| 10 Crecimiento de la industria | 0.09 | 2 | 0.18 | 4.00 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 11 Cosos fijos y valor agregado | 0.06 | 3 | 0.18 | 4.00 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 12 Diversidad de los competidores | 0.07 | 3 | 0.21 | 4.00 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| Total | 1.00 | | 2.40 | | 4.00 | | 3.76 |

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.
Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

2.2. Análisis del contexto interno de la empresa

2.2.1. Análisis interno AMOFHIT

Administración y gerencia (A). Ventura Soluciones cuenta con tres gerencias principales, (a) gerencia general a cargo de Jorge Villa, (b) gerencia de ventas a cargo de Juan Pablo Villa y (c) gerencia de operaciones a cargo de Alex Cruz. La Administración de la organización está a cargo de la Gerencia General y del Comité Directivo, este último integrado por las tres gerencias antes mencionadas, estos roles cuentan con el perfil y experiencia requerida para la dirección de empresas y dirigen sus esfuerzos principalmente a las ventas y conseguir nuevos clientes. En una entrevista Jorge (J. Villa, comunicación personal, 20 agosto del 2019) menciona que, durante la etapa de ventas, cada *partner* acude a su imagen, prestigio y experiencia para poder captar al cliente, siendo así, Exxis Perú, uno de los competidores, acude a su imagen de ser el *partner* con presencia internacional, el segundo competidor MSS Seidor Perú acude a su imagen de tener presencia regional, contra esto, Ventura Soluciones lamentablemente no cuenta con una imagen posicionada que pueda utilizarlo para llegar a nuevos clientes. Por esto, Ventura Soluciones acude a la red de contactos como principal herramienta para obtener nuevos leads y llegar a concretar ventas, significando así que las Gerencias de Administración dedican gran parte de su tiempo a reuniones de *networking* y eventos corporativos (J. Villa, comunicación personal, 20 agosto del 2019).

Marketing y ventas (M). Ventura Soluciones no sólo entrega un producto sino brinda un servicio por el cual, para analizar su Marketing Mix se considera las 7P como se muestra en la Figura 17, donde: (a) producto, formado por los módulos SAP Business One estándar, así como los desarrollos de software propios de Ventura Soluciones que permiten expandir el producto final entregado al cliente, (b) precio, el cual se divide en dos, primero se tiene el precio de la implementación, el cual se establece de acuerdo al esfuerzo en horas

hombre considerando cincuenta dólares la hora y el segundo son los precios de licencia por cada usuario que usará el sistema, (c) promoción, se cuenta con plataforma digital, campañas Google AdWords, gestión de contenidos en la página web y gestión de redes sociales, también se utiliza como herramientas de obtención de leads, el *telemarketing*, llamadas telefónicas, red de contactos y *networking* tal como se muestra en el como se muestra en el Apéndice A y (d) Plaza, Corresponde a las pequeñas y medianas empresas que facturan entre cinco y setenta millones de soles y que deseen invertir en desarrollo e innovación.



Figura 17. Las 7P's del marketing de servicios.

Adaptado de "las 7P's del marketing," por marketing estratégico, 2016 (<http://marketingestrategicosv.blogspot.com/2016/01/las-7-ps-del-marketing-de-servicios.html>).

Con respecto a las 3Ps adicionales de servicio, se considera (e) Personas, el 80% del personal tiene conocimiento de consultoría en SAP Business One que facilita y optimiza el servicio, así mismo se realiza capacitación continua acorde a las tendencias que vayan surgiendo, la cual es dirigida y coordinada por las gerencias intermedias. (f) Pruebas físicas, donde se detalla los contratos con los clientes, los módulos instalados, los casos de éxitos que tienen con diferentes empresas que vienen trabajando años con Ventura Soluciones y las referencias que tienen los contacto de la empresa, (g) Proceso, inicia con la obtención del lead y la realización de la venta por el departamento de ventas, para luego iniciar la implementación de SAP Business One por parte del área de proyectos, para finalizar con el área de soporte que se encarga de dar soporte al cliente una vez que el proyecto de implementación haya sido finalizado. Si el cliente solicita nuevos requerimientos, cuentan con el área de servicios para poder implementarlos.

Operaciones y logística.

Infraestructura (O). En el departamento de Operaciones cuenta con cuatro áreas: (a) proyecto, (b) soporte, (c) servicio y (d) producto, la primera encargada de implementar los proyectos de implementación de SAP Business One en los clientes, la segunda es la encargada de dar soporte a los clientes de base instalada, los cuales son aquellos que ya tienen el ERP implementado, el tercero se encarga de implementar requerimientos de los clientes de la base instalada que no excedan el mes de trabajo, encaso exceda, se encarga el área de proyectos, finalmente el cuarto se encarga de las innovaciones, investigación, actualizaciones y desarrollo de mejoras en la localización Ventura Soluciones (adecuaciones sobre la localización Perú el cual se refiere a la configuración en el sistema SAP para los impuestos, de acuerdo a los lineamientos legales, contables y fiscales del Perú) (M. Meléndez, comunicación personal, 19 agosto del 2019). El departamento de operaciones es el que posee el 70% del personal de Ventura Soluciones debido a que se

encargan de ejecutar el servicio al cliente siendo el responsable de la cadena de producción, en promedio se implementan 30 proyectos al año y se atienden 100 requerimientos (M. Meléndez, comunicación personal, 19 agosto del 2019).

La distribución física de las áreas se da dependiendo de las coordinaciones que existen entre ellas, las áreas de soporte se encuentran junto a la de servicio y producto, debido a que en varias oportunidades se requiere el apoyo de estas áreas para atender la observación del cliente. El equipo del área de proyectos no trabaja en la oficina principal, sino están distribuidos en cada cliente que implementan, para así mejorar la eficiencia en el proceso de implementación, así como en la coordinación y gestión de información con el cliente (M. Meléndez, comunicación personal, 19 agosto del 2019).

Finanzas y contabilidad (F). Realizando un análisis de los estados financieros del año 2018, como se muestra en el Apéndice C, observamos que la empresa logró recuperarse con respecto al año 2017, en el cual el estado de resultados dio negativo debido a un incremento en los gastos administrativos, pero en el 2018 el estado de resultados, como se muestra en el Apéndice D, obtuvo ganancias por S/. 1,737,581 soles; siendo así, su ratio de liquidez es de 1.12 por lo que la empresa puede cubrir sus deudas en el corto plazo con sus activos corrientes, Su apalancamiento financiero es 1.07 y su apalancamiento operativo es 2.63 lo que nos indica que la empresa incrementa su utilidad operativa según aumenten sus operaciones y de la misma manera financieramente. Su rendimiento de patrimonio (ROE) fue de 193.99%, este resultado es aislado debido a que, como señalamos anteriormente, la empresa tuvo pérdidas en el año 2017 por lo que el patrimonio de la empresa disminuyó; el rendimiento de los activos (ROA) es de 37.83% valor adecuado para las empresas. Ventura Soluciones se encuentra haciendo una reevaluación sobre cómo mejorar su desempeño financiero para no volver a incurrir en pérdidas que pueda perjudicar a la empresa permanentemente (J. Nano, comunicación personal, 9 de septiembre del 2019).

Recursos humanos (H). Los profesionales que trabajan en Ventura Soluciones cuentan con competencias medianamente desarrolladas, si bien es cierto que el 80% del personal tiene conocimiento de consultoría en SAP Business One, sólo el 65% está certificada, así mismo todas las áreas del departamento de operaciones no cuentan el mismo nivel de conocimiento en sus consultores, siendo las áreas de soporte la que cuenta con menos nivel de consultoría. Con respecto a los roles de Gerencia, estos poseen mayores conocimientos y experiencia en gestión y administración de la organización (M. Chávez, comunicación personal, 09 de agosto del 2019). Debido a que existe una alta rotación de personal y el proceso de selección es continuo, la empresa busca que el personal tenga capacitación continua y acorde a las tendencias que vayan surgiendo, por esto realiza una selección de determinado personal según evaluación interna para que sean capacitados dentro y fuera del país; también se realizan capacitaciones internas, en el cual el personal de más experiencia transmite conocimientos a los demás trabajadores. Las Gerencias intermedias al inicio de cada año planifican y coordinan con el personal los objetivos anuales tanto a nivel personal como profesional (J. Villa, comunicación personal, 20 de agosto del 2019). En cuanto a clima laboral, como menciona Jorge Villa (J. Villa, comunicación personal, 20 de agosto del 2019) se tiene un ambiente amigable es decir sensación de familia, aunque de todas maneras se tiene por periodos, por temas de recarga laboral y bajo salario, algunas disconformidades y esto se debe principalmente a temporadas bajas en las ventas.

Sistemas de información y comunicaciones (I). Ventura Soluciones cuenta con el ERP SAP Business One como elemento clave para la gestión de su información y a pesar de no contar con la totalidad de los módulos instalados, cuenta con la capacidad de emisión de reportes a gerencia como se menciona en el Apéndice B. Además, se cuenta con un sistema web de registro de horas y de gestión de soporte, ambos para el departamento de

Operaciones, estos sistemas permiten contar con información que ayuda en la toma de decisiones, aunque se tiene inconvenientes con tenerlo de manera oportuna ya que la información depende principalmente del registro de horas y de la información contable, información que por lo general tiene cierto retraso en su registro, por lo que el 25% del tiempo, no existe suficiente disponibilidad de información (A. Cruz, comunicación personal, 19 agosto del 2019).

Tecnología e investigación y desarrollo (T). Ventura Soluciones en la actualidad no cuenta con tecnología de punta, pero sí con la necesaria para dar soporte a sus procesos debido, más que nada, a temas de presupuesto, pero sí posee disponibilidad de adopción tecnológica debido a que existe el área de Producto, el cual está dedicado al análisis de cualquier tendencia o nueva tecnología para aplicar a los procesos, así mismo a las mejoras de producto o las innovaciones que vienen a solicitud del propio SAP. Se realizan capacitaciones y viajes para conocer tendencias, tanto propuestos por SAP como otros líderes de la región en tecnología. (M. Meléndez, comunicación personal, 19 de agosto del 2019).

2.2.2. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

El análisis de la matriz MEFI, que se muestra en la Tabla 7, fue realizado con información del contexto interno a enero del 2020, en este se desprende que en el rubro de fortalezas se obtuvo un calificativo de 1.75 y en la de debilidades un 0.83, lo cual quiere decir que la empresa cuenta con fuerzas internas favorables, teniendo como mayor fortaleza que la empresa se cuenta con mayor experiencia en el equipo directivo y de los directores. Adicionalmente, se puede resaltar que dado que se obtuvo un resultado combinado mayor a 2.58, que la empresa es fuerte en base a sus factores internos en su conjunto.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor* | Ponderación |
|--|-------------|---------------|--------------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Mayor experiencia en el equipo directivo y de los directores | 0.07 | 4 | 0.26 |
| 2 Eficiencia en la gestión de la red de contactos | 0.08 | 3 | 0.23 |
| 3 Mayor capacidad en la producción y eficiencia de implementación | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 4 Ratios financieros | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5 Mejores competencias y calificaciones profesionales | 0.06 | 4 | 0.22 |
| 6 Adecuada selección, capacitación, y desarrollo del personal | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 7 Buena calidad del clima laboral | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 8 Alta capacidad de adopción de nuevas tecnologías | 0.06 | 4 | 0.22 |
| 9 Mayor investigación y desarrollo en productos y procesos | 0.06 | 4 | 0.22 |
| Subtotal | 0.51 | | 1.75 |
| Debilidades | | | |
| 1 Bajo reconocimiento de la organización | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 2 Baja participación de mercado | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 3 Inadecuada calidad del servicio al cliente de base instalada | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4 Deficiente investigación de mercados | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5 Poca efectividad de los procesos en el control de la calidad y de los costos | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 6 Flexibilidad del capital de trabajo | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 7 Baja calidad e integración de la información de las áreas | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 8 Falta de información para la toma de decisiones de la gerencia | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Subtotal | 0.49 | | 0.83 |
| Total | 1.00 | | 2.58 |

Nota. Análisis realizado con información a enero del 2020. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

*El valor es el siguiente: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Capítulo III: Problema Clave

3.1. Metodología de Trabajo

Para identificar los problemas principales se utilizaron diferentes herramientas, en primer lugar, se eligió herramientas de las fases de empatía y definición de la metodología *Design Thinking*, la cual es recomendada como metodología ágil para la obtención de información y análisis de problemática centrándose en las personas y en su opinión (Becerra & Castillo, 2019). Se realizaron entrevistas al personal de la empresa, en dos grupos, primero a los consultores de cada departamento y luego a las Gerencias; durante las sesiones se utilizó también la observación, el cual permitió recabar información de los problemas que consideran el personal como los principales. Estas sesiones fueron realizadas en el mes de noviembre del 2019 en las instalaciones de la empresa. Posteriormente, con la información obtenida, se realizó un taller interno con el equipo de tesis, utilizando la metodología de saturación del espacio y mapa de empatía, método más usado en la fase de definir de *Design Thinking* para recopilar y presentar visualmente información (Stevens, 2019).

Una vez ordenado e identificado los problemas, se utilizó la herramienta mapa de relaciones de colores de problemas y causas para poder relacionarlos y calificarlos (Cárdenas, 2015, pp. 19-26; Vilar, Gómez & Tejero, 1998, pp. 43-55), se utilizaron rango de colores para graficar la criticidad, la cual tendrá una evaluación de acuerdo con su impacto al problema, en base a esta evaluación se identifica tres categorías, alto puntaje de 8 a 10 de color rojo, puntaje medio de 6 a 7 de color amarillo y puntaje bajo de 1 a 5 de color verde; esto permitió obtener un mejor enfoque de las necesidades específicas y ponerlas al descubierto. Posteriormente se utilizó la matriz de priorización para identificar los problemas que causarán mayores impactos para así poder localizar el problema clave.

3.2. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados

3.2.1. Diagnóstico de la empresa

En base a la metodología de trabajo descrita en la sección anterior, donde abordamos herramientas de *Design Thinking* (Becerra & Castillo, 2019; Stevens, 2019) y el diagrama de relaciones (Cárdenas, 2015; Vilar, Gómez & Tejero, 1998), se tuvo como resultado la elaboración del diagrama de problemas y causas como se muestran en la Figura 18, donde se visualiza que la empresa Ventura Soluciones cuenta con 4 principales problemas identificados que afectan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo de la empresa que viene creciendo como *partner* de SAP en Perú y Latinoamérica. Estos cuatro problemas son representados en forma de nube y en color rojo siendo: (a) alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada, (b) menor rentabilidad de las ventas en comparación a la directa competencia, (c) falta de dirección estratégica y (d) no se tiene control integrado de la cadena de valor. Además de esto, en este diagrama se muestra las relaciones Problema- Causa, así como Causa - Causa, donde el nivel de impacto en el objetivo se cuantifica del 1 al 9 y se expresa en una escala de colores, donde el color naranja oscuro es para un impacto alto, el color naranja claro es para un impacto medio y el color verde es para un impacto bajo.

3.2.2. Problemas identificados

Alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada. Uno de los problemas identificados es la inconformidad que tienen los clientes de la base instalada (clientes que ya cuentan con el ERP implementado) con los servicios de Ventura Soluciones, los cuales se resumen en la Tabla 10 y muestran que el 50% de las evaluaciones están debajo de cinco. Estos resultados fueron analizados y se encontraron como principales causas: (a) no se tiene seguimiento a indicadores en toda la cadena de valor, debido a que las gerencias principales priorizan y hacen mayor seguimiento a

indicadores del proceso de venta, cómo son, la rentabilidad de los proyectos vendidos, número de leads concretados; esto se complica aún más porque no se tiene integrado la información de todos los departamentos de la empresa y por ende el total de sus indicadores no siguen una misma dirección estratégica (A. Cruz, comunicación personal, 19 de agosto del 2019), (b) no se da suficiente acompañamiento a los clientes de la base instalada, los clientes indican que una vez que tienen el ERP, no sienten que la empresa los acompañe en su aprendizaje usando el sistema o conociendo las mejoras que va publicando SAP, este punto, se debe a que hay una cantidad de tickets que sobrepasa la carga, dejando despriorizado las iniciativas, (c) menor número de trabajadores en las áreas de soporte, no cuentan con la capacidad ni conocimiento necesario con respecto a las otras áreas, ver la Tabla 8 donde se muestra el número de consultores por cada área, (d) los trabajadores no se encuentran identificados con la empresa, lo cual en el área de soporte es reflejado en parte en la pasividad de buscar soluciones para el cliente, lo cual se complica por ser un área cuya atención no es directa cara a cara sino mediante correos y de manera telefónica, en la Tabla 9, se ve los principales reclamos que el personal deja en el buzón de sugerencias y (e) existencia de indicadores altos de errores en la implementación del ERP que derivan de la implementación que causan una carga inicial de errores que debe atender el área de soporte, un 20 % de incidencias causadas por errores durante la configuración y un 18% por desconocimiento de usuario del ERP (M. Farfán, comunicación personal, 19 de agosto del 2019).

La relevancia de este problema radica en que no permite a Ventura Soluciones contar con adecuadas referencias de clientes que les permita concretar futuras ventas y así poder aumentar la rentabilidad de estos, ya que los nuevos clientes buscan información no sólo del ERP, o del *partner* sino de los clientes que ya cuentan con el servicio de Ventura Soluciones. El problema de tener el alto índice de inconformidad con el servicio a la base

instalada se relaciona directamente con la menor rentabilidad que tiene en las ventas, así como muestra que no se tiene un control integrado de toda la cadena de valor, puesto que las Gerencias han mostrado mayor interés a las primeras etapas de la cadena de valor, pero una vez que el cliente ya tiene el ERP, la calidad del servicio desciende.

Tabla 8

Consultores por Área

| Departamento de Operaciones | Número de Consultores Senior | Número de Consultores Técnico | Número de Consultores Junior |
|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Proyectos | 3 | 4 | 2 |
| Servicio | 1 | 3 | |
| Soporte | 1 | 3 | 1 |
| Producto | | 1 | 1 |

Tabla 9

Principales Reclamos del Buzón de Sugerencias

| Reclamos | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------|------|------|------|
| Sobrecarga de trabajo | 11% | 18% | 18% | 32% |
| Retraso en pago de salarios | 13% | 14% | 19% | 19% |
| Retraso en el pago de CTS y gratificación | 12% | 13% | 26% | 27% |
| No atención de los problemas con los equipos electrónicos asignados | 21% | 20% | 19% | 7% |
| No se tiene momentos de compartir en la empresa | 39% | 25% | 12% | 8% |
| Otros | 4% | 10% | 6% | 7% |

Nota. Clasificación de reclamos por porcentajes anuales

No se tiene control integrado de la cadena de valor. Ventura Soluciones busca atender toda la cadena de valor, pero de acuerdo con el análisis realizado, se da mayor prioridad a las etapas de venta e implementación, el cual se puede notar en la Tabla 10, donde se ve la evaluación de los clientes.

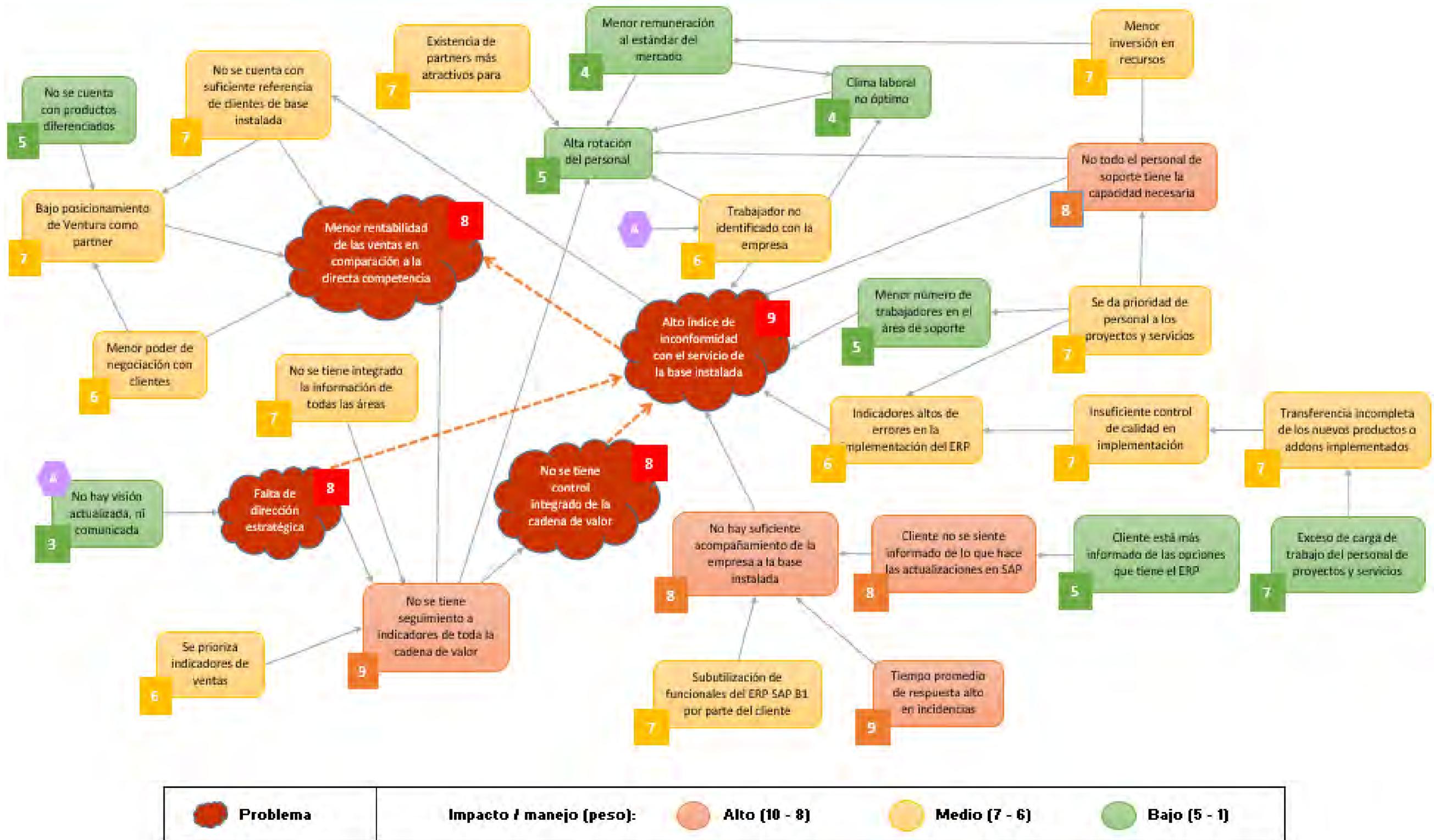


Figura 18. Diagrama de relaciones de problemas y causas clasificados por impacto de Ventura Soluciones. Adaptado de “Aplicación de la Metodología Lean Manufacturing en un proceso operativo de una Institución Financiera, Caso Práctico,” (p. 25), por D. Cárdenas, 2015, México D.F., México: Universidad Panamericana.

Este problema es causado por, (a) no se tiene seguimiento a los indicadores en toda la cadena, cada departamento tiene sus propios indicadores, pero aquellos de rentabilidad de venta y rentabilidad de implementación, son las que tienen mayor atención en reunión de comité (A. Cruz, comunicación personal, 19 de agosto del 2019) y (b) otra causa es que no se tiene integrado la información de todos los departamentos y por ende sus indicadores, lo cual impide a la Gerencia tener de manera inmediata esta información para la toma de decisiones (J. Villa, comunicación personal, 19 de agosto 2019). Este problema es relevante porque al no controlar toda la cadena de valor y dar determinado interés a una sola parte de esta cadena, las demás partes quedan descuidadas y provocan que se tenga inconformidad de los clientes con la parte de la cadena descuidada cómo es el soporte post implementación, así como se tiene descuidado al personal de esa parte de la cadena, sumando lamentablemente a la mayor rotación de personal.

Tabla 10

Calificación de los Clientes a los Servicios de Ventura Soluciones

| Etapa | Punto Evaluación | Calificación |
|-----------------------------|---|--------------|
| Preventa | Rapidez en concretar reuniones de presentación | 7 |
| | Información clara de los productos solicitados | 7 |
| | Conocimiento de los productos mostrados en la venta | 6 |
| | Facilidad de información para opciones de financiamiento | 6 |
| Implementación | Capacidad de atender consultas del producto durante la implementación | 6 |
| | Gestión del proyecto de implementación | 7 |
| | Conocimiento de consultores durante la implementación | 7 |
| | Usuarios capacitados antes del inicio de operaciones con el ERP | 5 |
| | Transferencia a Soporte | 6 |
| | Presentación inicial de un SLA | 4 |
| Soporte post implementación | Cumplimiento del SLA | 4 |
| | Conocimiento de mejoras publicados por SAP | 3 |
| | Mejores prácticas de la herramienta | 3 |
| | Atención de consultas iniciativa | 4 |
| | Atención de incidencias | 3 |

Nota. Calificación: Muy malo (1-2), malo (2-4), regular (5-6), bueno (7-8), muy bueno (9-10)

Este problema afecta y suma a que Ventura Soluciones tenga menor rentabilidad de las ventas en comparación a la competencia, porque al no controlar toda la cadena se descuida la atención al cliente, que finalmente se fideliza con la atención que recibe en toda la cadena de valor, así mismo se relaciona con que la organización no establece una dirección estratégica que guíe el control y ejecución de todas las áreas.

Menor rentabilidad de las ventas en comparación a la directa competencia. Se tiene el problema de tener una rentabilidad de ventas menor que la competencia, es decir la rentabilidad de los proyectos que venden, no le permite llegar fácilmente a un rango que le permita tener flexibilidad y oportunidad de invertir al interior de la organización. Este problema es causado por: (a) no se cuenta con suficiente referencia de cliente de base instalada, lo que limita a la organización a tener casos de éxito o mejores referencias que permita a los posibles nuevos clientes inclinar la balanza a Ventura Soluciones, actualmente cuenta con tres casos de éxito desde su inicio y cada vez es más complicado coordinar un video con un cliente (J. Villa, comunicación personal, 19 de agosto del 2019), (b) otra causa es el bajo posicionamiento de Ventura Soluciones como *partner*, cómo se ve en la sección 1.3 Análisis de la industria, donde se lista a las empresas competidoras, la organización es el quinto *partner* en Perú y esto no ayuda a la imagen de la organización, importante para concretar negociaciones y (c) la tercera causa es el menor poder de negociación que se tiene con el cliente, el cual impide que se pueda negociar en favor a la organización, quién muchas veces debe ceder en trabajo adicional para concretar la venta.

Este problema es relevante porque no le permite tener caja o dinero que le permita invertir tanto en capacitación, productos y demás estrategias que le permita crecer como organización, además es relevante porque hay una mayor presión a los equipos de trabajo por reducir los tiempos de implementación para recuperar la rentabilidad, lo que a su vez lleva a generar problemas de calidad en el servicio de implementación. El problema de

tener menor rentabilidad está relacionado directamente con el alto índice de inconformidad que tienen los clientes con los servicios a la base instalada y con el problema de que no se tiene control integrado de la cadena de valor.

Falta de dirección estratégica. De acuerdo con lo mencionado por las gerencias de Ventura Soluciones, no realizan anualmente un plan estratégico y a la fecha no cuentan con alguno, si bien es cierto tienen claro sus objetivos y estrategias, estos no están analizados tal como un plan estratégico lo amerita. Este problema es causado principalmente porque no se tiene definido una visión de la organización y este incluso no está comunicado a la organización (M. Chávez, comunicación personal, 25 de agosto del 2019), al no tener una visión, se pierde la meta de la organización y no empuja a trazar un plan estratégico. Este problema es relevante porque al no tener una dirección estratégica, no se tiene objetivos definidos claramente y por ende no se tiene indicadores que permitan evaluar el rendimiento de la organización en toda la cadena de valor evitando así tener una visibilidad completa de los problemas que puede ocasionar. Este problema se relaciona con tener un alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada y no tener integrado de la cadena de valor.

3.2.3. Matriz de priorización de problemas

Para determinar la gravedad de los problemas que presenta Ventura Soluciones versus el beneficio que este representa, se utilizó la matriz de priorización que la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2019) la utiliza como una herramienta para evaluar opciones con criterios de interés respecto a un problema el caso de Ventura Soluciones se eligió tres ítems de evaluación: (a) gravedad, que considera que tan crítico es el problema para la empresa de acuerdo a prioridades; (b) factibilidad, que representa que tan posible e inmediato es poder dar solución a ese problema; y (c) beneficio, que representa lo más conveniente para la empresa y sus objetivos de mejora. Solo se

consideran factibilidad y beneficio debido a la facilidad en la obtención del resultado al momento de mostrar el problema para obtener mayor facilidad en la toma de decisiones, estas dos variables nos muestran cuan factible y realista es resolver el problema y en cuanto beneficia la solución del problema para la empresa. La definición del cuadro consistió en discutir y evaluar el puntaje a colocar en la gravedad, factibilidad y beneficio para cada problema detectado, para luego ponderar estas cifras y determinar cuál es el mayor problema que representa lo más crítico para la empresa, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Matriz de Priorización de Problemas

| Problema | Gravedad | Factibilidad | Beneficio | Total |
|---|-----------------|---------------------|------------------|--------------|
| No se tiene control integrado de la cadena de valor. | 0.20 | 3 | 2 | 1.2 |
| Menor rentabilidad de las ventas en comparación a la directa competencia. | 0.30 | 1 | 3 | 0.9 |
| Falta de dirección estratégica. | 0.25 | 2 | 2 | 1 |
| Alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada. | 0.25 | 2 | 3 | 1.5 |

Nota. Valor: 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo.

3.3. Problema Clave

En base a la matriz de priorización presentada en la Tabla 11, se identificó que el problema principal de Ventura Soluciones es el alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada con un puntaje total de 1.5 y con un valor mayor beneficio y factibilidad. Este problema fue descrito en la sección, 3.2. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados, donde se describen, de acuerdo con el mapa de problemas y causas, las cinco causas que ocasionan estos problemas, las cuales serán analizadas más exhaustivamente en el siguiente capítulo. Estas causas inicialmente identificadas son: (a) no se tiene seguimiento a indicadores en toda la cadena de valor, (b) no se da suficiente acompañamiento a los clientes de la base instalada, (c) menor número de trabajadores en el área de soporte, (d) los trabajadores no se encuentran identificados con la empresa, más aún

el área de soporte y (e) existencia de indicadores altos de errores en la implementación del ERP que derivan de la implementación. A continuación, se describirán criterios de evaluación de la complejidad y representatividad del problema en la empresa, así como la ubicación y asignación de responsabilidad de la misma, también la magnitud en el tiempo de existencia, las cuales nos ayudarán a entender de una manera más precisa el surgimiento del proceso del problema.

3.3.1. Sustancia

El problema principal de Ventura Soluciones radica en la menor atención que dan, en comparación a las demás, a los servicios post implementación, es decir a los servicios que se da a los clientes una vez que se les ha implementado el ERP. En una encuesta realizada se logra observar las menores calificaciones en los servicios del área de soporte, el cual se refleja en que los clientes tienen la percepción de perder importancia dado que ya tienen implementado el ERP, puesto que, en algunos casos lo hacen esperar mucho tiempo para atención de incidencias y en otros los consultores técnicos que los ayudan no cuentan con la experiencia necesaria para resolver el problema de la mejor manera. Esto impacta negativamente a la imagen de Ventura Soluciones ya que los clientes son la principal fuente de evidencia de calidad del servicio, al cual acuden los futuros clientes en el proceso de evaluación de *partners*. Estas observaciones a los servicios reportados por los clientes tienen un impacto directo en tres factores que se mencionan a continuación, (a) no se cuenta con suficiente referencia de clientes de base instalada, (b) ocasiona bajo posicionamiento de Ventura Soluciones como *partner* y (c) menor rentabilidad de las ventas en comparación a la directa competencia.

3.3.2. Locación

El problema está ubicado en los servicios post-implementación encargadas a dos áreas de operaciones, soporte y servicios; de acuerdo a la tabla de calificación de servicios

de las áreas, se tiene que soporte tiene una calificación promedio de 3.5 y servicios tiene 5.0. Para definir la locación del problema se elige el área de soporte, debido a que atiende una mayor cantidad de peticiones y porque es el que tienen el menor puntaje.

3.3.3. Propiedad

El área de soporte es una de las cuatro áreas pertenecientes al departamento de operaciones, liderada por el gerente de operaciones Alex Cruz, si bien es cierto las subgerencias tienen independencia para la toma de decisiones, existe puntos donde dependen de la gerencia de operaciones, como son la asignación de personal a las área y la asignación de prioridad de atención en casos de conflicto de disponibilidad de recursos, esto debido a que si bien es cierto los consultores están asignados a determinadas áreas, dependiendo de la necesidad y urgencia, pueden ser asignados momentáneamente a apoyar a otra área.

3.3.4. Magnitud

La magnitud del problema es que implica una gran parte de los servicios que se da al cliente, si bien es cierto, el área de soporte tiene una rentabilidad menor en comparación de las otras áreas, lo cierto es que tiene mayor contacto con los clientes y sobre el cual, se forma la imagen de la empresa, que finalmente llega a ser referencia en el mercado para aquellos nuevos clientes. Por otro lado, se considera que los servicios post implementación son los que tienen menor prioridad en comparación a las implementaciones, lo cual hace que la magnitud del problema sea mayor.

3.3.5. Tiempo

Hace cuatro años se tuvo un incremento acelerado de la base instalada en Ventura Soluciones derivado de las nuevas implementaciones y de la fuerza de venta por la cual había apostado la empresa, esto representó un aumento significativo en la carga laboral del área de soporte, problemática que no fue debidamente priorizadas ni atendida. La empresa

se concentró más en seguir buscando nuevos clientes y atender las implementaciones descuidando y desatendiendo a los clientes de la base instalada, lo cual decayó en una insatisfacción de los clientes a los servicios post-implementación.



Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se analizará los principales estudios que se han encontrado para poder tener en claro las medidas a tomar para poder hacer frente al alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada de Ventura Soluciones, las cuales se centran la falta de herramientas para la fidelización del cliente, no cuenta con un sistema integrador de información y la falta de un planeamiento estratégico integral por parte de la empresa. En la revisión se han encontrado varias estrategias empresariales, herramientas y métodos que ayuden a resolver el problema principal de la empresa.

4.1. Mapa de la literatura

El mapa nos permite sintetizar las diferentes fuentes consultadas, de las cuales se ha podido recopilar información importante para el planteamiento de la propuesta de solución que fortalezca la empresa y de la misma manera se integre la información recopilada para poder fidelizar a los clientes bajo métodos de integridad empresarial. En la Figura 19, se muestra el mapa de la literatura.



Figura 19. Mapa de revisión de la literatura.

4.2. Revisión de la literatura

4.2.1. Fidelización del cliente

Aplicabilidad ITIL en las empresas. Information Technology Infrastructure Library (ITIL), reúne las mejores prácticas para la gestión de servicios vinculados con TI. ITIL pertenece a la *Office of Government Commerce* (OGC) y está conformado por diversas publicaciones que guían tanto, la calidad en los servicios de TI, como los procesos para brindarle soporte (Kolthof et al., 2008, pp. 15-45). Ayala (2011) afirmó que estas buenas prácticas eran empleadas para el manejo de servicios de TI a nivel global, ya que consistían en una recopilación de prácticas adecuadas para la administración de servicios y generación de productos. Esta información permitirá evaluar si Ventura Soluciones aplica correctamente ITIL y tiene en consideración sus diferentes disciplinas, así mismo Muñoz (2008) señala las principales consideraciones en las Disciplinas ITIL v3.0 son las cinco siguientes: (a) estrategia, (b) diseño, (c) transición, (d) operación, y (e) mejora continua.

Mal uso de ITIL. Castro (2016) afirmó que, entre las compañías europeas, el 70% tenía conocimiento sobre ITIL y el 56% lo había implementado, destacando que entre responsables en toma de decisiones el 77% logró cubrir sus expectativas, mientras que un 62% recomendaba su empleo. Siguiendo el contexto en Latinoamérica, según Castro (2016) indica que “los países que han desarrollado mejor las buenas prácticas de ITIL son México, Argentina, Chile, Colombia y Brasil.” (pp. 9-10). En Perú no se encuentra en la lista de los países que mejor han desarrollado y se debe en parte a la mala forma de aplicarlo, Rance (2018) sostiene que no se aplica correctamente ITIL por entender de manera errónea a ésta. En función a esto, será posible evaluar si Ventura Soluciones comete formas comunes de mal uso en ITIL que tenga que ver con el bajo índice de satisfacción que tiene frente al cliente, lo cual se debe a los cinco factores siguientes: (a) enfoque a procesos, (b) empleo sólo como herramientas, (c) cobertura exclusiva tanto de la operación del servicio, como de

la transición del mismo, (d) asignación de una persona para cada rol, y (e) ejecución prolongada de la etapa de implementación.

Nuevo Modelo de Negocios (Evolución de Cliente-Empresa). La industria demanda un incremento de especialización, que trae consigo una más alta complejidad, lo cual requiere disminuir costos, así como brindar respuestas más diligentes, generadas por productos más complejos que requieren de soluciones cada vez más sencillas. De hecho, existe un cambio desde la satisfacción del usuario hasta su fidelización, generándose un cambio de paradigma que evoluciona, “de tener algo” a “tener algo que me sirva” (Muñoz, 2008). La relación de satisfacción de cliente y lealtad también ha ido cambiando para considerar que la satisfacción es un paso necesario para la formación de lealtad, pero es menos significativa cuando la lealtad se forma a través de otros mecanismos (Fernandez & Nina, 2016). Esta información permitirá encontrar una mejor estrategia para fidelizar al cliente mediante los servicios de soporte de Ventura Soluciones, reconociendo el cambio de paradigma donde para conseguir la lealtad del cliente se debe cubrir inicialmente la satisfacción del cliente y no al revés como en el modelo antiguo.

Criterios de evaluación de los clientes para un ERP. Los clientes como en todo servicio valoran algunos aspectos más que otros, en caso de los ERP, se tiene el *Emotional Footprint Report*, que son informes que proporcionan una evaluación exhaustiva de los diversos ERP del mercado, esta guía del comprador está preparada para apoyar en las decisiones utilizando las experiencias de otros usuarios. Infotech (2019) indica la evaluación de los ERP en base a cinco criterios. Esta información permitirá conocer más a los clientes y a los factores que evalúan de un *partner* de SAP, para poder establecer estrategias para poder satisfacerlo mediante los servicios del área de soporte de Ventura Soluciones.

Experiencia de servicio. Esta sección muestra datos relacionados con la calidad y efectividad del servicio, para que pueda saber si será tratado bien antes y después de haber hecho la compra, compara los siguientes valores, Respetuoso vs irrespetuoso, Burocracia vs eficiencia, Negligencia vs cuidado, Frustración vs efectividad, Perdida vs ahorrar tiempo. Como menciona Mayer (2019) hoy en día el proceso de evaluación debe tener las claras ventajas para los usuarios del sistema y sus áreas de actividad y hacerlos comparables.

Conflicto Resolución. Los datos en esta sección son para comprender qué proveedores se comportará profesionalmente cuando surja un conflicto, compara falta de integridad vs integridad, políticas amigables con el vendedor vs. vendedor amigable, egoísta vs altruista, grandes mentirosos gordos vs dignos de confianza, injusto contra justo. Así como manifiesta Acosta, Valencia y Ospino (2017), debe haber un compromiso de la alta dirección en la cual se ponga en práctica la planificación estratégica formulada en conjunto y en la cual se respete los términos de implementación del sistema ERP que cumpla con los objetivos y metas de la organización.

Negociación y Contrato. La negociación no tiene que ser contenciosa, sino buscar obtener el mejor trato, encontrar un proveedor que trabaje con el cliente en lugar de en contra hace que sea más probable que ambos estén contentos con los resultados. Hidalgo (2019) manifiesta que los aspectos importantes de la negociación son los términos del desarrollo, la evaluación de los costos y los planes de contingencia. Compara los siguientes valores, Codicioso vs generoso, Engañoso vs transparente, Sobre prometido vs sobre entregado, El interés del vendedor primero vs. el interés del cliente primero, Tácticas de Hardball vs. Negociación Amistosa.

Estrategia e Innovación. La actitud del proveedor hacia la innovación es importante, el uso de los datos de esta categoría es para evaluar si el proveedor aprecia la necesidad de innovar, así como indica Robayo (2016) los proveedores deben de incorporar

dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar los procesos de innovación. Se comparan los siguientes valores, Obstáculo a la innovación vs. Ayuda a innovar, Estancamiento vs. Mejora continua, Cargos por mejoras del producto vs. Incluye mejoras del producto, Aprovecha el estado actual vs. Aprecia el estado actual, Despreciado vs. Inspirador.

Impacto del producto. El software necesita habilitar de manera confiable su rendimiento y productividad, los datos de esta categoría sirve para conocer qué proveedores lo impulsarán hacia adelante, como menciona Oltra, Gil y Guerola (2018), en este caso, se debe utilizar tablas comparativas para recoger la adecuación del ERP a los requisitos, además, estas tablas pueden servir para hacer comparativas entre diferentes sistemas. Esta categoría evalúa No confiable versus confiable, Restringe la productividad versus permite la productividad, Restricción del rendimiento frente a mejora del rendimiento, Características de productos básicos versus características únicas, Frustrados de seguridad versus protecciones de seguridad.

Fidelización del cliente. La fidelización se emplea para incrementar el grado de servicio con relación a la competencia en función a la cuota de mercado que se ocupe y se desea alcanzar (Bastos, 2006). Además, no sólo resultan rentables los consumidores que más dinero invierten, sino los que estos recomiendan, lo cual permite lograr la fidelización desde la óptica del marketing, porque logran establecerse relaciones de carácter económico en el largo plazo logrando un importante crecimiento de la firma y su rentabilidad (Castillo, Orozco, Torres & Albarracín, 2018; Alcaide, 2015). En ese sentido, viene a ser un proceso que asegura una correcta relación entre la organización y el consumidor durante todo el servicio recibido (Rivera, 2016, p. 502), lo cual genera una exitosa fidelización que nace como parte de poder reconocer al consumidor como miembro de la organización (Kawasaki, 2017).

Por otra parte, la fidelización es una forma de que la organización sea sostenible en tiempos de crisis reteniendo a los clientes, por lo que se debe focalizar siempre en brindar un mejor servicio a sus clientes actuales con la finalidad de mejorar la satisfacción haciéndoles sentir experiencias positivas con el servicio recibido (Padilla, 2018, pp. 20-21). Como mencionan Baca y Sangama (2019), existen cinco factores más destacados que permiten obtener la fidelización de los consumidores: (a) calidad, (b) precio, (c) confianza, (d) imagen, y (e) valor percibido. Igualmente, la fidelización demanda conocer a los consumidores, resultando la investigación comercial una herramienta útil para adecuar el servicio ofrecido a un cliente en particular (Bastos, 2006), esto permite entender el concepto y los objetivos para poder establecer estrategias para fidelizar a los clientes de Ventura Soluciones.

Dimensiones de fidelización. Para lograr obtener una relación a largo plazo con el cliente se debe tener en claro algunas dimensiones que logren generar la confianza necesaria entre ambas partes, Albuja (2016) menciona las dimensiones de fidelización que son las siguientes: (a) diferenciación, (b) personalización, (c) satisfacción, (d) fidelidad, y (e) habitualidad.

Herramientas para la fidelización de los clientes.

Clienting. Esta herramienta resulta útil tanto para evaluar, como para conocer a los consumidores, aunque este asunto debe gestionar datos de manera correcta para identificar a los consumidores que mayores beneficios otorgan a la compañía (García, 2007).

CRM. La estrategia CRM busca incrementar la conformidad del consumidor, estableciéndose un vínculo importante y rentable para la empresa que implica convertir al cliente en el eje principal de los procesos de la organización (Alcaide, 2015).

Marketing en Internet. El *e-marketing* pretende incrementar las ventas combinando los más importantes aspectos del marketing tradicional con las facilidades proporcionadas

por el internet, alcanzándose el éxito cuando los clientes potenciales se transforman en leales (Muñiz, 2014).

Marketing Relacional. El marketing relacional busca definir vínculos con los consumidores, que resultan en beneficios para las partes, lo cual incluye a diversos actores que participan en dichas relaciones (Alet, 2001). También, se ha determinado que el éxito en el marketing relacional se logra mediante los cuatro aspectos siguientes: (a) interés por comunicarse con los consumidores, (b) destacar los beneficios que pueden conseguir los clientes, (c) establecer una visión sostenible en el largo plazo, y (d) instaurar preocupación por la calidad al interior de la empresa (Burgos, 2007).

Comunicación digital. La comunicación digital es una nueva forma de interactuar con la comunidad, que implica un cambio en las reglas de juego existentes, pasándose a una comunicación acelerada, directa y breve, que permite a las personas contactarse de forma directa con las organizaciones (Aced, 2013).

Relación marketing online y la fidelización del cliente. Existe una relación positiva entre el marketing *online* y la fidelización del consumidor, cuando se aplica de manera correcta una estrategia para el tipo de mercadotecnia referida. Sin embargo, la fidelización se ha concentrado en captar nuevos clientes y otorgar comisiones a quienes logren esto, existiendo pocas empresas que entreguen beneficios por conseguir la conversión de los mismos (Cajo & Timeo, 2016; Pena, 2014). Igualmente, es importante destacar que las compañías deben enfocarse en alcanzar la lealtad de los clientes mediante la búsqueda de su satisfacción, lo cual demanda el empleo de una base de datos (Mayorga, 2014). Además, resulta necesario puntualizar, que sólo el 8% de las firmas que emplean una aplicación de comercio electrónico para mantener contacto con sus consumidores, están interesadas en fidelizar a estos para lograr el éxito mercantil, ya que existen otras prioridades en cuanto al

incremento de participación de mercado y ganancia de nuevos clientes en un 51% de las organizaciones (“Empresas ya se preocupan por fidelizar”, 2014).

Herramientas de evaluación de satisfacción. A través de los años se ha ido aumentando en las empresas el interés de mantener satisfechos a sus clientes, ya que es la forma de lograr permanencia en el mercado, brindándoles un producto de calidad y que logre diferenciarse de los demás competidores, es así como la satisfacción del cliente forma parte del eje central de toda empresa. En la actualidad existen diferentes métodos para la medición de la satisfacción del cliente, de las cuales como menciona Wadsworth (2017) el 91% de los clientes insatisfechos no volverá a comprar nuevamente, por lo que existen algunos métodos y métricas diseñados específicamente para este propósito; las cuales son las encuestas de satisfacción al cliente, el índice de satisfacción del cliente (CSAT), el índice Net Prometer Score (NPS), el índice Customer Effort Score (CES), el Social Media Monitoring y el Índice Things Gone Wrong (TGW). Así como describe Villalobos (2019) el CSAT ayuda a relacionar las encuestas de satisfacción del cliente con momentos clave de su experiencia, es así como se puede medir la satisfacción en momentos claves para la empresa como por ejemplo la incorporación de nuevos usuarios. La satisfacción del cliente es uno de los más importantes indicadores de rendimiento en una empresa, es por eso por lo que, como menciona Campamá (2005) las encuestas de satisfacción del cliente, se debe realizar constantemente para saber que se debe hacer y así garantizar la satisfacción hoy y mañana, de esta manera se obtendrán los datos necesarios para poder saber cuál es la posición y el desempeño que tiene la empresa frente a sus competidores.

Tomando en cuenta la literatura revisada, se observa que la recolección de la información de toda la cartera de clientes es muy importante para poder realizar los cambios y/o mejoras necesarias lograr que el producto sea cada vez mejor, y que llegue a cubrir las

necesidades de los clientes y éstos se encuentren completamente satisfechos y sigan consumiendo el producto o servicio que ofrece la empresa.

Vision33 empresa referente. Vision33 Inc. es el principal referente de Ventura Soluciones como una consultora global de servicios profesionales de TI que abarca todas las principales industrias y emplea a más de 400 personas en sus cuatro sedes EE. UU., Canadá, Reino Unido e Irlanda buscando resolver los desafíos comerciales de los clientes a través de su promesa de tecnología y el valor que ofrece. Se consideran socios de organizaciones en crecimiento para comprender su visión y ayudarlos creando una relación a largo plazo con implementadores de procesos comerciales y un proveedor global líder de soluciones tecnológicas, su equipo está desde el principio, con análisis de procesos, recomendación de tecnología, selección y servicios de soporte post implementación. Vision33 tiene estándares de capacitación altos para los empleados, con comités de intercambio de conocimientos y siempre comprometidos con el éxito del cliente, pues ofrecen un reconocido servicio al cliente, así mismo, ofrece a los clientes una asociación de extremo a extremo que proporciona acceso a recursos de clase mundial a nivel local en América del Norte y Europa, es constantemente reconocido por la industria por su notable crecimiento y dedicación para ayudar a los clientes a alcanzar el éxito (Visión33, 2019). Esta información permite conocer las herramientas utilizadas por el referente de Ventura Soluciones, que permitirá establecer estrategias para fidelizar al cliente.

4.2.2. Indicadores y Power BI

Gestión de indicadores. En el análisis de la problemática para Ventura Soluciones se determinó la importancia de la implementación de un sistema de indicadores, que permitirá un mejor control de gestión, el cual es un elemento de vital importancia para el direccionamiento estratégico de una organización, de modo que, se pueda lograr mayores aportes a la gerencia mediante la ejecución de funciones (Castillo, 2014). Asimismo, Bonet

y Rodríguez (2012) señalaron que un indicador era una expresión de carácter cualitativa o cuantitativa para reflejar sucesos que acontecen, empleando variables, que permiten medir el desempeño en el transcurso del tiempo, así como el logro de los objetivos establecidos.

Toda esta implementación hará que la empresa refleje resultados, de acuerdo a Bonet y Rodríguez (2012) tiene los siguientes beneficios: (a) apoyo el proceso de planificación y de elaboración de políticas de mediano y largo plazo, (b) posibilita la detección de procesos o departamentos en las cuales existan problemas de gestión, (c) analiza la información entre el desempeño efectuado y el programado para realizar ajustes en los procesos, (d) identifica las prioridades del cliente y se monitorea la satisfacción de estos para obtener los resultados deseados, (e) se realiza el seguimiento al proceso para el mejoramiento con las herramientas de mediciones para detectar las oportunidades de mejora e implementar las acciones correctivas y (f) se tendrá un adecuado sistema de medición que permitirá a los ejecutivos conocer el aporte en las metas de la organización y los resultados de lo que se viene realizando.

De la misma forma Mercado y Sobelna (2016) consideran como beneficio de la gestión de indicadores: (a) Juega un papel importante en la organización por el rol que representa para la planificación, organización, dirección y control de los procesos y actividades buscando el logro de la misión, visión y objetivos, siendo en consecuencia la responsable de su éxito o fracaso, (b) Son herramientas que tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales y (c) Permite generar alertas sobre la acción a fin de no perder la dirección que permita medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

Inteligencia de negocios. Para Bermeo y Campoverde (2020), la inteligencia de negocios (BI) es la capacidad para transformar información recopilada de diversas fuentes en nuevo conocimiento con la posibilidad de generar soluciones útiles a una problemática,

es decir, ayuda a tomar mejores decisiones con una información más oportuna y confiable frente a las situaciones que se presentan. Asimismo, para Ramos (2011) es el conjunto de estrategias, tecnologías y metodologías que ayudan a convertir los datos en información de calidad, y dicha información en conocimiento con la finalidad de mejorar la competitividad.

Cabe mencionar que las empresas hoy en día y debido a la incertidumbre, están tendiendo a adquirir software de inteligencia de negocios con la finalidad de sacar ventaja frente a la competencia y poder tomar mejores decisiones en el mercado donde se desarrollan. Como señala Mamani (2018), existen varios fabricantes de herramientas de inteligencia de negocios siendo Microsoft, Tableau y Qlik los líderes del mercado. Es por eso que Flóres y Tejada (2015) y Aliyev (2008) mencionan que es importante tener en cuenta determinadas consideraciones al momento de seleccionar una herramienta de *Business Intelligence* (BI) porque muchas veces implica tiempo y esfuerzo, entre estas consideraciones está evaluar, seleccionar y adquirir herramientas más adecuadas a las necesidades del negocio y a los requerimientos técnicos definidos por la arquitectura del repositorio de datos prestando especial atención a la infraestructura técnica de la organización.

Inteligencia de negocios en pymes. En la actualidad, las operaciones de cualquier empresa generan una gran cantidad de datos e información que generalmente suelen ser almacenadas en bases de datos o de forma más sencilla en hojas de cálculo de Excel. Por otro lado, como sostiene Rivera (2018) para cualquier organización, incrementar la rentabilidad es el objetivo principal, ya sea conservando la cartera de clientes o adquiriendo nuevos clientes, es ahí donde el BI permitirá a la empresa sacar una ventaja competitiva importante tomando mejores decisiones para conseguir el objetivo y otros objetivos que se pueda trazar en la organización a través de indicadores (KPI - *Key Performance Indicator*), como controlar el margen de rentabilidad, incrementar la lealtad del cliente, aumentar el

grado de satisfacción del cliente, aumentar del número de clientes, elevar la participación en el mercado, seguimiento de las tendencias de ventas, promocionar efectivamente los productos, analizar los segmentos de mercado, mejorar el desempeño de los departamentos, entre otros. Los KPIs son parte integral de una solución de BI puesto que contribuyen a una adecuada implementación de esta herramienta en las organizaciones (Rivera, 2018, p. 46).

La gestión de grandes cantidades de datos y su transformación en información útil representa un gran desafío para las pymes, sin embargo, para Rivera (2018), los avances tecnológicos experimentados durante los últimos años han permitido que las pymes tengan a su disposición tecnologías de BI a precios accesibles que faciliten la obtención de datos en tiempo y forma obteniendo beneficios internos como: (a) incrementa comprensión de los riesgos y oportunidades; (b) aumenta la conexión entre lo financiero y no financiero; y (c) racionaliza procesos, reduciendo costes e incrementando la eficiencia (Meseguer, 2016). Pero ellas no aprovechan esta oportunidad por falta de recursos (financieros, tecnológicos, de conocimiento y horas hombre), por lo que la pyme se enfrenta a tomar decisiones tanto operativas como estratégicas con información escasa e incompleta, dando mayor relevancia a experiencias previas de sus líderes (Rivera, 2018).

Power BI como herramienta de inteligencia de negocios. Como menciona Bermeo y Campoverde (2020), Power BI es una solución de análisis que permite visualizar los datos y compartir información conectándose a varios orígenes de datos para generar paneles e informes dinámicos. Además, proporciona servicios de una aplicación de escritorio de Windows llamada Power BI Desktop, un servicio en línea de Software as a *Service* (SaaS) llamado Power BI Service, o aplicaciones móviles de Power BI disponibles en teléfonos y tabletas (Bermeo & Campoverde, 2020).

Es un software gratuito que es proporcionado por Microsoft, pero tiene una versión licenciada, cuyo costo es USD 9,99 mensuales aproximadamente, si se quiere crear alertas,

compartir la información a través de móviles y soporte en línea. Esta herramienta realiza la transformación de datos en objetos visuales, es un conjunto de aplicaciones de análisis de negocios que permite analizar datos y compartir información, así mismo ofrecen a los usuarios una vista integral en tiempo real de sus métricas (Tavera, 2019; Mamani, 2018).

Microsoft Power BI es la aplicación de inteligencia corporativa, que permite unificar la totalidad de datos existentes en la firma, así como en las otras aplicaciones instaladas en ésta, no requiriendo que los usuarios finales posean avanzados conocimientos para generar reportes gráficos sobre resultados alcanzados (Rivera, 2018). Igualmente, Casillas (2018), enumeró que las principales ventajas de esta aplicación eran las ocho siguientes: (a) facilita la manipulación de datos, (b) incorpora tanto Power Map, como Power View, para trabajar con imágenes, (c) posee una interfaz intuitiva, (d) acelera las tareas de pronóstico, (e) simplifica la presentación de información compleja, (f) permite respuesta en tiempo real, (g) posibilita la obtención de gráficos en base a preguntas formuladas en lenguaje natural, y (h) permite la accesibilidad a datos desde diversos sistemas operativos.

Otras herramientas de inteligencia de negocios. A continuación, se detalla las principales herramientas de BI que vienen a ser usadas por las organizaciones para contribuir en la mejora de toma de decisiones en diferentes ámbitos. Esta información permite conocer las diversas opciones de solución de BI para las medianas empresas como Ventura Soluciones, las cuales pueden ser aplicadas a esta organización para mejorar el monitoreo a los indicadores del área de soporte y así mejorar su rendimiento.

SAP Business Object. Entre las capacidades funcionales que presenta esta herramienta se destacan las presentaciones de informes y análisis ad-hoc, herramientas de informes de BI fáciles de usar, información en base a los requerimientos de la compañía, funciones simples de arrastrar y soltar para crear informes interactivos, combinar datos de

diferentes fuentes para obtener respuestas a preguntas comerciales, configurar alertas de datos para que esté al tanto de la información que importa, compartir opiniones confiables con socios comerciales y clientes, análisis multidimensional, descubrir conocimientos empresariales profundos sin la necesidad de poseer un gestor de base de datos, compartir información comercial en un formato web fijo o interactivo, ejecutar análisis multidimensionales en una plataforma común de inteligencia empresarial, mejorar la adopción del usuario mientras optimiza el rendimiento de inversión en TI (Mamani, 2018).

IBM Cognos Analytics información Oracle BI. Es un de las herramientas más completas en el mercado debido a que cuenta con paneles interactivos, análisis predictivos en tiempo real, se recomienda especialmente para el análisis de datos con base de datos SQL. Dentro de los beneficios que ofrece se menciona a continuación las más relevantes: (a) empoderar a los tomadores de decisiones clave para encontrar rápidamente respuestas a preguntas predictivas y estadísticas, (b) elabore una historia sobre su negocio con análisis visualmente deslumbrantes, (c) rendimiento de consulta más rápido y (d) permita que los líderes empresariales tengan acceso seguro y exploren datos, sin importar dónde se encuentren, a través de dispositivos móviles y la nube (Mamani, 2018).

Oracle BI. Esta herramienta permite incrementar la productividad de las compañías apoyándose en el empleo de las cuatro aplicaciones siguientes: (a) Oracle BI Enterprise Edition, (b) BI Cloud Service, (c) Oracle BI Applications, y (d) Data Visualization (Mamani, 2018).

4.2.3. Planeamiento estratégico

Visión. El tener una visión dentro de la empresa es muy importante ya que determina la meta a la cual apunta la empresa, conjuntamente con la misión son los pilares del éxito empresarial, ya que logran formar el prestigio de la empresa y cuál es la manera en que se cumplirán las metas, por eso, según David (2003) es importante que se elabore

una declaración de la visión que responda a la pregunta ¿qué quieren llegar a ser? el cual sería el primer paso de la planeación estratégica, también, Luco (2017) se refiere a la visión como la actividad de largo plazo que una organización concibe para su futuro, consiste en una expectativa ideal de los que se espera para los años venideros. La declaración de la visión debe quedar muy clara para que pueda transmitir el mensaje de lo que se quiere lograr como organización, es por eso que, como menciona Thompson (2006), los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. El objetivo es lograr que los trabajadores de la empresa sientan que todos trabajan hacia una meta específica y así lograr también que éstos se sientan identificados con la empresa y que ellos contribuyen al bienestar en común tanto de la empresa como de los clientes, es así que una de las principales características de la visión es que esta debe ser coherente, como menciona Uriarte (2019) la visión nunca debe perder de vista la situación de la empresa y el sector en el que se encuentra para de esta manera ser realistas sobre los posible cambios que puedan suceder. La visión es una parte importante de cada empresa, debe ser integral y mostrar los planes futuros de la empresa, como menciona D'Alessio (2014) una visión bien definida debe contener una ideología central y una visión de futuro.

Es así que tomando en cuenta la literatura revisada, se observa que es importante que toda empresa deba tener una visión empresarial, para que se tenga conocimiento y pueda mejorar sus limitaciones y problemas, tanto de empleados como de directivos, sobre la acciones y dirección de la empresa hacia el futuro, y que todos trabajen en lograr la meta trazada con su aporte de trabajo en la empresa. De lo contrario se podría decir que la empresa está caminando a ciegas sobre qué es lo que quiere lograr en un futuro.

Elaboración del plan estratégico. Es muy importante que una empresa cuente con un plan estratégico, ya que contiene toda la planificación económica, estratégica y

organizativa con la que la empresa planea lograr sus objetivos de largo plazo; este plan está redactado por un equipo de personas que tendrán conocimientos y experiencia, sobre los cuales descansa la responsabilidad de lo redactado, en el documento se plasma cuáles serán las herramientas que se emplearan para cumplir las metas propuestas; como menciona Ruiz (2019) la planificación estratégica de la empresa es un proceso que te permite definir la visión de tu empresa, y en base a ella, poder desarrollar procedimientos y acciones para alcanzarla efectivamente. Es muy importante que la planificación contemple los cambios a futuro y como es que la empresa se tiene que adaptar, dentro de las cuales se contempla la adaptación, innovación y la capacidad de generar ideas innovadoras que ayudaran a seguir en la dirección de las estrategias establecidas, Asimismo Manene (2014) señalo que las estrategias empresariales vienen a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia. Además de haber realizado una buena planificación estratégica la empresa debe realizar una buena implementación de las estrategias que se han planteado, en el mismo sentido Aguilera (2010) señala que la implementación estratégica se relaciona con la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance los fines estratégicos para evidenciar el cumplimiento de las metas de crecimiento.

En base a la información revisada la empresa debe contar con un plan estratégico, en la cual las estrategias que se establezcan deben ser claras para que surtan efecto a través del tiempo, posicionando a la empresa en el mejor de los escenarios, los encargados de la implementación deben saber comunicar a todo el personal cuáles serán las decisiones, estrategias, acciones y forma de trabajo en las respectivas áreas, y de esta forma ir en la dirección correcta conjuntamente con la visión de la empresa y lograr crear una ventaja competitiva.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

5.1. Análisis cualitativo

Para realizar el análisis cualitativo e identificar, visualizar y explicar las causas del problema se empleó el diagrama de Ishikawa o causa y efecto, esta herramienta permite evaluar los factores que se encuentran en el proceso de ejecución, es así que se encontraron las principales causas que originan el problema clave, “Alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada”, el análisis se realizó utilizando el concepto de las 6 M’s de Control de Calidad, las cuales, como indica Gutiérrez (2010) son: (a) método, tiene que ver con la forma como se hacen las cosas independientemente de los trabajadores, (b) mediciones, toma en cuentas las inspecciones para asegurar la calidad, (c) maquinas, que se relaciona con la infraestructura si es la idónea para el servicio solicitado, (d) material, se refiere a todo material empleado para el desarrollo del proceso, (e) mano de obra, considera todos los aspectos que están asociados con el personal de la empresa y (f) medio ambiente, toma en cuenta las condiciones y del entorno donde se trabaja. Después que se realizó dicho análisis se detectó cuatro factores que son los que influyen en las causas del problema como se muestra en la Figura 20.

5.2. Análisis cuantitativo

Una vez realizado el análisis cualitativo, se evalúa el valor cuantitativo del impacto de cada una de las causas sobre el problema clave, utilizando la matriz de priorización del problema para realizar el análisis, la cual nos ayudara a decidir cuáles son los factores más importantes, como analiza Canive (2018) se tiene que crear un listado de objetivos generales y de sus actividades, así como la importancia de cada uno de ellos para lograr conseguir un promedio que logre mostrar la priorización del problema, es así que el análisis se ha realizado bajo tres criterios: importancia, factibilidad y beneficios con el objetivo

priorizar las causas y poder enfocar la solución, a continuación, se describe cada uno de los criterios.

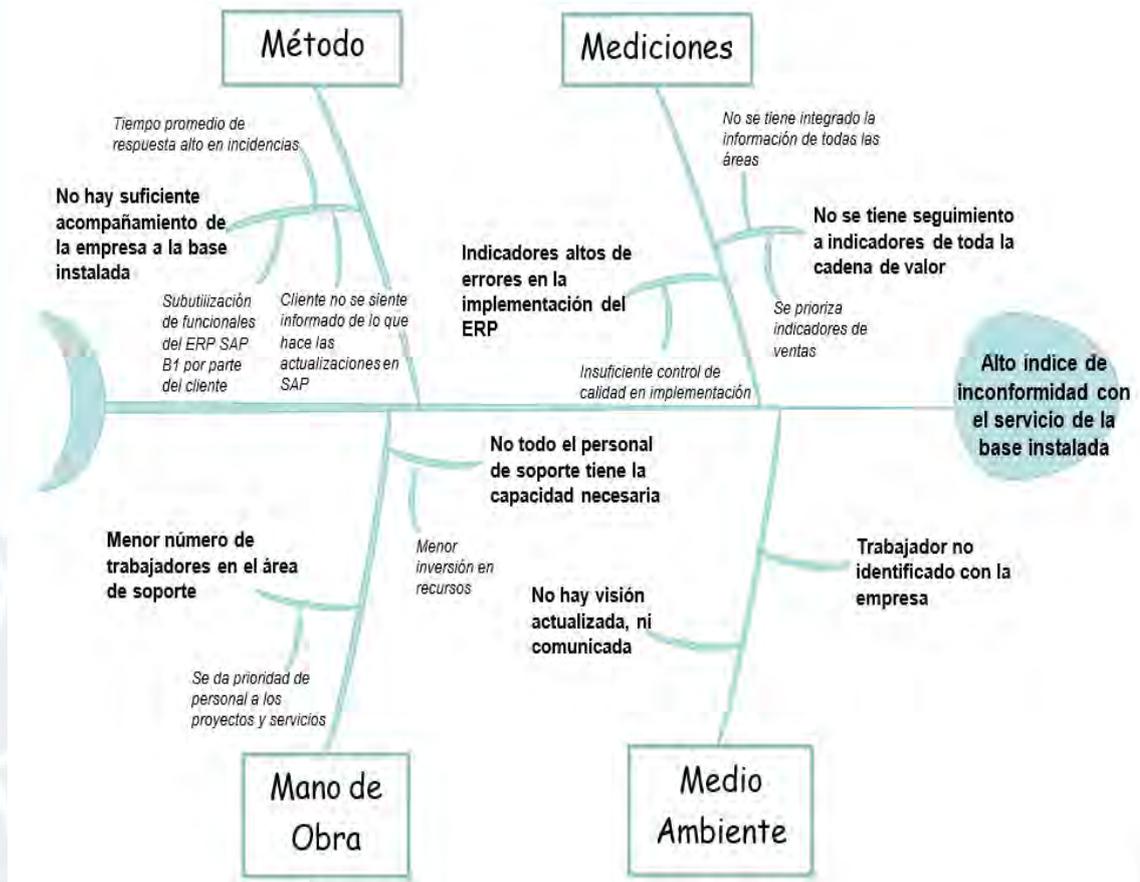


Figura 20. Diagrama de Ishikawa para el problema clave. Adaptado de Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation.

5.2.1. Importancia

El criterio de importancia evalúa el grado de efecto que tiene la causa sobre el problema, este debe sumar uno entre todas las causas.

5.2.2. Factibilidad

El criterio de factibilidad evalúa el nivel de posibilidad de poder ejecutar la solución para solucionar el problema clave, donde tres es de factibilidad alta, dos es factibilidad media y uno es baja factibilidad.

5.2.3. Beneficio

El criterio de beneficio señala el nivel de rendimiento que tendrá la solución de esta causa para resolver el problema, se asigna a cada causa, un puntaje del uno al tres; donde tres es de nivel alto, dos es nivel medio y uno es nivel bajo.

5.2.4. Total

Se determina el puntaje total de cada uno de las causas, para lo cual se suma la factibilidad y beneficio, para multiplicarlo por el puntaje de importancia, como paso siguiente se ordena la matriz considerando el Total de forma descendentes, como resultado se obtiene las principales causas que son las que tienen un mayor efecto sobre el problema principal, por lo que se selecciona las tres primeras causas con un mayor promedio para que sobre ellas se encuentren las soluciones.

5.3. Causas Identificadas

5.3.1. No se tiene seguimiento a indicadores de toda la cadena de valor

La cadena de valor de Ventura Soluciones está formada por las actividades estratégicas que aporten valor tanto a los clientes como a la organización, esta cadena inicia desde el proceso de la Venta, pasando por el proceso de implementación y finalizando con el soporte postproducción. En cada uno de estos procesos se tienen indicadores que permiten medir su performance, tal como se muestra en la Tabla 12. Estos indicadores son revisados por cada gerencia, pero de manera individual y no como un todo o considerando que es una cadena que en conjunto proporciona valor al cliente, de acuerdo con la información brindada, en las reuniones semanales de comité gerencial, revisan indicadores de venta e implementación porque expresan directamente ingresos para la empresa, pero no se tiene seguimiento a los indicadores en toda la cadena de una manera integrada (A. Cruz, comunicación personal, 19 de agosto del 2019).

Tabla 12

Indicadores por Área

| Ventas | Proyectos | Servicios | Producto | Soporte |
|--|---|---------------------------|------------------------------------|---|
| Número de leads obtenidos por mes | Rentabilidad del proyecto final (posterior a la implementación) | Rentabilidad del servicio | Número de mejoras en los productos | Número de tickets ingresados al mes |
| Capacidad de concretar leads en ventas en un mes | Desviación de costos | Desviación de costos | Horas invertidas en investigación | Número de tickets que cumplieron el SLA |
| Horas facturables vendidos en el mes | Desviación de horas | Desviación de horas | Horas invertidas en correcciones | Origen de los tickets de incidencias |
| Rentabilidad de proyectos vendidos en el mes | Horas no facturables | Horas no facturables | | |

5.3.2. No hay suficiente acompañamiento de la empresa a la base instalada

Para el 2019, Ventura Soluciones contaba con 152 clientes como base instalada, es decir clientes cuyo soporte para el uso de SAP es dado por Ventura Soluciones como *partner* de SAP, este servicio es mientras el cliente paga el mantenimiento de las licencias que ha adquirido. El pago del mantenimiento le permite tener acceso a mejoras que va liberando SAP y derecho al soporte del *partner*, el cual abarca no sólo la atención de incidencias y consultas, sino atención a solicitudes de ajustes o mejoras que serán posteriormente implementadas por el área de servicios bajo una propuesta económica adicional. Los clientes de base instalada complementan la razón de ser del negocio, no sólo porque la responsabilidad de un *partner* es de ser soporte continuo al cliente de SAP sino porque existe un pago de mantenimiento que es parte de la renta mensual y utilidad de la organización. Es por eso, que, si esa base instalada tiene la percepción de que sólo fue atendida durante la implementación y luego descuidada en el servicio del soporte, las

probabilidades de que solicite su traslado a otro *partner* aumenten (J. Villa, comunicación personal, 25 de setiembre del 2019).

En el 2016, Ventura Soluciones decidió implementar una encuesta de satisfacción en el soporte post implementación del ERP con la finalidad de establecer una relación profesional, conociendo periódicamente las necesidades de sus clientes y obtener retroalimentación. Las encuestas que se realizaron entre los años 2016 y 2019 muestran como resultado que a pesar de que el número de clientes se ha incrementado, la satisfacción de los clientes a caído, como se menciona anteriormente, debido a la percepción de la base instalada de un abandono del servicio de soporte, a la demora en la atención de consultas o reclamos, entre otros, como se muestra en la Figura 21.

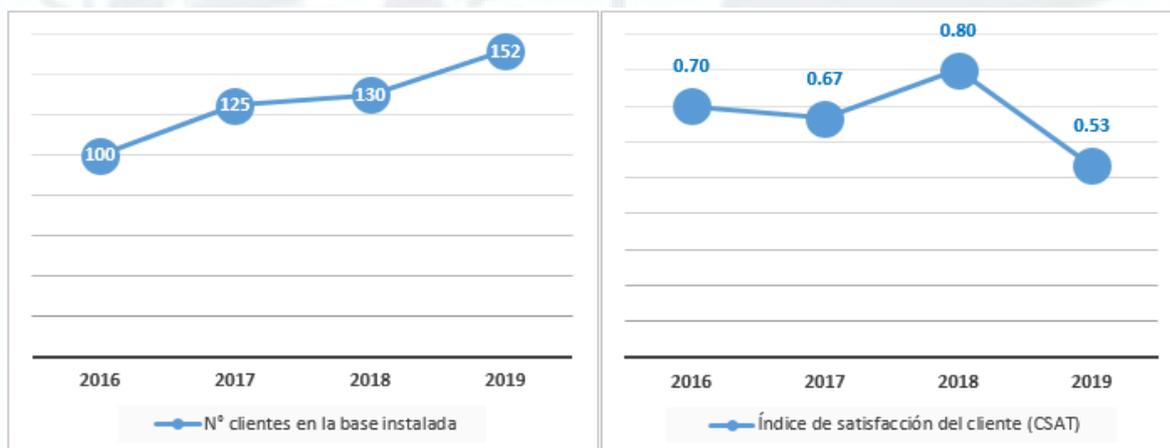


Figura 21. Historial de clientes y evolución del índice de satisfacción de clientes.

5.3.3. Indicadores altos de errores en la implementación del ERP

Entre el 2017 y 2019 se detectó un incremento del 10% al 20% de los tickets de incidencia reportados por los clientes cuyo origen es la implementación del ERP, es decir deriva de la configuración realizada durante la implementación por el departamento de proyecto. Por esto, se estableció en el 2018 un proceso de auditoría sobre el proceso de implementación, este proceso fue establecido y controlado por el gerente del departamento de soporte debido a que es considerado el de mayor conocimiento del ERP en la empresa. Así mismo, se establecieron puntos de control de calidad en la metodología de

implementación de proyectos tales como estandarización de determinados puntos de configuración, agregar casos de prueba de acuerdo con los errores que más se repetía en los registros de soporte. Lamentablemente las acciones establecidas no se hicieron con continuidad durante el 2019 haciendo que los indicadores de errores del ERP aún sigan siendo altos.

5.3.4. No hay visión actualizada, ni comunicada

Ventura Soluciones no cuenta con una Visión comunicada ni formalizada, es decir solo la conoce la alta gerencia, pero no se hace de conocimiento a los demás colaboradores, la visión debe ser compartido para toda la organización para que pueda ser interiorizada y para que pueda trazar el camino para lograr los objetivos organizacionales.

5.3.5. No todo el personal de soporte tiene el conocimiento necesario

El departamento de soporte cuenta con cinco consultores como se muestra en la Tabla 8, un consultor senior el cual es el gerente de soporte, tres consultores técnicos y un consultor junior, a diferencia de las demás áreas de operaciones, esta área cuenta con la menor cantidad de consultores senior, lo cual lo limita poder atender aquellos requerimientos complejos de los clientes, como consulta de funcionalidades más precisas y de última actualización. Esta causa también está relacionada con el hecho de que los clientes tienen acceso a más información que antes sobre el ERP y sus consultas son mucho más complejas o que implican mayor conocimiento funcional del ERP.

5.3.6. Menor número de trabajadores en el área de soporte

Como se mencionó en el punto anterior el área de soporte cuenta con cinco consultores, y se sabe lo limitante de tener pocos elementos para poder atender diferentes problemas. Ante la demanda de los clientes por atención de incidencias y requerimientos mucho más complejos, surge la necesidad de contar con más personal que pueda resolver problemas más complejos.

5.3.7. Trabajador no identificado con la empresa

Se ha encontrado que los trabajadores de Ventura Soluciones, en su mayoría, no se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo, esta información pudo recoger la empresa en un buzón de sugerencias que puso en la empresa para que precisamente el personal pueda dar su opinión o hacer sentir su malestar sin sentir que pueda obtener alguna represaría o rechazo de otros trabajadores, en especial de los jefes, por los comentarios o quejas que pueda tener. Es así que la empresa observo que los trabajadores no se sentían muy a gusto, esto debido a las horas de trabajo y a que sentían que sus jefes no le dan la importancia debida a cada uno, las ideas que podían ofrecer no las tomaban en cuenta y también sus jefes no les realizaban ningún tipo de *feedback*, solo les indicaban que trabajo es el que tienen que realizar y para qué fecha lo deben entregar.

Una de las quejas que más se pudo observar es el horario de trabajado, ya que muchos sienten que entran a las ocho mañana y salen pasada las siete de la noche, y durante sus horas de trabajo tienen mucho sobrecargo de trabajo por lo que no pueden tomarse unos minutos de descanso y así poder compartir con los compañeros de trabajo, además de los fines de mes en los que se realiza el cierre y todas las áreas tienen que presentar sus reportes, esto causa un grado de estrés a todos los trabajadores. A la vez sentían no que había ningún tipo de compensación más que su sueldo el que en algunos casos tenía retrasos debido a que el área de ventas tenía que completar sus metas.

5.4. Causas Principales

Con las causas antes detallada y siguiendo lo indicado en la sección de Análisis Cuantitativo, se ha desarrollado el cuadro de priorización de la Matriz causa raíz en la Tabla 13, seleccionando las tres de mayor puntaje que reflejan su criticidad y que son los de mayor impacto en el problema Clave, (a) no se tiene seguimiento a indicadores de toda la cadena de valor con un total de 1.26, (b) no hay suficiente acompañamiento de la empresa a

la base instalada con un total de 1.08 y (c) indicadores altos de errores en la implementación del ERP con un total de 1.02.

Tabla 13

Matriz de Priorización de Causas

| 6 Ms | Causa | Importancia | Factibilidad | Beneficio | Total |
|----------------|--|--------------------|---------------------|------------------|--------------|
| Mediciones | No se tiene seguimiento a indicadores de toda la cadena de valor | 0.21 | 3 | 2 | 1.26 |
| Método | No hay suficiente acompañamiento de la empresa a la base instalada | 0.18 | 2 | 3 | 1.08 |
| Mediciones | Indicadores altos de errores en la implementación del ERP | 0.17 | 2 | 3 | 1.02 |
| Medio ambiente | No hay visión actualizada, ni comunicada | 0.12 | 3 | 2 | 0.72 |
| Mano de obra | No todo el personal de soporte tiene la capacidad necesaria | 0.11 | 2 | 2 | 0.44 |
| Mano de obra | Menor número de trabajadores en el área de soporte | 0.12 | 1 | 2 | 0.24 |
| Medio ambiente | Trabajador no identificado con la empresa | 0.09 | 1 | 2 | 0.18 |

Nota. Valor: 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo.

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

6.1. Alternativas de Solución Identificadas

Las alternativas planteadas fueron resultado de reuniones de análisis y ponderación sobre la lista enviada por Ventura Soluciones con las necesidades que buscan cubrir, así como en base a la investigación realizada y plasmado en la revisión bibliográfica, así mismo se revisó las practicas realizadas por la competencia directa y principalmente el referente de la empresa, como es Vision33.

6.1.1. Integrar indicadores en Power BI

Para Ventura Soluciones es importante obtener una herramienta adecuada que les permita revisar y evaluar la información a través de indicadores, que a largo plazo les permita visualizar la visión organizacional frente a los cambios que se tengan en los procesos. Estos indicadores que se tienen que definir para tomar decisiones deben ser ajustados a las características de la organización, es decir, debe ser ajustada a esas necesidades de datos e información para tomar decisiones adecuadas en un menor tiempo dentro del área de soporte como una primera etapa. Asimismo, al implementar estos indicadores a través de Power BI se va a ofrecer una solución de análisis que permita visualizar los datos en tableros de control y compartir información conectando varios orígenes de datos, incluyendo el ERP de la empresa, de una manera centralizada e integrada, con lo cual se reflejará en una ayuda muy importante para el gerente de soporte y la alta gerencia a la hora de establecer planes de acción.

6.1.2. Herramientas digitales de fidelización con el cliente

Ventura Soluciones debe fortalecer su posición frente a los clientes no siendo sólo el *partner* SAP responsable de implementar el ERP, sino siendo un socio consultor que acompañe al cliente luego de la implementación, siendo un apoyo que permita a los clientes optimizar el uso del ERP y que sea este una herramienta de TI que le permita cumplir con

sus estrategias. Se propone implementar herramientas digitales de fidelización con el cliente como blogs, *chatbot*, demos virtuales y comunidades, los cuales estarán disponibles para los clientes de base instalada, esto permitirá fortalecer su base instalada permitiendo tener mejores referencias para futuros clientes.

6.1.3. Actualizar y formalizar la visión de la empresa

Tomando como referencia el capítulo anterior donde se señala que Ventura Soluciones no cuenta con una visión formalizada ni comunicada a toda la organización, es de suma importancia tener en cuenta este punto ya que las empresas que son sostenibles en el tiempo tienen planes claros de cómo seguir creciendo y de cómo mantenerse en un ritmo constante de acuerdo con sus valores y fines propuestos. Por lo mencionado se propone como solución, analizar y actualizar su visión, orientado a los objetivos que desea conseguir y se elabore un plan estratégico, para que luego sea comunicado a toda la organización para que cada acción de las áreas sea alineada a la visión de la empresa. Para fijar la visión se debe analizar y responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?, ¿Cómo serán en el futuro?, ¿Qué harán en el futuro?, ¿Qué actividades desarrollarán en el futuro?, todo esto respondido con total honestidad y sin cambiar las prácticas operativas y/o estrategias.

6.1.4. Implementar recopilación y análisis de retroalimentación del cliente

La retroalimentación es un proceso mediante el cual, los clientes que reciben un servicio comunican, de algún modo, su nivel de satisfacción, debido a que es posible que ellos puedan comunicar algún tipo de sugerencia para mejorar la calidad del servicio debido a que sus necesidades y expectativas están en constante evolución. Es por eso, que en Ventura Soluciones es vital y necesario retomar la estrategia de recopilar información periódicamente, en base a encuestas o cuestionarios, sobre las experiencias de los clientes para posteriormente analizarlas y así les permita reducir esa brecha con ellos mejorando la

calidad del servicio en el área de soporte, sin que alguna respuesta del cliente contamine y haga perder motivación, confianza y enfoque de los colaboradores, ya que puede ser una gran oportunidad para detectar errores y puntos de mejora con el objetivo de fidelizar a los clientes y conseguir nuevos *leads* en base a referencias.

6.1.5. Elaboración de un plan estratégico a tres años

Para Ventura Soluciones el tener un plan estratégico es importante y siendo una empresa de tecnología este debe ser de tres años, al formalizar una visión en la empresa servirá de eje para la elaboración del plan donde se tiene que alimentar del análisis de las investigaciones del entorno y de la misma empresa, y analizar los distintos escenarios de lo que se viene más adelante. De acuerdo con lo indicado por las Gerencias no realizan periódicamente un plan estratégico, si bien es cierto establecen estrategias y tienen objetivos claros, estos no están analizados ni registrados como un plan estratégico.

6.1.6. Reforzar el control de calidad en el proceso de implementación del ERP

Durante el soporte al cliente surgen incidencias que no se hicieron evidentes durante el proyecto de implementación, por lo cual se plantea reforzar el control de calidad de la implementación, generando puntos de control en la metodología de implementación, así como aplicar la certificación de implementación que la empresa ya está planificando pero que a la fecha aún no la aplica. Este proceso de certificación se da en el proceso de transferencia de la implementación del área de proyectos a soporte, es dirigido por el Gerente de Soporte, puesto que es el consultor de SAP Business One de mayor experiencia en la organización.

6.1.7. Capacitar y reforzar al equipo de soporte

El equipo de soporte es el encargado de brindar el soporte post implementación a los clientes de base instalada, dando solución a las incidencias y a los requerimientos como consultas y ajustes, como se mencionó anteriormente, la necesidad de soporte del cliente

cada vez es más especializada que requiere un nivel de mayor conocimiento por parte del área de soporte, conocimiento de las funcionalidades del ERP, así como conocimiento contable. Se plantea tener en total tres consultores senior y dos técnicos, para lo cual, una de las principales acciones sería la capacitación a los técnicos para que en un tiempo no mayor a un año puedan tener el perfil de consultor senior.

6.2. Evaluación de las alternativas de solución

Se realizó la evaluación de las alternativas de solución planteadas anteriormente mediante la matriz de evaluación de alternativas de solución, los criterios que se observaron fueron de (a) importancia, se consideró otorgar un porcentaje en representación de la importancia de cada alternativa hacia la solución del problema y de esta manera distribuir un porcentaje dentro del total de soluciones; (b) factibilidad, se refiere a la importancia de la viabilidad que tendrán las soluciones sobre el problema principal, si se tiene disponible los recursos necesarios para la puesta en marcha de la solución, medida a través de la importancia del valor dentro de las alternativas; (c) valor añadido, determina la importancia del valor que se otorgara a la implementación de la alternativa y como ésta lograra tener un impacto positivo en la solución del problema; (d) nivel de inversión, se mide el nivel de inversión económica, los costos que tendrá cada una de las implementaciones en las alternativas, el valor del costo para la empresa y el retorno de la inversión; (e) riesgo, considerando el riesgo que tomara la decisión de implementación de la alternativa de solución en la empresa, el riesgo económico y funcional una vez elegida la solución. y (f) sostenibilidad, se considera el comportamiento que tendrá la implementación de la alternativa de solución en el tiempo, cuál será el comportamiento de la empresa en los factores de que sea sostenible y estable en el logro de los objetivos a través del tiempo. Como se observa en la Tabla 14, todas estas categorías se han clasificado según los criterios

y herramientas con los que cuenta la empresa para poder implementarlo, ejecutarlo y mantenerlo en la empresa.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución

| Causa principal | Solución | I | F | V | N | R | S | Total |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| No se tiene seguimiento a indicadores de toda la cadena de valor | Integrar indicadores en Power BI | 0.2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 10.8 |
| No hay suficiente acompañamiento de la empresa a la base instalada | Herramientas digitales de fidelización con el cliente | 0.18 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 9.72 |
| No se tiene seguimiento a indicadores de toda la cadena de valor | Actualizar y formalizar la visión de la empresa | 0.16 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4.32 |
| No hay suficiente acompañamiento de la empresa a la base instalada | Implementar recopilación y análisis de retroalimentación del cliente | 0.15 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4.05 |
| No hay suficiente acompañamiento de la empresa a la base instalada | Elaboración de un plan estratégico a 3 años | 0.13 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2.34 |
| Indicadores altos de errores en la implementación del ERP | Reforzar el control de calidad en el proceso de implementación del ERP | 0.12 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2.16 |
| No hay suficiente acompañamiento de la empresa a la base instalada | Capacitar y reforzar al equipo de soporte | 0.06 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1.08 |

Nota. (I) Importancia para VS, (F) Factibilidad, (V) Valor añadido, (N) Nivel de inversión, (R) Riesgo y (S) Sostenibilidad. Valor: 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo.

6.3. Solución propuesta

Ventura Soluciones requiere que sus clientes tengan un mayor acompañamiento post implementación, para que le permita disminuir el índice de inconformidad que actualmente tienen en el servicio del área de soporte y así fortalecer su imagen como *partner*, el cual significa ser un socio estratégico que lo acompañe no sólo durante la implementación, sino a lo largo de toda la cadena de valor que también lo conforman la etapa inicial del uso del ERP y la posterior maduración del uso de esta herramienta. Para

estos fines, se propone la implementación de las dos primeras alternativas de solución que obtuvieron el mayor puntaje al momento de la evaluación, las cuales son: (a) complementar los lineamientos establecidos de ITIL en el área de soporte, con la implementación de herramientas digitales de fidelización con el cliente y (b) implementar el desarrollo de *dashboards* de control con una vista integrada de la información a través de indicadores en Power BI.

6.3.1. Herramientas digitales para la fidelización con el cliente

El área de soporte de Ventura Soluciones utilizó los lineamientos de ITIL para definir la forma de atender a los clientes; ITIL es definido como “Conjunto de lineamientos sobre mejores prácticas para la administración de servicios de TI y consiste en una serie de publicaciones que proporcionan lineamientos sobre el aprovisionamiento de calidad en los servicios de TI y sobre los procesos e instalaciones necesarios para soportarlos” (Kolthof et al., 2008, pp. 15-45). Lamentablemente no toda aplicación de ITIL se hace de manera correcta, como sostiene Rance (2018), se tiene principalmente 5 formas en las que las organizaciones hacen mal uso de ITIL y Ventura Soluciones, de acuerdo al análisis realizado, hace mal uso de ITIL principalmente en dos formas, (a) piensan que ITIL trata sobre procesos, sin pensar en el panorama general, no se ha analizado completamente las necesidades de los clientes, que finalmente satisfaga la necesidad de negocio y (b) sólo cubre el procesos de Operación y no considera estrategia, diseño ni mejora continua, el cual es un error habitual, no considerar los procesos iniciales de estrategia y diseño, así como la retroalimentación.

Para entender lo que los clientes de un ERP valoran, se revisó el *Emotional Footprint Report*, que es el reporte de evaluación de clientes a los ERP's, el cual muestra los siguientes factores como el de mayor importancia para los clientes durante el soporte post implementación: (a) dentro de la Experiencia de Servicio, se valora más el ser

respetuoso, efectivo y facilitador para el ahorro de tiempo; (b) dentro de Resolución de conflicto, se valora más la integridad y confianza; (c) dentro de la Negociación, se valora más el ser generoso, transparente, tener al cliente primero y capacidad de negociar amistosamente; (d) estrategia e Innovación, se valora más la capacidad de ayudar a innovar, mejora continua e incluir mejoras del producto; y (e) impacto del producto, se valora más el ser confiable, facilitador de la productividad y mejora del rendimiento. Por lo analizado, se requiere complementar ITIL con prácticas de fidelización del cliente, ya que se ha demostrado su utilidad, no sólo porque los principales referentes de Ventura Soluciones la utilizan, como es el caso de Vision33, sino porque de acuerdo con Muñoz (2008), la pirámide de modelo de negocio ha cambiado, en definitiva, actualmente es una evolución desde la satisfacción del cliente hasta su fidelización y no al revés cómo el modelo antiguo sostenía, este cambio de paradigma va “de tener algo” a “tener algo que me sirva”, lo cual empuja a nuevas estrategias centradas en la satisfacción del cliente.

Por esto es por lo que se plantea aplicar cinco herramientas digitales, porque, en primer lugar, son las herramientas más utilizadas por las empresas referentes Seidor y Vision33, como son indicados en la descripción de sus servicios Vision33 (2019) y Seidor (2019). En segundo lugar, son las herramientas que tienen mayor recomendación bajo el enfoque de (a) fidelización de cliente B2B, que busca desarrollar relaciones de valor con los clientes aplicando estrategias de retención y asegurando una relación ganar-ganar y (b) proceso *Customer Relationship Management* (CRM), el cual busca atender al cliente en toda la cadena y que propone para la post compra, desarrollar una relación duradera, maximizando la experiencia del cliente y manteniendo el proyecto en el *top of mind*. Las herramientas digitales de fidelización que se propone implementar en el portal web de Ventura Soluciones son: *chatbot*, *blogs*, recursos multimedia, demos virtuales, comunidades, los cuales van a permitir acercarse más al cliente, así como mejorar los

tiempos de respuesta, fomentando una comunicación cercana con el cliente mostrando compromiso, que le resuelva las inquietudes o incidencias, mostrando un mayor acompañamiento al cliente. A un cliente se le fideliza a través de capacitaciones, de nuevos productos o servicios, que le dé un extra que muestre que se está creciendo junto al cliente mediante recursos multimedia. Demos mensuales, de nuevas funcionalidades o mejoras del ERP para que el cliente pueda conocerlos. *Blogs*, como bitácoras de conocimiento. Atención de preguntas frecuentes mediante *chatbot*, que es un programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario. Comunidades de clientes, fomentar la creación de comunidades donde se fomente el uso del ERP y compartir experiencias.

6.3.2. Integrar indicadores en Power BI

Además, el área de soporte de Ventura Soluciones utiliza el sistema Trellis Desk para la atención de tickets de soporte de forma rápida y sencilla creados directamente para los clientes. Sin embargo, ya es una herramienta descontinuada con una capacidad de generación de informes mínima, es decir, solo se puede ver algunas estadísticas a través del portal de gestión, lo cual hace más complicado tomar decisiones y genera una buena oportunidad de exportar los datos relevantes y utilizar otros métodos de seguimiento y reportes apoyado de otras herramientas (Herrick, Metz & Crane, 2012). Adicionalmente, al momento de revisar los resultados y querer tomar decisiones en la alta gerencia, cada reporte presentado de las diferentes áreas es independiente y consume tiempo para recopilar los datos, por lo que a veces la información es recibida incompleta o llega tarde, por lo cual Ventura Soluciones requiere la necesidad de implementar *dashboards* automatizados con los principales indicadores de la empresa definidos en una etapa de la implementación. Los indicadores permiten medir los procesos y poder tomar decisiones agilizando el negocio, una de las herramientas de mayor rendimiento es el Power BI el cual da mejores resultados

complementados con un plan estratégico. Se propone implementar la herramienta Power BI de Microsoft como solución de análisis de información, consulta, visualización y auto abastecimiento de reportes (*reporting*) e indicadores con la finalidad de mejorar el desempeño y la gestión de la productividad del área de soporte y de toda la cadena de valor de Ventura Soluciones. Esto va a permitir lograr una vista integrada de información de distintas fuentes de orígenes con una visualización muy amigable, que harán más agradable al usuario la lectura, análisis e interpretación de las métricas que se despliegan en los *dashboards* (Sotaquirá, 2017). Según Rivera (2018), Microsoft Power BI permite unir más de 65 diferentes fuentes de datos, entre las cuales se encuentra excel propios, Dynamics CRM, Dynamics NAV, SAP HANA, Salesforce, Facebook, Bases de datos en SQL Server y Oracle para después modelizar, analizar y presentar la información a través de paneles e informes; que puedan ser consultados de una manera muy fácil, atractiva e intuitiva.

Acorde a esto, este sistema integrado de información conectándose a los sistemas internos que actualmente cuenta Ventura Soluciones como son el ERP SAP Business One, el sistema de atención de tickets Trellis Desk, las estadísticas de Google Analytics, el sistema de registro de horas, las estadísticas de redes sociales, las herramientas digitales de fidelización incorporadas y los excels propios que se manejan en las diferentes áreas, además de los sistemas externos de otras instituciones y competidores, permitirá construir una base de datos centralizada en Microsoft Power BI, buscando la mejora de procesos y tiempos, reduciendo costos, cantidad de horas-hombre, así como el uso de excel y agregando valor al mejorar la calidad de las decisiones de la alta gerencia al contar con información que tenga poca manualidad en los cálculos que incrementan la probabilidad de error (“Power,” 2019; Sotaquirá, 2017). En conclusión, la aplicación permitirá un análisis constante, actualizado en tiempo real, por cliente, por área, por mes, por año, para un correcto seguimiento y proyecciones del servicio de todas las áreas durante toda la cadena

de valor, mediante la utilización de indicadores y datos históricos. El manejo de indicadores mediante Power BI permitirá manejar una visión integrada que le permita dar un mejor servicio al cliente para la toma de decisiones en beneficios de los objetivos estratégicos de la organización encontrando propuestas de valor para satisfacer las necesidades aumentando los niveles de fidelización de los clientes.



Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

7.1. Actividades

Las actividades son agrupadas en dos grupos de acuerdo con la solución propuesta (a) desarrollar las herramientas digitales para la fidelización con el cliente y (b) implementar tableros e indicadores mediante Power BI, en el primer caso se plantea las actividades a realizar para implementar las cinco herramientas. En el segundo caso, se detalla las actividades para implementar una herramienta de BI, el cual implica seleccionar un proveedor, definir el alcance de los indicadores, implementación, pruebas y despliegue.

7.2. Plan de implementación (Gantt Chart) y presupuesto

7.2.1. Plan de implementación

A continuación, se presenta el plan de implementación de las soluciones planteadas, en donde se especifica el tiempo requerido, así como los recursos necesarios para la misma. Se plantea dos partes, la primera respecto a la implementación de Herramientas digitales, en un periodo de doce semanas, el cual se realizará principalmente con el personal de la empresa debido a que disponen del conocimiento necesario, lo cual significa un ahorro en el presupuesto de USD 3,850.40. La segunda parte corresponde a la implementación de Power BI, el cual se propone implementarla en diecinueve semanas y deben ser realizados por terceros, es decir se requerirá contratar un proveedor para realizar los trabajos.

Al considerar dos partes en la implementación permite que el cliente pueda tener diferentes opciones a lo propuesto, cómo implementar individualmente cada parte o en conjunto, en base a su presupuesto y a su disponibilidad de tiempo. En la actualidad debido a la emergencia sanitaria surgido a nivel mundial por el Covid 19, la posibilidad de invertir en lo propuesto en el 2020 podría ser complicado para la empresa, por lo que se plantea cuatro escenarios: (a) ideal sin covid 19, ver Figura 22, que vendría a ser el escenario de referencia sin la crisis actual que se viene presentando en el país; (b) optimista con covid

19, ver Figura 23, con capacidad de implementación del alcance completo y en paralelo con un desfase de tres meses; (c) moderado con covid 19, ver Figura 24, con capacidad limitada y opción de implementación por fases, debido a que la implementación de las herramientas digitales se puede realizar horas hombres del personal; y (d) pesimista con covid 19, el cual implica retomar el proyecto el año 2021.

7.2.2. Presupuesto

El presupuesto describe la inversión que se requiere para poder ejecutar el plan de trabajo y poder implementar las soluciones planteadas, considera que Ventura Soluciones utilizará recursos propios como las horas de trabajo de su personal para poder reducir los costos principalmente en la implementación de herramientas digitales, en la Tabla 15 se muestra dos opciones de presupuesto, con recursos de terceros y con recursos propios. Teniendo en cuenta lo especificado, se debe mencionar que la propuesta de implementación implica la inversión de USD 26, 808.00 en caso se realice los trabajos con personal propio, así mismo se plantea la segunda opción de USD 30,658.40 en caso se prefiera realizar el trabajo con personal adicional. Por otro lado, de acuerdo a la situación que viene pasando el país, y en base a los cuatro escenarios planteados en la fase de implementación, la empresa va a poder también decidir realizar la inversión en base a las siguientes alternativas de inversión: (a) teniendo en cuenta el escenario ideal sin covid 19, la decisión de la empresa involucra realizar toda la inversión al inicio del mes de abril; (b) para el escenario optimista con covid 19, la totalidad de la inversión es a partir del mes de julio; (c) en el escenario moderado con covid 19, se propone una inversión por partes, iniciando los trabajos con el personal interno a partir del mes de julio, para posteriormente realizar una segunda inversión en setiembre por la implementación el *chatbot*, y por ultimo realizando una inversión en diciembre por el desarrollo de tablero de indicadores en Power BI; y (d) para

el escenario pesimista con covid 19, la totalidad de la inversión se evaluaría en base a los escenarios anteriormente planteados.

Cabe resaltar que ventura soluciones obtiene sus ingresos en dólares, ya que es la moneda con la que realizan los trabajos de implementación y mantenimiento a la base instalada, pero a la vez se realizan los pagos a proveedores y personal en soles, es acá donde surgen beneficios cuando el tipo de cambio sube y perjuicios cuando el tipo de cambio baja, ya que se obtienen menos soles por dólar, es por eso que la empresa le conviene un mercado cambiario estable.

7.3. Factores clave para el éxito de la implementación

A continuación, se detallarán los factores claves de éxito que Ventura Soluciones deberá revisar y darle atención, los cuales son considerados de vital importancia asegurando la ejecución y funcionamiento para que todo el plan de implantación se realice de la mejor manera, brindando mayor seguridad para la obtención del resultado esperado los cuales se encuentran alineados con los objetivos de la empresa.

1. Apoyo de Alta Gerencia para darle prioridad al proyecto: comprometer a las tres principales gerencias de Ventura Soluciones de la importancia de la ejecución de este proyecto en el tiempo propuesto y de garantizar el compromiso por parte de los trabajadores de la empresa.
2. Disponibilidad del equipo designado de acuerdo con los tiempos especificados en el plan de trabajo: debido a que el 50% de las actividades del proyecto van a ser de recursos propios de Ventura Soluciones, será un factor clave que las gerencias puedan disponer de un espacio de tiempo en la que los consultores se puedan dedicar a las actividades del proyecto. Cabe indicar que este espacio de tiempo debe estar alineado a las horas de trabajo que se requieran.

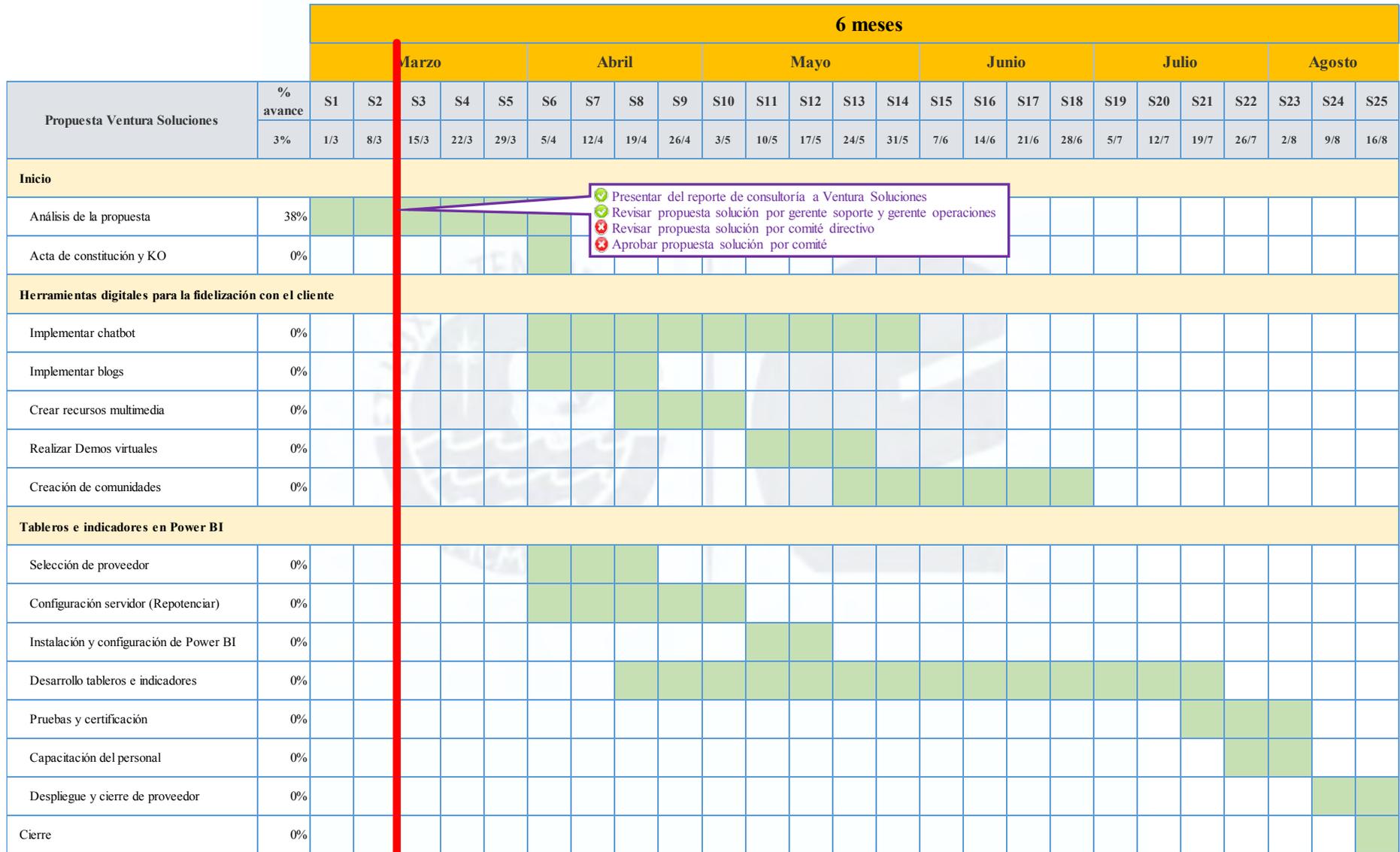


Figura 22. Plan de Implementación por semana, ideal sin covid 19.

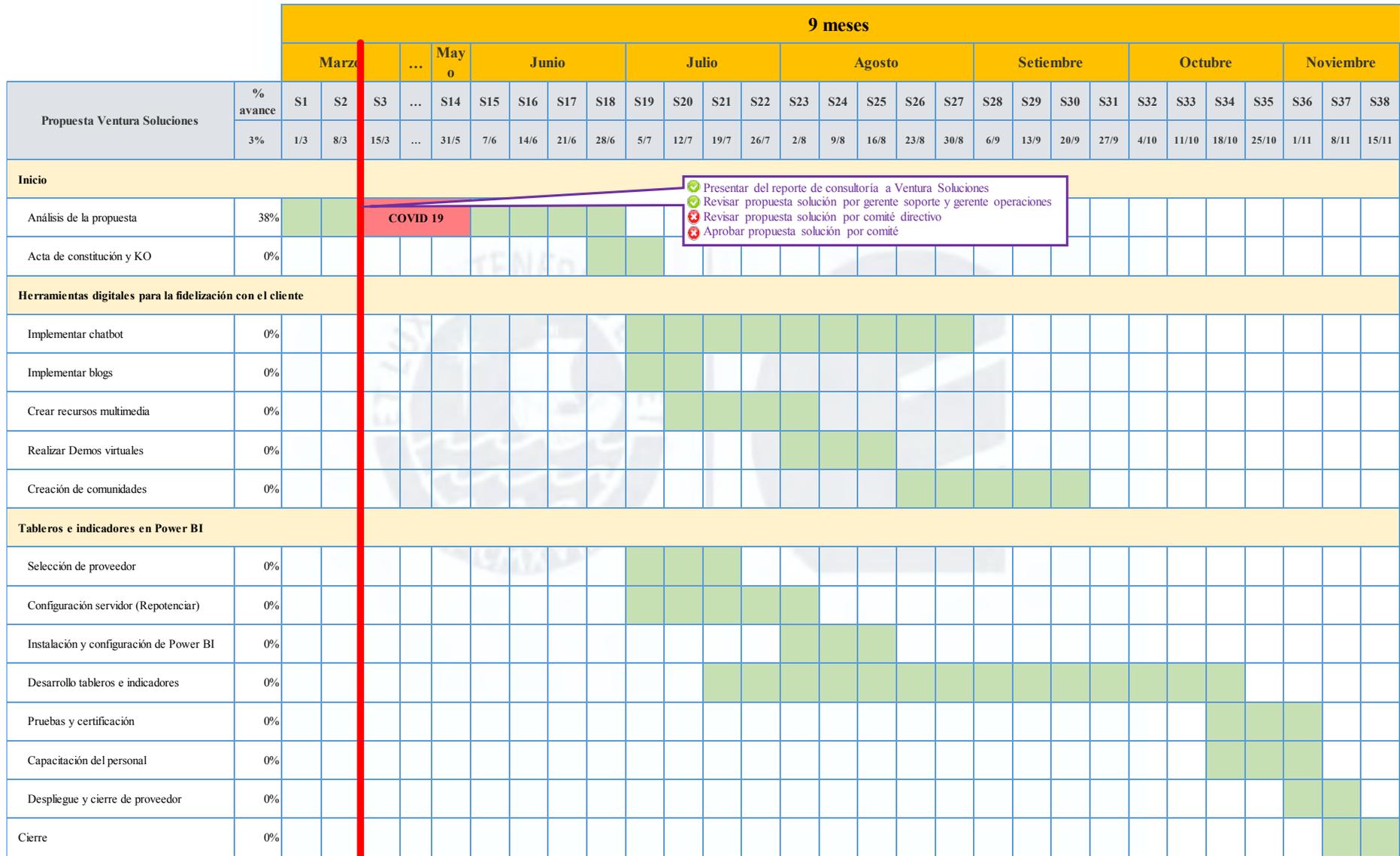


Figura 23. Plan de Implementación por semana, optimista con covid 19.

Tabla 15

Presupuesto Para la Implementación

| Indicador | Actividad/Acción | Descripción del gasto | Rubro presupuestal | Cant. | Unidad de medida | Costo con recursos terceros | | Costo con recursos propios | |
|--------------|--|--|--------------------|-------|------------------|-----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| | | | | | | Costo unitario | Total \$USD | Costo unitario | Total \$USD |
| 1 | Actividad General del Proyecto | Fase de inicio del proyecto | Planificación | 12 | Día | 96.53 | 1,158.40 | 96.53 | 1,158.40 |
| 2 | I. H. D. para la fidelización con el cliente | Implementar <i>chatbot</i> | Desarrollo | 40 | Día | 87.50 | 3,500.00 | 87.50 | 3,500.00 |
| 3 | I. H. D. para la fidelización con el cliente | Implementar blogs | Desarrollo | 8 | Día | 187.50 | 1,500.00 | 128.00 | 1,024.00 |
| 4 | I. H. D. para la fidelización con el cliente | Crear recursos multimedia | Desarrollo | 12 | Día | 208.33 | 2,500.00 | 152.00 | 1,824.00 |
| 5 | I. H. D. para la fidelización con el cliente | Realizar demos virtuales | Desarrollo | 12 | Día | 125.00 | 1,500.00 | 68.13 | 817.60 |
| 6 | I. H. D. para la fidelización con el cliente | Creación de comunidades | Desarrollo | 25 | Día | 120.00 | 3,000.00 | 79.36 | 1,984.00 |
| 7 | I. H. D. para la fidelización con el cliente | Mantenimiento de contenido (1 año) | Soporte | 12 | Mes | 333.33 | 4,000.00 | 250.00 | 3,000.00 |
| 8 | Actividad General del Proyecto | Uso de hardware (4 laptops) | Infraestructura | 5 | Mes | 36.00 | 180.00 | 36.00 | 180.00 |
| 9 | Integrar indicadores en Power BI | Selección de proveedor | Planificación | 10 | Día | 200.00 | 2,000.00 | 200.00 | 2,000.00 |
| 10 | Integrar indicadores en Power BI | Repotenciar hardware del servidor | Infraestructura | 20 | Día | 100.00 | 2,000.00 | 100.00 | 2,000.00 |
| 11 | Integrar indicadores en Power BI | Licencia Power BI | Infraestructura | 12 | Mes | 10.00 | 120.00 | 10.00 | 120.00 |
| 12 | Integrar indicadores en Power BI | Instalación, desarrollo y configuración Power BI | Desarrollo | 78 | Día | 102.56 | 8,000.00 | 102.56 | 8,000.00 |
| 13 | Integrar indicadores en Power BI | Capacitación del personal en Power BI | Desarrollo | 7 | Día | 142.86 | 1,000.00 | 142.86 | 1,000.00 |
| 14 | Actividad General del Proyecto | Fase de cierre del proyecto | Planificación | 4 | Día | 50.00 | 200.00 | 50.00 | 200.00 |
| Total | | | | | | | 30,658.40 | | 26,808.00 |

Nota. I. H. D. = Implementar herramientas digitales. Comparativo de implementación del plan de solución con equipo de terceros o con el propio equipo

3. Selección correcta de los proveedores: esto implica hacer un proceso de evaluación y selección de proveedores que permitan elegir aquel que este más alineado y cuente con la experiencia requerida en las herramientas que se van a emplear en esta implementación.
4. Selección correcta de los contenidos de las herramientas multimedia: esto implica que la gerencia y subgerencia de soporte pueda identificar correctamente cual es la información que requiere con mayor frecuencia los clientes, así como información o contenido que SAP comparte y poder traducirlo a un lenguaje simple y claro para los usuarios.
5. Actualización periódica de los contenidos: la producción de contenido actualizado es de vital importancia, más aún dado que la información tecnológica está en continuo cambio, para lo cual, es necesario que una vez que se cuente con las herramientas digitales, el contenido mostrado en estas herramientas sea actualizada, útil e importante, y debe contar con el apoyo de los consultores de las diferentes áreas.
6. Selección correcta de los tableros e indicadores: esto implica que las gerencias puedan evaluar y analizar la información que les ayudará o será relevante para la toma de decisiones y que esa información sea la necesaria.
7. Incorporar la revisión de los tableros e indicadores en las reuniones de comité de gerencia: se busca que utilicen los indicadores para poder hacer seguimiento a la cadena de valor, hacer que esta herramienta de a conocer el rendimiento a toda esta cadena y poder tomar decisiones eficientes en el tiempo adecuado.
8. Poder comunicar previamente la implementación de estas herramientas: implica comprometer al personal interno para que pueda participar en el proyecto importante para Ventura Soluciones, es decir, correspondería hacer que se

encuentren motivados y pongan los esfuerzos necesarios para la correcta implementación.

9. Evaluación permanente del *feedback* de los clientes: evaluar periódicamente la satisfacción del cliente para ver que las respuestas que se brinda son las adecuadas y en el tiempo oportuno.
10. Análisis y evaluación del *feedback* que brinde el equipo encargado de la implementación, así como los colaboradores que harán uso directo de las herramientas.

Además de los factores críticos de éxito, se han identificado los principales riesgos del proyecto de implementación, que deberán ser gestionados para evitar o minimizar el impacto. En la Figura 25 se muestra la matriz de probabilidad versus impacto para poder identificar la criticidad de cada uno de los riesgos mediante un semáforo. Así mismo, en la Tabla 16, se listan los riesgos identificados detallando las causas, probabilidad, impacto y factor.

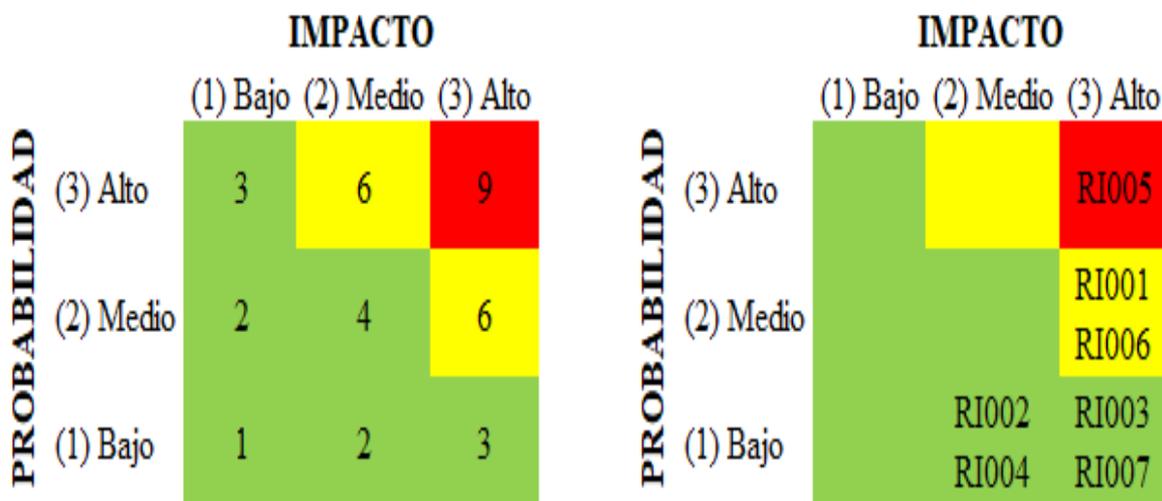


Figura 25. Matriz de riesgos.

Adaptado de *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*, por Project Management Institute, Inc., 2017.

Tabla 16

Lista de Riesgos Identificados

| Id | Riesgo | Causas | Probabilidad | Impacto | Factor |
|-----------|--|---|---------------------|----------------|---------------|
| RI001 | Definir indicadores que no sean de mayor significado y sean especificados sin un mayor análisis. | No se definan correctamente los indicadores que deben implementarse | 2 | 3 | 6 |
| RI002 | Errores en las implementaciones de los proveedores. | No se elija correctamente al proveedor encargado de realizar las implementaciones. | 1 | 2 | 2 |
| RI003 | Errores en los desarrollos a realizar por el equipo de Ventura Soluciones. | No seleccionar correctamente al equipo de la empresa que realizará los trabajos de desarrollo. | 1 | 3 | 3 |
| RI004 | Publicación de conocimiento no óptimo en las herramientas digitales. | No seleccionar correctamente los contenidos. | 1 | 2 | 2 |
| RI005 | Retrasar los entregables por problemas de disponibilidad del equipo. | Cambio de prioridad en los temas que debe atender el equipo de la empresa. | 3 | 3 | 9 |
| RI006 | Postergar el proyecto por situación financiera por la emergencia sanitaria. | La situación económica y financiera se complica por la crisis sanitaria, dificultando las inversiones en el proyecto. | 2 | 3 | 6 |
| RI007 | Paralizar el proyecto por problemas de pago a los proveedores de acuerdo a los hitos de entregables. | No disponer de liquidez necesaria para cumplir con el pago a proveedores de la implementación. | 1 | 3 | 3 |

Nota. Probabilidad: 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto. Impacto: 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto.

Adaptado de “La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)” de Project Management Institute, Inc., 2017, 6a ed. Pennsylvania, EE.UU.: Independent Publishers Group.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

8.1. Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación

Con la implementación de las soluciones propuestas, Ventura Soluciones podrá obtener diferentes beneficios que le permitirá solucionar su problema clave que es tener un alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada, para medir cualitativamente estos beneficios, se propone un modelo basado en cuatro dimensiones según Aliyev (2008), las cuales son: (a) beneficios en los procesos operativos que permiten mejoras en los ingresos, (b) beneficios en los procesos de gestión que permiten mejoras en los ingresos, (c) beneficios en los procesos de gestión que permiten reducción de costos y (d) beneficios en los procesos operativos que permiten reducción de costos, en la Figura 26, se muestran los resultados cualitativos esperados en cada uno de los cuadrantes.

En el cuadrante uno se tiene los beneficios que implica un mayor ingreso mediante mejoras en las operaciones, estas son: (a) incremento de ventas efectivas, (b) incremento en la capacidad de competir en el mercado, (c) aumento en la calidad del servicio que se da a los clientes de base instalada, (d) incremento en la retención, confiabilidad y lealtad de los clientes de la base instalada, (e) mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos en las áreas de operación y (f) mayor acompañamiento brindando información actualizada y útil a los clientes de la base instalada. En el cuadrante dos se tiene los beneficios que implica un incremento en los ingresos mediante mejoras en las gestiones, éstas son: (a) mejora en análisis y toma de decisiones, (b) mayor reconocimiento y credibilidad, (c) conocimiento del comportamiento del cliente, (d) mayor cercanía a los clientes, (e) mayor oportunidad de negocios y mercados y (f) mayor profesionalismo, conocimiento y experiencia en los consultores. En el cuadrante tres se tiene los beneficios que implica una reducción de costos mediante mejoras en las gestiones, éstas son: (a) mejora en la difusión de la información a los clientes de la base instalada, (b) flexibilidad y garantía en la entrega

de la información por contar con datos más fiables, (c) incremento en la agilidad de la organización dentro de los procesos de soporte y (d) reducción en las solicitudes de informes personalizados.



Figura 26. Resultados tangibles e intangibles como resultado de la implementación de la solución propuesta por cuadrante.

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

En el cuadrante cuatro se tiene los beneficios que implica una reducción de costos mediante mejoras en las operaciones, estas son: (a) reducción de los costos de operación, (b) presentación de la información e indicadores de manera integrada y dinámica, (c) automatización de los procesos manuales e integración de información y (d) baja o nula probabilidad de manipulación errónea de la información. Por otra parte, los resultados

cuantitativos esperados que se puede inferir para la implementación del desarrollo de *dashboards* de control con una vista integrada de la información a través de indicadores en Power BI, son: (a) mejora en el análisis y en el proceso de toma de decisiones; (b) identificación de nuevas oportunidades de negocios y mercados; (c) identificación de las líneas de producto con menor rendimiento; (d) incremento de ventas efectivas; (e) incremento en la capacidad de competir en el mercado; (f) mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos en las áreas de operación; (g) mejora en la difusión de la información a los clientes de la base instalada; (h) flexibilidad y garantía en la entrega de la información por contar con datos más fiables; (i) incremento en la agilidad de la organización dentro de los procesos de soporte; (j) reducción en las solicitudes de informes personalizados; (k) reducción de los costos de operación; (l) presentación de la información e indicadores de manera integrada y dinámica; (m) automatización de los procesos manuales e integración de información; y (n) baja o nula probabilidad de manipulación errónea de la información.

8.2. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

La implementación del Power BI y las herramientas digitales de fidelización significarán un incremento de nuevas oportunidades de negocio y mercado, que significan un incremento de 3% en el número de leads mensuales; así mismo se logrará una mayor oportunidad de reconocimiento, incrementando el número de casos de éxito y mejorando la posición incrementando un 3% anual en las ventas. El incremento en la agilidad de los procesos de soporte se verá reflejado en un 10% en la rentabilidad del área, así mismo la identificación de las líneas de producto con menor rendimiento significarán un incremento de 12% en la rentabilidad de las ventas. La mejora en la difusión de la información a los clientes de la base instalada se traducirá en una reducción en el tiempo de soporte a los clientes de base instalada en un 12%; así como las solicitudes de informes personalizados y en la toma de decisiones permitirá una reducción en el 40% del tiempo de gestión del

gerente de soporte. La mejora de los procesos operativos significará un incremento en la capacidad de competir en el mercado significando un incremento en un 5% en el número de leads y la reducción en 10 % en los tiempos de venta.

La mejora en el servicio y satisfacción del cliente permitirá aumentar el puntaje de satisfacción en dos puntos de la evaluación (de 0 a 10, Ventura tiene una evaluación actual de 5.3 puntos), con este incremento se permitirá tener tres casos de éxito más cada año. La reducción en los costos de operación será de un 10% y de la misma manera la automatización de los procesos será mejorada en un 20%. En caso no se pueda implementar las dos partes de la mejora propuesta, los resultados serán afectados en un 30% a diferencia de ejecutar ambas soluciones, permitiendo incrementar un 3% de leads y un 3% de incrementar las ventas anuales, así como reducción de operaciones podría alcanzar hasta en un 15%.

En la implementación de la propuesta de solución se consideró la proyección de las ventas en cinco años (partiendo desde el 2019 al 2023) con un crecimiento en ventas del 3% sobre la industria del software nacional. El flujo de caja financiero (FCF), se ha calculado bajo las variables de la Tabla 17, las cuales se ha extraído del análisis realizado en los estados financieros de los últimos 3 años, así como también, se incluyeron los indicadores financieros internacionales que se utilizan para realizar la proyección financiera. De esta manera, se obtiene un flujo de caja positivo en los próximos años como se muestra en la Tabla 18, los cuales muestran un VAN de S/ 2,090,212.00 y un TIR de 627.90%, demostrando que la inversión mantiene un impacto positivo para la empresa. De igual manera, como se muestra en la Tabla 19, se indica que el ROE y ROA de los años 2016 y 2018 resultaron positivos, creando valor para la empresa, mas no así el año 2017 debido a que el estado de resultados fue negativo.

Tabla 17

Variables Utilizadas para la Proyección del Flujo de Caja Libre

| Variable | Valor |
|---|--------------|
| Inversión de propuesta solución (SOLES) | 91,683.00 |
| Ingresos 2018 | 7,436,845.00 |
| Crecimiento de mercado | 3.00% |
| Costo de operación | 40.33% |
| Gastos administrativos | 48.70% |
| Depreciación línea recta | 5.00% |
| Tasa Impositiva | 29.50% |
| <u>Tasas</u> | |
| Costo de la deuda (antes de impuesto) | 5.00% |
| Costo de la deuda (después imp.) | 3.50% |
| Riesgo País | 2.15% |
| Beta desapalancada | 1.15 |
| Beta apalancado | 2.47 |
| Rf | 1.90% |
| Prima de mercado | 8.21% |
| Retorno del accionista | 24.40% |
| Pasivo | 62.00% |
| Patrimonio | 38.00% |

Tabla 18

Proyección del Flujo de Caja Libre de Ventura Soluciones

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| INGRESOS | 7,436,845 | 7,659,950 | 7,889,749 | 8,126,441 | 8,370,234 |
| Costo de operación | -2,999,279 | -3,089,258 | -3,181,936 | -3,277,394 | -3,375,715 |
| Margen bruto | 4,437,565 | 4,570,692 | 4,707,813 | 4,849,047 | 4,994,519 |
| Gastos Generales | -3,618,769 | -3,727,332 | -3,839,152 | -3,954,326 | -4,072,956 |
| EBITDA | 818,797 | 843,361 | 868,661 | 894,721 | 921,563 |
| Depreciación | -40,940 | -40,940 | -40,940 | -40,940 | -40,940 |
| EBIT | 777,857 | 802,421 | 827,722 | 853,782 | 880,623 |
| Impuestos | -229,468 | -236,714 | -244,178 | -251,866 | -259,784 |
| Depreciación | 40,940 | 40,940 | 40,940 | 40,940 | 40,940 |
| NOPAT | 589,329 | 606,646 | 624,483 | 642,856 | 661,779 |
| CAPEX | 91,683 | | | | |
| Inv k de w | -15,000 | -25,000 | -25,000 | -30,000 | -30,000 |
| FCF | -91,683 | 574,329 | 581,646 | 599,483 | 631,779 |
| CCPP/WACC | 11.44% | | | | |
| VAN | 2,090,212 | | | | |
| TIR | 627.90% | | | | |

Tabla 19

Análisis DuPont

| Análisis DuPont | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------|--------|---------|---------|
| Margen de utilidad neta | 8.73% | 0.00% | 15.95% |
| Rotación de activos totales | 1.08 | 0.80 | 1.62 |
| Multiplicador financiero | 2.63 | (17.11) | 5.13 |
| ROA | 9.41% | 0.00% | 25.82% |
| ROE | 24.71% | 0.00% | 132.41% |

Después de haber realizado la proyección financiera de la inversión propuesta, conjuntamente con los indicadores financieros a enero del 2020, fecha en la que se hizo el corte del análisis del reporte de consultoría, se ha realizado un análisis adicional de los posibles escenarios que se puedan presentar debido a los cambios en todos los sectores a causa de la pandemia mundial. Es así que, debido al covid 19 se presentan dos proyecciones financieras bajo dos escenarios adicionales. El primero es un escenario con afectación de covid 19 moderado, en la cual se consideró una tasa de crecimiento 0.00% y dentro de las tasas a beta desapalancado en 1.50 debido a que se considera que las empresas en general no van a invertir en software para automatizar procesos internos, el flujo de caja financiero nos da como resultados un VAN de S/. 311,833.00 y un TIR de 125.35% el cual se puede revisar en el Apéndice E. Así mismo el segundo escenario es con afectación de covid 19 pesimista, en la cual se consideró una tasa de crecimiento negativa de -5.00% y dentro de las tasas a beta desapalancado en 1.50, debido a que algunas empresas dejarían de ser clientes, a pesar de ello, el flujo de caja financiero nos da como resultado un VAN de S/. 115,858.00 y un TIR de 61.04%, como se muestra en el Apéndice F.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

Capítulo I.

Después de haber analizado a Ventura Soluciones SAC, se concluye que es una empresa de servicios dentro de la industria de tecnología de información, siendo uno de los cinco *partners* en Perú, que se centra en la implementación de SAP Business One, así como el desarrollar *addons* y soluciones web que permita complementar funcionalidades del ERP. Se concluye también que a pesar que la empresa cuenta con una cultura organizacional, no está del todo desarrollada, lo cual conlleva a no tener una visión compartida, ni a desarrollar periódicamente un plan estratégico.

Capítulo II.

Del análisis del PESTE y de la matriz MEFE se concluye que el ambiente externo en el que se desarrolla la empresa es favorable, teniendo mayores oportunidades que amenazas, cómo lo muestra el total ponderado de la matriz MEFE, el cual es de 2.58. Con respecto a las fuerzas de Porter, la empresa cuenta con un alto poder de negociación con sus compradores, así como con sus proveedores lo que le da cierta ventaja, aunque por el otro lado, con respecto a la competencia y sustitutos, no está en buena posición ya que significan una alta amenaza porque se tienen en el mercado competencias y sustitutos mejor posicionados. Con respecto a los entrantes, no hay mayor amenaza, ya que la aparición de un nuevo *partner* no es rápido ni sencillo. El principal competidor es Exxis Perú SAC, el cual tiene ventajas en el volumen de compradores, impacto de calidad - rendimiento y crecimiento de la industria, así mismo, se tiene como principal referente a la empresa Vision33 Inc. empresa norteamericana con múltiples sedes, con presencia principalmente en América del Norte y Europa, siendo principal referente para los diferentes *partners* de Sudamérica. Asimismo, con respecto al análisis interno de la empresa, cuenta con fuerzas

internas favorables, teniendo como principales fortalezas la mayor experiencia en el equipo directivo y la eficiencia en la gestión de la red de contactos a pesar de tener como principales debilidades, la falta de imagen y prestigio de la organización, así como su escasa participación en el mercado y la inadecuada calidad del servicio postventa.

Capítulo III.

Mediante el marco de *design thinking* y mapa de empatía se identificaron los problemas de la organización, los cuales fueron analizados a mayor detalle aplicando un mapa de colores de causas y problemas para así identificar los de mayor criticidad, así se concluyó que Ventura Soluciones tiene cuatro principales problemas, los cuales son enumerados a continuación en orden de mayor a menor criticidad: (a) alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada, (b) no se tiene control integrado de la cadena de valor, (c) falta de dirección estratégica, y (d) menor rentabilidad de las ventas en comparación a la directa competencia. Se concluye que el principal problema es el alto índice de inconformidad con el servicio de la base instalada puesto que impide tener una mayor rentabilidad en las ventas, que finalmente es el interés de la gerencia de la empresa, ya que, al no tener un adecuado servicio en la base instalada, no se tiene buenas referencias de clientes que pueden permitir captar nuevos clientes y tener una mejor posición frente a la competencia. El problema está localizado en el área de soporte, principal responsable de dar servicios post implementación al cliente, está bajo la gerencia de soporte que a su vez reporta a la gerencia de operaciones.

Capítulo IV.

Con el fin de poder investigar y analizar las posibles soluciones al problema clave de la empresa, se ha visto necesario revisar la literatura respecto a diversos temas como las prácticas más usadas por las áreas de soporte para brindar los servicios y cuáles son los principales errores que se comenten para identificar si alguno de estos es incurrido por la

organización. Asimismo, se ha revisado los cambios en los modelos de negocio y cambios de paradigma donde para conseguir la lealtad del cliente se debe cubrir inicialmente la satisfacción del cliente. Se buscó información de cuáles son las percepciones del cliente al recibir el servicio y que es lo que valora más en un servicio de soporte de ERP. Se revisó información de conceptos de fidelización, herramientas existentes en la actualidad para fidelizar al cliente. Además, se analizó al referente de la empresa a fin de conocer qué herramientas investigadas son utilizadas por ellos. Finalmente se investigó herramientas para dar soporte a toda la cadena de valor como son la gestión de indicadores, practicas más usadas, herramientas de BI en el mercado y cuales se alienan al tamaño de la empresa, centrando la investigación en Microsoft Power BI.

Capítulo V.

Del análisis realizado se concluye que, como principales causas del problema de la empresa, se observa que no tiene seguimiento a indicadores en toda la cadena de valor, debido a que usan la información recolectada individualmente por cada departamento y no como un todo. Así como, no hay suficiente acompañamiento de la empresa a la base instalada, esto debido a que hay una demora en las soluciones a los problemas que se les presenta a los clientes, y también no hay el acompañamiento seguido que se debería realizar a cada base instalada. Asimismo, existen elevados índices en los indicadores de errores en la implementación del ERP, debido al incremento de incidencias, cuyo origen viene deriva desde la implementación de los proyectos.

Capítulo VI.

En base a las causas encontradas en el capítulo V, se hizo un análisis de las posibles soluciones, teniendo en total ocho opciones, las cuales fueron sujetas a evaluación bajo seis parámetros: importancia para la gerencia, factibilidad, valor añadido, nivel de inversión, riesgo y sostenibilidad. Finalmente se concluye que es necesario la implementación de las

dos alternativas de solución que obtuvieron el mayor puntaje al momento de la evaluación, las cuales son: (a) complementar los lineamientos establecidos de ITIL en el área de soporte, con la implementación de herramientas digitales de fidelización con el cliente y (b) implementar el desarrollo de *dashboards* de control con una vista integrada de la información a través de indicadores en Power BI. La primera parte está orientado directamente al servicio dado a los clientes de base instalada, donde están las principales observaciones al servicio de la empresa y la segunda es orientada a la aplicación de herramienta de gestión de indicadores, que permitirá medir y hacer seguimiento a los resultados de la primera parte, así como a los indicadores de todas las áreas agilizando la toma de decisiones que permitirá mejorar los servicios en toda la cadena de valor.

Capítulo VII.

Se concluye que, de acuerdo a la crisis sanitaria en el Perú, se ha visto conveniente plantear varios escenarios que permita a la empresa conseguir la implementación de acuerdo a la disponibilidad de tiempo y presupuesto, según como pueda impactar al sector y a la empresa. Adicionalmente a esto, se ha visto como mejor opción trabajarlo con recursos internos, ya que es un equipo con conocimiento de tecnología de información lo cual significaría un ahorro del 13% con respecto a la inversión total de USD 30,658.40. las opciones varían por el tiempo de implementación que va desde el ideal que son seis meses, el optimista nueve meses, el moderado trece meses y el pesimista con la postergación mínima de un año.

Capítulo VIII.

Finalmente, se puede concluir que la propuesta puede traer consigo beneficios cualitativos, tanto en la parte de mejora de ingresos como en la reducción de costos internos, debido a la mejora de los procesos de gestión y operativos. En cuanto a la parte cuantitativa, al subir el índice de satisfacción de la base instalada, se logrará mantener la

lealtad del mismo con el objetivo de que a través de referencias positivas de ellos se obtenga nuevos clientes. Asimismo, realizado la proyección del flujo de caja libre se obtuvo un TIR de 627.90% y un VAN de S/. 2,090,212.00 afirmando que la inversión tendrá un resultado favorable en la rentabilidad de la empresa a cinco años, por lo que se demuestra que la propuesta de inversión a ejecutarse generará valor para la empresa.

9.2. Recomendaciones

Recomendaciones para la empresa.

- Se recomienda desarrollar e implementar un plan estratégico empresarial integral cada tres años, lo cual debe ser liderado por la gerencia general y gerencias intermedias, esto permitirá integrar los departamentos de la empresa en la búsqueda y desarrollo de los objetivos empresariales, para poder hacer frente a los cambios que se puedan realizar en el entorno.
- Se recomienda que la empresa aplique prácticas del marketing de relaciones, que son estrategias de construcción de marca, prospección, fidelización y creación de autoridad en el mercado con el fin de conquistar y fidelizar a los clientes, además de convertirlos en defensores y promotores de la marca. Con estas estrategias, la empresa podrá complementar la solución propuesta para hacer que los clientes sean defensores y divulgadores de la marca. Asimismo, se debe aplicar marketing interno que fidelice al empleador, quien, al trabajar directamente con el cliente, forma parte de la imagen de la empresa.
- Se recomienda la implementación de encuestas o herramientas de medición de satisfacción del cliente que permita la recopilación y análisis de la retroalimentación con el cliente, mediante encuestas o cuestionarios por parte del área de marketing, debido a la importancia que tiene la información que los clientes puedan otorgar a la empresa, para saber cuáles son los problemas, requerimientos o sugerencias que

tenga cada empresa, y poder clasificarlos en sus sectores para que se tenga un plan de respuestas a los requerimientos de urgencia o reclamos, y así lograr el máximo beneficio y satisfacción para del cliente.

- Es recomendable reforzar el proceso de control de calidad en el proceso de implementación del ERP el cual deberá ser implementado por el área de operaciones, consistirá en puntos de control en el proceso de implementación del producto, la cual dará una mayor información de cuáles son los procesos en los cuales se tiene que prestar mayor atención o soporte para que no se reflejen los mismos errores a posterior.

Recomendaciones para el sector.

- Aplicar inteligencia artificial en los procesos que integra el ERP, una oportunidad para la empresa es poder aplicar inteligencia artificial mediante el uso de Big Data, permitiendo la evolución de gestión empresarial, aprovechando la experiencia del conocimiento de la empresa y la de otras empresas que pueden estar disponible para obtener mejores datos para el análisis. A mayor uso de la inteligencia artificial, el ERP aprenderá el trabajo volviéndose más independiente y permitiendo al ERP ser más automatizado, así como buscar mayor interconexión entre clientes y proveedores (Tuneu, 2019).
- Implementar soluciones verticales, que son ERP diseñados para empresas de un área específica, con funciones que se adaptan a procesos particulares; es decir, incluir características propias de un sector que no tendría sentido aplicarlas en otro sector.

Recomendaciones para futuras investigaciones.

- Se recomienda investigar cómo aplicar la filosofía ágil en el marco de ITIL para las operaciones del área de soporte con la finalidad de optimizar la atención a los clientes y facilitar el desarrollo de equipos autogestionables.

- Se recomienda realizar estudios y encuestas de las estrategias y herramientas de apoyo que utilizan los *partners* regionales de SAP Business One, ya que esta información es limitada y no de fácil acceso por considerarse factor de competencia.



Referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el Entorno Digital*. Barcelona, España: UOC.
- Acosta, V., Valencia, E., & Ospino, A. (2017). Diagnostico evolutivo de pertinencia para la implementación de un sistema de información integral en la microempresa casa Glamel. *Clio América*, 11(21). Doi: <https://dx.doi.org/10.21676/23897848.2093>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú – ProInversión (2018). *Resultados macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>
- Aguilera, A. (2010). Dirección estratégica y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>
- Albujar, A. (2016). *La fidelización de clientes y su influencia en la mejora del posicionamiento en la botica issafarma, en la ciudad de Chepen*. Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, Lima, Perú. Recuperado de http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8017/albujarzelada_ana.pdf?seq
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes* (2nd ed.). Madrid: ESIC.
- Alet, J. (2004). *Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Aliyev R. (2008). *Business Intelligence for Small Enterprises. An Open Source Approach*. *Royal Institute of Technology*, 9-15.

- Aptitus (2019). *Ingeniería de software: la carrera del futuro*. Recuperado de <https://maseducacion.aptitus.com/noticias/tecnologia/ingenieria-de-software-la-carrera-del-futuro/>
- Asbanc: Créditos bancarios aumentaron un 8,8% al cierre del 2018 (enero, 2019). *El Comercio*, recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/asbanc-creditos-bancarios-aumentaron-8-8-cierre-2018-noticia-598973-noticia/>
- Asociación Española para la Calidad. (2019). Matriz de priorización. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion>
- Ayala, J. (2011). *Gestión de Servicios Aplicando Buenas Prácticas ITIL* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ugm.cl/bitstream/handle/12345/151/ME.IJI%20%282%29%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Baca, J., & Sangama, J. (2019). *Estrategias de marketing relacional para la fidelización de clientes del restaurante Luchito Parrillas de la ciudad de Tarapoto-San Martín para el año 2018* (Tesis de maestría). Universidad San Marín de Porres, Chiclayo.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). Informe económico. *Memoria anual 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Programa Monetario agosto 2019 (PD N° 7-2019). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2019/presentacion-08-2019.pdf>

- Banco Mundial. (2019). El crecimiento mundial se debilitará y llegará al 2.36% en 2019; se observan riesgos considerables. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/06/04/global-growth-to-weaken-to-26-in-2019-substantial-risks-seen>
- Bastos, A. (2006). *Fidelización de clientes: introducción a la venta personal y a la dirección personal*. Madrid, España: Ideas propias.
- Bermeo, D., & Campoverde, M. (2020). Implementación de Data Mart, en Power BI, para el análisis de ventas a clientes, en los Ecomercios “Gransol”. *Polo del Conocimiento*, 5(01), 647-673.
- Berra, O. & Castillo M. (2019). *METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA MEJORAR EL PROCESO DE APROBACIÓN DE PROYECTOS DE TESIS EN LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO AÑO 2019* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5980/1/RE_ING.SIST_OMAR.BECERRA_MELITON.CASTILLO_METODOLOGIA.DESIGN_DATOS.PDF
- Bonet, L., & Rodríguez, E. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*.
- Burgos, E. (2007). *Marketing Relacional.: Cree Un Plan de Incentivos Eficaz*. La Coruña, España: Netbiblo S.L.
- Cajo, L, & Timeo, J. (2016). *MARKETING ONLINE Y SU RELACIÓN CON LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA CORPORACIÓN KYOSAN EIRL* (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Campamá, G. (2005). 10 métodos para medir la satisfacción de los clientes. *EuQuality Networks*. Recuperado de <http://www.euquality.net/zonaprivada/descargas/Octubre%202005%20-%20Satisfaccion%20del%20Cliente.pdf>

- Canive, T. (2018). *¿Cómo hacer una matriz de priorización para ser más efectivos?*. Recuperado de <https://canasto.es/blog/matriz-priorizacion>
- Cárdenas, D. (2015). *Aplicación de la Metodología Lean Manufacturing en un proceso operativo de una Institución Financiera, Caso Práctico* (Tesis de maestría). Universidad Panamericana, México D.F.
- Casillas, M. (2018). *10 ventajas de Microsoft Power BI que unificarán datos de tu empresa*. InBest.solutions. Recuperado de <https://inbest.solutions/10-ventajas-de-microsoft-power-bi-que-unificaran-datos-de-tu-empresa/>
- Castillo, I., Orozco, D., Torres, J., & Albarracín, C. (2018). Gestión de la Fidelización del cliente en la compañía Chevyplan, para obtener una táctica atrayente. *Enfoque Latinoamericano*, 1(1), 7-20.
- Castillo, M. (2014). Sistema de control de gestión empresarial y toma de decisiones en las empresas de industria química del distrito de Ate Vitarte–año 2013.
- Castillo, N. (febrero, 2019). INEI: Informalidad laboral en el Perú creció a mayor ritmo que el empleo formal. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-informalidad-laboral-peru-crecio-mayor-ritmo-formal-noticia-608279>
- Castro, Z. (2016). *Implementación del servicio de gestión de incidencias* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj01KXM6bXnAhWNIbkGHVkB4YQFjAAe_gQIARAB&url=http%3A%2F%2Frepositorio.uss.edu.pe%2Fhandle%2Fus%2F153%3Fshow%3Dfull&usg=AOvVaw0XG4knk9xbf-9_qY_pvxcL
- Céspedes, N., Lengua, P., Rojas, C., & Rodríguez, J. (2016). *Política fiscal de Perú: ajustes metodológicos del cálculo del resultado económico estructural* (BCR

- Revista Moneda 167). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-167/moneda-167-08.pdf>
- CIO Perú (2016). *La importancia de las pymes en SAP*. Recuperado el 22 de junio del 2019 de <https://cioperu.pe/articulo/22283/la-importancia-de-las-pymes-en-sap/?p=2>
- Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX) & Asociación Peruana de Productores de Software (APESOFT) (2003). *Situación de la Industria Nacional de Software en el Perú*. Recuperado de http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/diagnosticosoftware2004_v3.pdf
- Contexto político es más estable para las inversiones (marzo, 2019). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-contexto-politico-es-mas-estable-para-inversiones-76959.aspx>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Día Mundial del Reciclaje: Estas son las iniciativas de las empresas en el Perú (mayo, 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dia-mundial-reciclaje-son-iniciativas-empresas-peru-267240-noticia/>
- Economía peruana logra 21 años de crecimiento continuo al cierre del 2019 (enero, 2020). *Andina agencia peruana de noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-logra-21-anos-crecimiento-continuo-al-cierre-del-2019-780027.aspx>
- Empresas ya se preocupan por fidelizar clientes del e-commerce (julio, 2014). *El Comercio*, recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/empresas-preocupan-fidelizar-clientes-e-commerce-344037-noticia/>

Exxis Sin límites con SAP Business One. Recuperado de

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=3772&sec=12>

Exxis (2019). SAP Business One. Recuperado el 13 de septiembre de 2019 de

http://sapbusinessone.company/?gclid=CjwKCAjwwvfrBRBIEiwA2nFiPeEu4GQ_2ydVH6ylVkJG-ssZoBtkVS9wp4rtN9az3G_AK7eh0n7-w1RoCj6cQAvD_BwE

Fernandez, G. Q., & Nina, V. A. (2016). Medición de la Satisfacción del Cliente en

Organizaciones no Lucrativas de Cooperación el Desarrollo. *Empresarial*, 10(37), 27-35.

Fitch Solutions Macro Research (2018). Competitive Landscape - Peru - Q2 2018.

Recuperado de <https://bmo-bmiresearch-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/article/view?article=1354395>

García, S. (2017). Alfabetización digital. *Razón y Palabra*, 21(3_98), 66-81.

Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. México, D. F., México: McGraw-Hill.

Herrick D., Metz L., & Crane A. (2012). Effective Zero-Cost Help Desk Software.

SIGUCCS'12, 1-4.

Hidalgo, L. (2019). *Revisión de metodologías para evaluación y selección de un ERP*.

Universidad Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Matemáticas, Lima, Perú.

Recuperado de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10656/Hidalgo_pl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Infotech, (2019). *Emotional Footprint Details*. Recuperado de

https://resources.malwarebytes.com/files/2019/01/Endpoint-Protection-Emotional-Footprint-Report_2018-1.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2011). PERÚ: Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Empresas IV CENSO NACIONAL ECONÓMICO 2008.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2015). Tecnología de la Información y Comunicaciones en las Empresas 2013.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2016a). Perú: Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas EEA 2014 Ejercicio Económico 2013.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2016b). Perú: Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas Encuesta Económica Anual 2015.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2018a). Perú: Características Económicas y Financieras. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1638/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2018b). Perú: Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas, 2015. Encuesta Económica Anual 2016. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2018c). Perú: Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas, 2016. Encuesta Económica Anual 2017.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2020). Perú: Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas, 2017. Encuesta Económica Anual 2018.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2019a). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones, Enero – Junio 2019* (Boletín N° 04 – Agosto 2019). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_percepcion_gobernabilidad_2.pdf
- Kawasaki, G. (2017). *El arte de empezar 2.0*. Barcelona: DEUSTO. Recuperado de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/32/31273_El_arte_de_empezar.pdf
- Kolthof, Axel, Arjen DE JONG, Mike PIEPER, Ruby TJASSING, Annelies VAN DER VEEN y Tienke VERHEIJEN 2008 Operación del Servicio Basada en ITIL® V3. Guía de Gestión. Van Haren Publishing. ISBN 9789087531522. Edición 4.3. Pág. 15 – 45 (Chapter 1).
- Loayza, N. (2018). La informalidad en el proceso desarrollo y crecimiento. *Revista estudios económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/2018/ee-2018-loayza.pdf>
- Luco, A. (2017). Importancia de la visión y misión de la empresa. *Business Consulting*. Recuperado de <https://www.businessconsulting.cl/importancia-de-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- Mamani, Y. (2018). Business Intelligence: herramientas para la toma de decisiones en procesos de negocio. Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323993348_Business_Intelligence_herramientas_para_la_toma_de_decisiones_en_procesos_de_negocio
- Manene, L. (2014). Estrategias empresariales: tipología, características y uso. Recuperado de http://asset-4.soupcdn.com/asset/7474/1580_43c8.pdf

- Mariño C., Del Carpio L., Fajardo V., Chumbipuma D., Del Rocío A., & Medina J. (setiembre, 2019). *Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019*. Recuperado del sitio de Internet de CENTRUM PUCP - Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM THINK: https://centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_2019.pdf
- Mayer, M. (2019). *Criterios clave en el proceso de evaluación de su futuro ERP*. Recuperado de <https://pe.cosmoconsult.com/blog/2019/02/criterios-clave-evaluar-su-erp-futuro/>
- Mayor confianza en el Perú favoreció caída de riesgo país (julio, 2019). El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-mayor-confianza-el-peru-favorecio-caida-riesgo-pais-81154.aspx>
- Mayor demanda e inversión (febrero, 2019). El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-mayor-demanda-e-inversion-76068.aspx>
- Mayorga, D. (2013). *Marketing relacional: ¿cómo fidelizar al cliente?* Recuperado de <http://marketingestrategico.pe/marketing-relacional-%C2%BFcomo-fidelizar-al-cliente/>
- Mercados & Regiones (marzo, 2019). Panorama político: ¿un 2019 más estable? Recuperado de <http://www.mercadosyregiones.com/2019/03/08/panorama-politico-un-2019-mas-estable/>
- Mercado, Z., & Sobelna, Y. (2016). *Propuesta de un sistema de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral para la superintendencia de estimación de costos de la refinería El Palito de Petróleos de Venezuela SA* (Master's thesis).

- Meseguer, B. (2016). El business intelligence en las PYMES: herramienta power BI. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5728/tfm-mes-bus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñiz, R. (2014). *CEF.-Marketing del siglo XXI*. Recuperado el 16 de Enero de 2014, de <http://www.marketing-xxi.com/marketing-operativo-en-la-re-513.htm>
- Muñoz, O. (2008). *Gestión de la Demanda aplicado a un modelo de gestión de servicios* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad católica de Valparaíso, Chile.
- Oltra, R., Gil, H., & Guerola, V. (2018). *Metodología para la selección de sistemas ERP para Pymes*. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/11/ART-1.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2016). *Política Regulatoria en el Perú*. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Política-Regulatoria-en-el-Perú-aspectos-clave.pdf>
- Padilla, L. (2018). *Marketing relacional para fidelización de clientes de la empresa AKROS* (Tesis de maestría). Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil.
- Pena, F. (2014). Como seducir a tu cliente. España: Editorial Lulu.com.
- Perú en el top 5 de países con mayor demanda de ERP en América Latina (febrero, 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-top-5-paises-mayor-demanda-erp-america-latina-129566>
- Perú entre los 5 primeros con mayor demanda de ERP (marzo, 2017). *Asociación Peruana de Televisión por Cable – APTC Perú*. Recuperado de <http://aptcperu.org/peru-entre-los-5-primeros-con-mayor-demanda-de-erp/>
- Perú mejora en progreso social, pero no en lucha anticorrupción e inclusión (setiembre, 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/peru-mejora-en-progreso-social-pero-no-en-lucha-anticorrupcion-e-inclusion-noticia/>

- Perú: los acontecimientos políticos que marcaron la última década (enero, 2020). *Andina agencia peruana de noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-los-acontecimientos-politicos-marcaron-ultima-decada-778861.aspx>
- PHC Software Perú (2015). *Hábitos de uso de Software de Gestión en PYMES peruanas*. Recuperado de <https://www.technopatas.com/wp-content/uploads/2015/09/20150904-INFORME-PHC-%C2%B7-OPINO.pdf>
- Power BI (diciembre, 2019). *Nunsys*. Recuperado de <https://www.nunsys.com/power-bi/>
- Ramos, S. (2011). *Microsoft Business Intelligence: vea el cubo medio lleno*. Albaterra, España: SolidQ Press.
- Rance, S. (2018). ITSM 101: 5 formas en que las personas hacen mal uso de ITIL, invgate. Recuperado de <https://blog.invgate.com/es/mal-uso-de-itol>.
- Rivera, F. (2018). *Aplicación de Business Intelligence en una pequeña empresa mediante el uso de Power BI* (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, España.
- Robayo, P. (2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una ampliación para el sector gráfico colombiano*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>
- Ruiz, M. (2019). El plan estratégico de una empresa Pyme: ¿Qué es, como se hace?, paso a paso. Recuperado de <https://milagrosruizbarroeta.com/>
- Flóres, D, & Tejada, L. (2015). *Guía para la implementación de una solución de inteligencia de negocios para pequeñas y medianas empresas* (Tesis doctoral, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia).
- Sáez, A., & Urdaneta, J. A. (2014). Manejo de residuos sólidos en América Latina y el Caribe. *Omnia*, 20(3), 121-135.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.

SAP (2013). *Crece la adopción de SAP Business One en el mercado Peruano*. Recuperado el 30 de junio del 2019 de <https://news.sap.com/latinamerica/files/2013/12/Crece-la-adopci%C3%B3n-de-SAP-Business-One-en-el-mercado-Peruano-2.pdf>

SAP (octubre, 2019). *Conviértase en Partner*. Recuperado de <https://www.sap.com/latinamerica/partner/become.html>

SAP Business One: ERP software that grows with you (2018). *Vision33*. Recuperado de https://www.vision33.com/sap-business-one#cloud_

SCL Consulting (setiembre, 2019). *¿Le gustaría ser partner de SAP Business One?*. Recuperado de <https://www.scl-consulting.com/sobre-nosotros/partner-sap/le-gustaria-ser-partner-de-sap-business-one/>

Seidor (2019). SAP Business One. Recuperado el 13 de septiembre de 2019 de http://sapbusinessone.company/?gclid=CjwKCAjwwvfrBRBIEiwA2nFiPeEu4GQ_2ydVH6yIVkG-ssZoBtkVS9wp4rtN9az3G_AK7eh0n7-w1RoCj6cQAvD_BwE

Seidor (2019). Seidor, tecnología que impulsa tu negocio. Recuperado el 20 de mayo de 2020 de <https://www.seidor.com/content/seidor-com/es.html>

Sotaquirá, W. (2017). *Power BI como herramienta de big data & business analytics para Onelink Colombia* (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Colombia.

Startgo. (2019). *Importancia de la alfabetización digital en la sociedad actual*. Obtenido de <https://www.startgoconnection.es/importancia-de-la-alfabetizacion-digital-en-la-sociedad-actual/>

Stevens, E. (enero, 2019) How to define a problem statement: Your guide to the second step in the design thinking process recuperado de <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/stage-two-design-thinking-define-the-problem/>

- Tavera, I. (2019). *Informe académico de indicadores de coyuntura bancaria en Colombia: caso de estudio modelado en Power BI* (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Thompson, I. (2006). Misión y visión. *Pronegocios.net*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Tuneu, D. (2019). El ERP del futuro: aplicando Inteligencia Artificial. Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/el-erp-del-futuro-aplicando-inteligencia-artificial/>
- Uriarte, J. (2019). 10 características de la visión de una empresa. *Características*. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/vision-de-una-empresa/>
- Unión Internacional de Telecomunicaciones – ITU (2017). *IDI 2017 Rank*. Recuperado el 01 de septiembre del 2019 de <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>
- Vilar, J., Gómez, F., & Tejero, M. (1998). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad* (2nd ed., pp. 43-55). Madrid: Fundación Confemetal.
- Villalobos, C. (2019). Que es la calificación de satisfacción del cliente. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat>
- Wadsworth, M. (2017). 6 métodos comprobados para la medición de la satisfacción del cliente. Recuperado de <https://www.userlike.com/es/blog/medicion-de-la-satisfaccion-del-cliente>

Apéndices

Apéndice A: Acta de reunión con la jefa de Marketing de Ventura Soluciones SAC

Tabla A1

Acta de Reunión con la Jefa de Marketing

ASUNTO: Entrevista a Jefe de Marketing de Ventura Soluciones

Fecha: 9/08/2019
 Lugar: Oficinas de Ventura Soluciones
 Hora Inicio: 9:30 a. m.
 Hora Fin: 10:30 a. m.

Participantes:

| Nombres y Apellidos | Cargo |
|-------------------------------|---|
| María José Chávez Pozzi-Escot | Jefe de Marketing de Ventura Soluciones |
| María Jesús Meléndez | Alumna Centrum |

Desarrollo de la reunión:

- 1 La jefa de Marketing brinda información del área de marketing y de las problemáticas detectados en su área.
- 2 Los clientes de Ventura Soluciones se encuentran entre las pequeñas y medianas empresas que facturan entre 5 y 70 millones de soles.
- 3 En la actualidad se viene ampliando el mercado, las medianas empresas tienden a requerir sistemas de gestión por la tendencia tecnológica el cual también ha aumentado la competencia.
- 4 Actualmente, el área de Marketing no realiza investigación de mercado por cuestión de tiempo y principalmente de presupuesto, así mismo sus actividades están orientadas 100% a las ventas ya que son parte del área comercial y depende de esta gerencia siendo su principal objetivo conseguir leads.

Nota. Adaptado por María Jesús Meléndez, 2020.

Apéndice B: Acta de reunión con el gerente de Operaciones de Ventura Soluciones

SAC

Tabla B1

Acta de Reunión con el gerente de Operaciones

ASUNTO: Entrevista al gerente de operaciones

Fecha: 15/09/2019
 Lugar: Oficinas de Ventura Soluciones
 Hora Inicio: 11:30 a. m.
 Hora Fin: 1: 00 p. m.

Participantes:

| Nombres y Apellidos | Cargo |
|----------------------|--|
| Alex Cruz | Gerente de Operaciones de Ventura Soluciones |
| María Jesús Meléndez | Alumna Centrum |
| Víctor Suárez | Alumna Centrum |
| Geofrey Collantes | Alumna Centrum |
| Erick Falconi | Alumna Centrum |

Desarrollo de la reunión:

- **Ventura Soluciones usa SAP Business One para sus operaciones, principalmente la parte contable, ¿cómo es que les está siendo útil en la toma de decisiones, les ofrece información útil, fiable, oportuna, precisa, ¿cómo lo calificarías? Y ¿Qué opción de mejora encuentra?**
 Se tiene básicamente dos fuentes de información, la parte de SAP que maneja la parte financiera contable y de ventas, así como la parte de operaciones, con un sistema de registro y gestión de horas del personal.
- **¿Qué indicadores analizan en las reuniones de comité de gerencias?**
 Se revisa indicadores para verificar que se cubra con la cuota del mes, es decir indicadores propios del área de ventas, como el *forecast* de esta área.
 Por otro lado, también se revisa indicadores del área de marketing, como los leads que obtiene, y que herramientas de marketing son más eficientes.
- **En estas 4 características útil, confiable, oportuna, precisión, ¿Cómo es que calificarías a tus sistemas de información? Del 1 al 5**
 Utilidad 3, Confiabilidad 4, Oportuno 2, Imprecisa 3

- **¿Se tiene planificado mejoras en los sistemas de información a corto plazo?**
No a corto plazo, pero se espera el tercer trimestre del 2020 se pueda integrar SAP con los sistemas de operaciones. Principalmente información de costos e integración de reportería.
- **¿Cómo es que Ventura Soluciones, prioriza la investigación de nuevas tecnologías?**
¿Ponen a disposición de cierto presupuesto para este tema?
Nosotros como empresa, en este momento estamos atravesando un punto muy importante de cara a la orientación de supervivencia y de posicionamiento.
De todas formas, se viene tomando estrategias de innovación a nivel de toda la empresa, tan es así, se ha empezado con iniciativas como un concurso de innovación en Ventura, en el cual todo el equipo de operaciones han establecido 3 grupos, los cuales son multidisciplinarios y que cruzan todas las áreas, cada uno va presentar un proyecto de innovación a fines de este año, para lo cual se ha asignado un presupuesto, una serie de reglas al concurso para que puedan presentar una idea, el ganador será implementada en dos clientes y que sirva como base a la cultura de innovación que se quiere implementar en la empresa.
- **¿Cuentan con tecnología de punta que haga soporte a los procesos?**
Sí, como se mencionó, en base al concurso de innovación, se buscará el próximo año.
- **¿Cuál es el promedio de proyectos de implementaciones y requerimientos de servicios? Un aproximado**
En lo que va del año son 14 proyectos y 35 servicios aproximadamente.
- **¿Cuál es la frecuencia de envío de encuestas a la base instalada?**
Hace 2 años fue el último envío, no se ha analizado la información a la fecha, debido a que el área de marketing ha sido completamente cambiada y no se ha tenido oportunidad, antes se tercerizaba el servicio de marketing, pero desde inicios del 2019 se decidió contratar personal que tiene experiencia trabajando en otros *partners*.
- **¿Tienen un referente internacional como *partner*?**
Vision33, Es americano, es el *partner* más grande.
- **De lo que se conoce de Vision33, ¿qué se quiere imitar de ellos?**
Ellos tienen una serie de práctica tanto en la parte comercial como en la parte operativa haciendo uso de sistemas que le ayudan a optimizar su proceso de negocio.
- **¿Cuál es el nivel de apalancamiento o el nivel de endeudamiento de la empresa?**
El negocio está siendo apalancado netamente por las ventas, el 2019 es uno de los pocos años de la cual estamos siendo apalancados netamente con nuestras ventas.
- **¿Se proyecta que sea más o menos así?**
La idea es ya no prestarnos, es apalancarnos netamente con nuestras propias ventas
- **Eso quiere decir que 2017, 2018, si lo hacían mediante endeudamiento**
Si, se realizó préstamos.

- **Se ha encontrado en los estados financieros una pérdida en el 2017, cerraron en negativo, ¿cómo es que afrontaron estas pérdidas? ¿o a qué se debió?**
No se estaba gestionando adecuadamente el flujo de dinero, en el cual no se hacían provisiones de los costos ya de la operación, no se hacía un seguimiento adecuado en el flujo de caja.
No se estaba siendo incisivos en las cuotas de ventas que se tenían que realizar, entonces, no provisionabas lo que debías, no se exigía adecuadamente lo que se debía exigir para vender y no se hacía un seguimiento adecuado a la liquidez, sumas todo eso y sale todos los problemas financieros que hemos tenido
- **¿Qué indicadores económicos revisan?**
El porcentaje de inversión vs la cuota mensual del nivel de ventas
- **¿Cómo evaluarías de parte de gerente de operaciones el clima laboral de la empresa?**
Yo creo que el clima ha ido mejorando, del 1 al 20, se debe tener un 13.
- **Como gerente de operaciones, ¿cuáles serían las fortalezas de Ventura soluciones y sus debilidades?**
Considero que una de las fortalezas que tiene Ventura Soluciones, es que al ser una empresa horizontal, se pueden tomar decisiones muy rápidas, nos ahorramos el tema burocrático, tenemos esa dinámica que nos permite movernos rápidamente ante diversas situaciones, eso considero que es una de las fortalezas que tenemos, otras de las fortalezas que nosotros manejamos, no sé si fortaleza ahorita, pero lo estamos viendo como oportunidad digamos, todo el tema de innovación en toda la empresa, estamos transmitiendo la cultura de innovación en todas las líneas y es por esto que para mí el curso de innovación ha tomado una preponderancia bastante alta en la empresa.

Apéndice C: Estados de situación financiera de Ventura Soluciones SAC

Tabla C1

Estado de Situación Financiera en Soles 2016, 2017 y 2018

| ACTIVO | 2016 | 2017 | 2018 | PASIVO Y PATRIMONIO | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|--|---------------------|-----------------------|---------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | PASIVO CORRIENTE | | | |
| Efectivo y Equivalentes y Efectivo | 289,818.78 | 158,677.93 | 250,666.42 | Tributos por Pagar | 284,017.75 | 81,908.58 | |
| Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros | 141,432.30 | 202,040.50 | 242,655.37 | Remuneraciones y Participaciones por Pagar | 89,652.39 | 90,044.44 | 132,862.65 |
| Cuentas por Cobrar Comerciales-Relacionadas | | | | Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros | 1,344,941.53 | 589,278.71 | 2,312,440.49 |
| Estimación de Cuentas de Cobranza Dudosa | | | | | | 1,038,524.48 | |
| Ctas. por Cobrar a Accionistas y Personal | 602,538.60 | 487,296.31 | 471,934.46 | Obligaciones Financieras | 135,641.00 | 1,362,611.34 | 1,054,567.03 |
| Cuentas por Cobrar Diversas-Terceros | 2,884,900.25 | 165,932.93 | 42,460.01 | Cuentas por Pagar Diversas-Terceros | 19,912.14 | (6,158.75) | |
| Cuentas por Cobrar Diversas-Relacionadas | | 3,184,627.87 | 2,210,962.36 | Pasivos Diferidos | 263,140.16 | | 197,877.00 |
| Servicios y Otros Contratados por Anticipado | 221,701.83 | 6,177.74 | 2,024.88 | | | | |
| ACTIVO DIFERIDO | | 243,187.07 | 934,281.00 | | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 4,140,391.76 | 4,447,940.35 | 4,154,984.50 | TOTAL PASIVO CORRIENTE | 2,137,304.97 | 3,156,208.80 | 3,697,747.17 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | PASIVO NO CORRIENTE | | | |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo | 793,120.16 | 814,604.29 | 818,791.56 | Pasivo diferido | | 2,083,214.38 | |
| Intangibles | | 19,480.00 | 19,690.00 | Obligaciones financieras | 828,826.70 | | |
| Impto a la Renta y Participaciones Diferido Activo | 111,218.84 | | | Deudas a Largo Plazo | | | |
| Otros Activos No Corrientes | | | | Cuentas por Pagar a Vinculadas | | | |
| Depreciación | (253,970.59) | (331,969.60) | (399,999.88) | Ingresos Diferidos | | | |
| | | | | Impto a la Renta y Participaciones Diferido Pasivo | | | |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 650,368.41 | 502,114.69 | 438,481.68 | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 828,826.70 | 2,083,214.38 | |
| | | | | PATRIMONIO | | | |
| | | | | Capital | 377,440.00 | 377,440.00 | 377,440.00 |
| | | | | Capital Adicional | | | |
| | | | | Excedente de Revaluación | | | |
| | | | | Reservas | | | |
| | | | | Resultados Acumulados | 996,343.96 | 954,422.45 | (1,219,301.64) |
| | | | | Resultado del Ejercicio | 450,844.54 | (1,621,230.59) | 1,737,580.94 |
| | | | | TOTAL PATRIMONIO | 1,824,628.50 | (289,368.14) | 895,719.30 |
| TOTAL ACTIVO | 4,790,760 | 4,950,055 | 4,593,466 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 4,790,760 | 4,950,055 | 4,593,466 |

Nota. Del 01 de enero al 31 de diciembre en moneda nacional.

Apéndice D: Estados de resultados de Ventura Soluciones SAC

Tabla D1

Estado de Resultados en Soles 2016, 2017 y 2018

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| VENTAS NETAS | 5,167,154.48 | 3,982,430.48 | 7,436,844.75 |
| (-) Costo de Ventas | (92,230.72) | (1,845,246.94) | (2,553,399.38) |
| UTILIDAD BRUTA | 5,074,923.76 | 2,137,183.54 | 4,883,445.37 |
| Gastos de Administración | (792,422.97) | (3,524,271.22) | (2,982,105.85) |
| Gastos de Venta | (9,954.54) | (48,446.12) | (47,402.90) |
| Costo del Servicio | (3,428,237.09) | | |
| RESULTADOS DE OPERACION | 844,309.16 | (1,435,533.80) | 1,853,936.62 |
| Otros ingresos de gestión | | 15,053.24 | 3,995.71 |
| Ingresos Financieros | 346,443.36 | 59,111.22 | (131,779.13) |
| Gastos Financieros | (472,636.97) | (259,861.25) | 11,427.74 |
| Ingresos Diversos | 2,183.34 | | |
| RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | 720,298.89 | (1,621,230.59) | 1,737,580.94 |
| Participación de los Trabajadores | (40,826.35) | | |
| Impuesto a la Renta | (228,628.00) | | (551,520.57) |
| RESULTADO NETO DEL EJERCICIO | 450,844.54 | | 1,186,060.37 |

Nota. Del 01 de enero al 31 de diciembre en moneda nacional.

Apéndice E: Proyección financiera – escenario covid 19 moderado

Tabla E1

Variables Utilizadas para la Proyección del FCF – Covid 19 Moderado

| Variable | Valor |
|---|--------------|
| Inversión de propuesta solución (SOLES) | 91,683.00 |
| Ingresos 2018 | 7,436,845.00 |
| Crecimiento de mercado ^a | 0.00% |
| Costo de operación | 49.00% |
| Gastos administrativos | 49.00% |
| Depreciación línea recta | 5.00% |
| Tasa Impositiva | 29.50% |
| <u>Tasas</u> | |
| Costo de la deuda (antes de impuesto) | 5.00% |
| Costo de la deuda (después imp.) | 3.50% |
| Riesgo País | 2.15% |
| Beta desapalancada ^b | 1.50 |
| Beta apalancado | 3.23 |
| Rf | 1.90% |
| Prima de mercado | 8.21% |
| Retorno del accionista | 30.50% |
| Pasivo | 62.00% |
| Patrimonio | 38.00% |

Nota. a Escenario moderado, no presenta crecimiento de mercado. b Escenario moderado, se incrementa debido a que las empresas no van a invertir en software para automatizar procesos internos.

Tabla E2

Proyección del FCF – Covid 19 Moderado

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| INGRESOS | 7,436,845 | 7,436,845 | 7,436,845 | 7,436,845 | 7,436,845 |
| Costo de operación | -3,644,054 | -3,644,054 | -3,644,054 | -3,644,054 | -3,644,054 |
| Margen bruto | 3,792,791 | 3,792,791 | 3,792,791 | 3,792,791 | 3,792,791 |
| Gastos Generales | -3,644,054 | -3,644,054 | -3,644,054 | -3,644,054 | -3,644,054 |
| EBITDA | 148,737 | 148,737 | 148,737 | 148,737 | 148,737 |
| Depreciación | -40,940 | -40,940 | -40,940 | -40,940 | -40,940 |
| EBIT | 107,797 | 107,797 | 107,797 | 107,797 | 107,797 |
| Impuestos | -31,800 | -31,800 | -31,800 | -31,800 | -31,800 |
| Depreciación | 40,940 | 40,940 | 40,940 | 40,940 | 40,940 |
| NOPAT | 116,937 | 116,937 | 116,937 | 116,937 | 116,937 |
| CAPEX | 91,683 | | | | |
| Inv k de w | | | | | |
| FCF | -91,683 | 116,937 | 116,937 | 116,937 | 116,937 |
| CCPP/WACC | 13.79% | | | | |
| VAN | 311,833 | | | | |
| TIR | 125.35% | | | | |

Apéndice F: Proyección financiera – escenario covid 19 pesimista

Tabla F1

Variables Utilizadas para la Proyección del FCF – Covid 19 Pesimista

| Variable | Valor |
|---|--------------|
| Inversión de propuesta solución (SOLES) | 91,683.00 |
| Ingresos 2018 | 7,436,845.00 |
| Crecimiento de mercado ^a | -5.00% |
| Costo de operación | 50.00% |
| Gastos administrativos | 49.00% |
| Depreciación línea recta | 5.00% |
| Tasa Impositiva | 29.50% |
| <u>Tasas</u> | |
| Costo de la deuda (antes de impuesto) | 5.00% |
| Costo de la deuda (después imp.) | 3.50% |
| Riesgo País | 2.15% |
| Beta desapalancada ^b | 1.50 |
| Beta apalancado | 3.23 |
| Rf | 1.90% |
| Prima de mercado | 8.21% |
| Retorno del accionista | 30.50% |
| Pasivo | 62.00% |
| Patrimonio | 38.00% |

Nota. a Escenario pesimista, presenta crecimiento de mercado negativo. b Escenario pesimista, se incrementa debido a que las empresas no van a invertir en software para automatizar procesos internos.

Tabla F2

Proyección del FCF – Covid 19 Pesimista

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| INGRESOS | 7,436,845 | 7,065,003 | 6,711,752 | 6,376,165 | 6,057,357 |
| Costo de operación | -3,718,422 | -3,532,501 | -3,355,876 | -3,188,082 | -3,028,678 |
| Margen bruto | 3,718,422 | 3,532,501 | 3,355,876 | 3,188,082 | 3,028,678 |
| Gastos Generales | -3,644,054 | -3,461,851 | -3,288,759 | -3,124,321 | -2,968,105 |
| EBITDA | 74,368 | 70,650 | 67,118 | 63,762 | 60,574 |
| Depreciación | -40,940 | -40,940 | -40,940 | -40,940 | -40,940 |
| EBIT | 33,429 | 29,710 | 26,178 | 22,822 | 19,634 |
| Impuestos | -9,862 | -8,765 | -7,722 | -6,733 | -5,792 |
| Depreciación | 40,940 | 40,940 | 40,940 | 40,940 | 40,940 |
| NOPAT | 64,507 | 61,885 | 59,395 | 57,029 | 54,782 |
| CAPEX | 91,683 | | | | |
| Inv k de w | | | | | |
| FCF | -91,683 | 64,507 | 61,885 | 59,395 | 57,029 |
| CCPP/WACC | 13.79% | | | | |
| VAN | 115,858 | | | | |
| TIR | 61.04% | | | | |

Nota. Del 01 de enero al 31 de diciembre en moneda nacional.