



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA
DEL EMPRENDIMIENTO**

Las estrategias de inteligencia de negocios y la identificación de nuevas
oportunidades de negocio con el estado para las empresas medianas del sector
tecnológico en Lima

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia
del Emprendimiento

AUTORES

Avila Céspedes, Natali Madeline ([0000-0003-0568-6155](tel:0000-0003-0568-6155))

Montenegro Vargas, José Francisco ([0000-0002-4200-2747](tel:0000-0002-4200-2747))

ASESOR

Osorio Delgado, Carlos Rubén ([0000-0002-5115-7644](tel:0000-0002-5115-7644))

Lima, 17 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermano por su constante ánimo para lograr mis objetivos, a MDP por ser mi principal motivo de crecimiento profesional y a Poli, mi fiel compañera canina, que siempre me acompañaba durante mis noches de estudio.

Natali Madeline Avila Céspedes.

Dedico este trabajo de investigación que permite concluir una etapa de mi vida profesional a mis padres que me brindaron su confianza y apoyo lo cual me ha permitido seguir creciendo en lo personal y profesional.

Jose Francisco Montenegro Vargas.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación ha sido el resultado de mucho esfuerzo y dedicación. Por ello, deseamos agradecer a nuestros profesores, asesores y amigos que nos brindaron sus consejos y su tiempo para poder culminar este trabajo satisfactoriamente.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar cuál es la influencia de una estrategia de inteligencia de negocios en la identificación de nuevas oportunidades de negocio dentro del plan anual de contrataciones del estado peruano para medianas empresas del sector tecnológico en Lima. En el primer capítulo desarrollaremos los conceptos necesarios para conocer a los elementos que intervienen en una contratación con el estado. Además, brindaremos definiciones de estrategias e inteligencia de negocios. Luego, en el segundo capítulo, nos enfocaremos en el diseño de metodología de investigación, se tomarán muestras y clasificaremos los resultados dentro de patrones y cumplimiento de reglas de negocio para su análisis posterior. En el tercer capítulo se analizará la información recopilada y se podrá dar un diagnóstico de la situación actual del sistema de contrataciones con el estado peruano, dando a conocer los principales problemas o debilidades de este proceso y también daremos a conocer los beneficios de utilizar inteligencia de negocios para la identificación de nuevas oportunidades de negocio con el estado. Después, en el capítulo cuatro, discutiremos los hallazgos de nuestra investigación, y barreras que se encontraron en el camino. Por último, en el capítulo cinco se resumen las conclusiones y recomendaciones de este caso.

Palabras clave: Inteligencia de negocios; Estrategia; Oportunidades de negocio; Medianas empresas; Sector tecnológico.

Business intelligence strategies and identification of new business opportunities with the state for medium-sized tech-companies in Lima

ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine the influence of a business intelligence strategy in the identification of new business opportunities within the annual contract plan of the Peruvian state for medium-sized companies in the technology sector in Lima. In the first chapter we will develop the necessary concepts to know the elements that intervene in a contract with the state. In addition, we will provide definitions of strategies and business intelligence. Then, in the second chapter, we will focus on the design of research methodology, we will take samples and classify the results within patterns and compliance with business rules for further analysis. In the third chapter the information collected will be analyzed and a diagnosis of the current situation of the contracting system with the Peruvian state will be made, giving information about the main problems or weaknesses of this process and we will also make known the benefits of using intelligence of business for the identification of new business opportunities with the state. Then, in chapter four, we will discuss the findings of our research, and barriers that were encountered along the way. Finally, chapter five summarizes the conclusions and recommendations of this case.

Keywords: Business intelligence; Strategy; Business opportunities; Medium businesses; Technological sector

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	1
2	CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	6
2.1	LA EMPRESA	6
2.1.1	Definición	6
2.1.2	Tipos de empresas	6
2.1.3	La micro, pequeña y mediana empresa	7
2.1.4	Características e importancia de la pyme en nuestra economía	8
2.1.5	Las empresas y la tecnología desde un punto de vista estratégico	9
2.1.6	Las pymes vs las grandes empresas.....	9
2.2	EL ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO – OSCE	10
2.2.1	¿Qué es?.....	10
2.2.2	Objetivos y funciones del OSCE.....	10
2.2.3	Organización y organigrama	11
2.3	PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES – PAC.....	11
2.3.1	¿Qué es?.....	11
2.3.2	Formulación.....	12
2.3.3	Contenido y aprobación del PAC	12
2.4	SISTEMA ELECTRÓNICO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO – SEACE	13
2.4.1	Búsqueda por proceso – Objeto.....	13
2.4.2	Búsqueda por expediente – Acceso al SEACE	13
2.5	REGISTRO NACIONAL DEL PROVEEDORES – RNP	15
2.5.1	¿Qué es?.....	15
2.5.2	Requisitos	16
2.5.3	Procesos de selección	16
2.6	LA ESTRATEGIA	17
2.6.1	Definición de estrategia competitiva	18
2.6.2	Tipos de estrategias competitivas	20
2.6.2.1	Estrategia de liderazgo en costos.....	20
2.6.2.2	Estrategia de diferenciación de productos.....	21
2.6.2.3	Estrategia de enfoque o alta segmentación.....	22
2.7	LA INTELIGENCIA DE NECOGIOS.....	23

2.7.1	Concepto general	24
2.7.2	Beneficios	24
2.7.3	Aplicaciones en inteligencia de negocios	25
2.7.4	Soluciones opersource	26
2.7.5	Casos de éxito	27
2.7.6	Herramientas y tendencias de la inteligencia de negocios	27
3	CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1.1	Propósito de la investigación	28
3.1.2	Tipo de investigación	28
3.1.3	Preguntas de investigación	28
3.2	CONTEXTO.....	29
3.2.1	Descripción del contexto interno y externo.....	29
3.3	MUESTRA DE PARTICIPANTES	29
3.3.1	Descripción de la muestra.....	29
3.4	DISEÑO PRINCIPAL.....	30
3.4.1	Identificación de la estructura de la entrevista	30
3.4.2	Cuestionario de preguntas de entrevistados.....	30
3.4.3	Segmentos.....	31
3.4.4	Categorías	31
3.4.5	El instrumento de investigación	32
3.5	PROCEDIMIENTOS	32
3.5.1	Procedimiento de la información.....	32
3.5.2	Procesamiento de la información	32
4	CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	33
4.1	¿CUÁLES SON LOS RECURSOS ACTUALES Y LAS METODOLOGÍAS QUE UTILIZAN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL RUBRO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PARA ENCONTRAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL ESTADO PERUANO?	34
4.2	¿CUÁLES SON LAS PROBLEMÁTICAS RESPECTO AL USO DEL PORTAL SEACE QUE TIENEN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL RUBRO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PARA ENCONTRAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL ESTADO PERUANO?	37

4.3	¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE TENDRÍAN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LIMA DEL SECTOR TECNOLÓGICO AL UTILIZAR LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DENTRO DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES DEL ESTADO PERUANO?.....	41
5	CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
5.1	HALLAZGOS.....	44
5.2	BARRERAS.....	45
6	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
6.1	CONCLUSIONES	45
6.2	RECOMENDACIONES	47
7	REFERENCIAS	48
8	ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de empresas	6
Tabla 2 Segmentos para la investigación	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Información sobre los criterios para definir el tamaño de una empresa,.....	8
Figura 2 Cuadro de representación de empresas por su tamaño,.....	8
Figura 3 Muestra el Organigrama del OSCE,	11
Figura 4 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	19
Figura 5 Estrategias genéricas de Porter	23
Figura 6 Preguntas que se buscan responder con la inteligencia de negocios.....	26

INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica los estados destinan aproximadamente el 70% de su presupuesto nacional a la contratación o adquisición de bienes o servicios según estadísticas de UNPAN (United Nations Public Administration Network). Dado que hoy en día la tecnología de la información y comunicaciones brinda herramientas que funcionan como plataformas para facilitar la comunicación entre ofertantes y demandantes, es necesario que los estados la utilicen para fines de publicar información de acceso ágil y rápido para la ciudadanía.

Según una entrevista realizada a una especialista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) menciona que la región ha pasado por una ola de reforma y modernización en las últimas dos décadas, lo cual ha resultado en mejoras importantes. Para 2016 la mayoría de los países de la región cuentan ya con una agencia de compras (64% bajo un ministerio y 36% una entidad del gobierno), los cuales son responsables del monitoreo y generación de políticas. La mayoría tiene al menos un portal informativo de compras, con 80% de esos portales con funciones interactivas o transaccionales.

Otro punto por destacar son los notables cambios en agilidad debido al creciente uso de los sistemas de compras electrónicas a través de la automatización de los procesos. Por ejemplo, en Jamaica el gobierno, con el apoyo del BID, implementó un nuevo sistema de compras electrónicas que ha resultado en una disminución de tiempos de procesamiento de un contrato de dos años a tres meses. (Leslie Harper, 2017)

En el Perú existen más de 2 millones de unidades económicas en el país según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 Estructura Empresarial, y de estas la pequeña y mediana empresa (PYME) representa un 4.5% según el Ministerio de la Producción, 2016 – en el artículo “Las MIPYME en cifras 2016” las cuales son potenciales proveedores del estado.

Según el estudio económico “Las MIPYME en cifras 2016” revela que pequeñas y medianas empresas tienen particular importancia en la economía por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleo (Luna Correa, 2012). Respecto a las empresas de tecnología de la información (TI), en el Perú tenemos alrededor

de 1500 empresas registradas como distribuidores en la comercialización de equipos, integradores e implementadores de soluciones tecnológicas al 2016 (Ingram Micro, 2016)

En la actualidad, el estado peruano destina una importante suma de su presupuesto a la contratación de bienes y servicios teniendo un aproximado de 3600 entidades públicas las cuales brindan una fuente de oportunidades de negocio para el sector privado en las convocatorias públicas, habiendo realizado una muestra significativa basada en 127 entidades con mayor presupuesto de compras aprobado para el año 2017, se identificó una cifra de 2, 093, 705, 444.00 de soles de gasto público aprobado. (Elaboración propia con datos de OSCE). Pero la problemática que presentan las medianas empresas de tecnología de la información de Lima Metropolitana es el difícil acceso a nuevas y mejores oportunidades de negocio dentro del plan anual de contrataciones del estado peruano.

Actualmente las convocatorias son publicadas en la página del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) de acuerdo con la norma de transparencia y acceso a la información pública (Ley N° 27806), y esta información es administrada y publicada por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE). A pesar de que se cumple con la norma y se tiene acceso a la información, esta no es necesariamente fácil de administrar para todas las empresas. Debido a esto, nace la necesidad de investigar respecto a esta problemática de identificar adecuadamente nuevas oportunidades de negocio. Según una entrevista, convocada por OSCE, a un especialista líder de Contrataciones del Banco Mundial (Borges, 2017) menciona “Otro detalle importante es la necesidad de garantizar que la información llegue a las partes interesadas del proceso. Puede ser que publicar en el SEACE no sea suficiente, sino que hay que garantizar a que todos se enteren”.

Esta es una breve explicación del procedimiento para una búsqueda de convocatorias:

Se Ingresa a la página del SEACE: <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>.

Se procede a la búsqueda de la entidad pública pudiendo ingresar diferentes filtros y/o características como:

- Nombre de entidad, RUC (Registro único de Contribuyentes) y sigla,
- El tipo de contratación que deseamos; bienes o servicios y tipo de selección.
- Tipo de Selección
- Número de selección
- Año de convocatoria

Del resultado de esta búsqueda se deberá filtrar la información de acuerdo con los procesos de interés.

Esta operación se debe repetir por cada consulta que se realice, ya que la página te exige ingresar un código de validación o código CAPTCHA (siglas de Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart). Esta es una prueba automática para diferenciar ordenadores de humanos y tarda en procesar un promedio de 20 a 40 segundos. Esto conlleva que al tener un mayor número de convocatorias se demandará un mayor tiempo de búsqueda.

Por último, la página web del SEACE sufre cortes de servicio en horas pico debido a la gran cantidad de consultas simultáneas que se realizan, esto provoca tener menor tiempo para realizar las búsquedas o postergar esta tarea.

Debido al complicado acceso a nuevas y mejores oportunidades de negocio dentro del plan anual de contrataciones del estado peruano mediante la utilización de esta herramienta del SEACE, las empresas optan por participar con las entidades públicas que se encuentran en su base datos o por invitación directa de las mismas, esto podría ser una limitante pues no participan en nuevas convocatorias, ya que no conocen a otras entidades públicas. Por ejemplo, alguna municipalidad distrital en el interior del país con alto presupuesto de gasto por el resultado del canon minero.

Otro problema el cual tienen que enfrentar las empresas es el limitado tiempo para la elaboración y formulación de propuestas. En la página del SEACE el tiempo para el registro de participantes en una convocatoria pública como promedio es de 30 días calendario, y en algunos casos 15 días, siendo una dificultad, pues al no tener un adecuado análisis de búsqueda las convocatorias estas se encuentran faltando 10 días o menos. Esto da como

resultado un margen limitado de tiempo para la negociación con proveedores o las marcas y, por lo tanto, la elaboración de una adecuada propuesta en calidad técnica y competitiva.

Por lo general, las grandes empresas cuentan con información anticipada de los procesos, y tienen un mayor poder de negociación con los proveedores, solicitan el procesamiento de esta información a terceros (empresas especializadas en analítica de datos) y preparan estrategias robustas pues cuentan con mayor tiempo para la elaboración de sus propuestas.

Pero las medianas no pueden realizar el mismo proceso por carecer de los recursos generando así una desigualdad de oportunidades para competir en las convocatorias del estado.

Las problemáticas mencionadas líneas arriba serán sustentadas a través de encuestas y entrevistas realizadas a empresas que actualmente utilizan el portal SEACE para la búsqueda de oportunidades de negocio.

Esta tesis tiene como propósito principal no sólo analizar los problemas por los que actualmente pasan las medianas empresas para participar en convocatorias públicas, sino también, determinar la influencia de una estrategia basada en inteligencia de negocios para encontrar, de una manera gráfica, amigable y resumida, la información relacionada a las convocatorias del plan anual de contrataciones del estado peruano. Estableciendo una estrategia clara, se podrán plantear e implementar las medidas necesarias que permitirán aumentar la eficiencia en las áreas comerciales, dando como resultado que las empresas tengan un mayor acceso a nuevas oportunidades de negocio, y de ese modo, puedan hacer frente a dichos problemas otorgando un cierto sentido de equidad a la hora de competir en los concursos públicos.

Por lo antes expuesto, nos preguntamos ¿Cuál es la influencia de una estrategia de inteligencia de negocios en la identificación de nuevas oportunidades de negocio con el Estado para las empresas medianas del sector tecnológico en Lima?

La hipótesis general a partir de la cual se desarrolla esta investigación es contar con una estrategia de inteligencia de negocios influye significativamente en la identificación de nuevas oportunidades de negocio con el Estado para las empresas medianas del sector tecnológico en Lima

El objetivo general de esta investigación es determinar cuál es la influencia de una estrategia de inteligencia de negocios en la identificación de nuevas oportunidades de negocio dentro del plan anual de contrataciones del estado peruano del sector tecnológico de las medianas empresas de Lima.

Entre los Objetivos específicos tenemos:

- Analizar los **recursos actuales y las metodologías** que utilizan las medianas empresas del rubro de tecnología de la información para encontrar oportunidades de negocio en el estado peruano.
- Identificar las **debilidades respecto al uso del portal SEACE** que tienen las medianas empresas del rubro de tecnología de la información para encontrar oportunidades de negocio en el estado peruano.
- Explicar los **beneficios de utilizar la inteligencia de negocios** para medianas empresas de Lima en la identificación de nuevas oportunidades de negocio, dentro del plan anual de contrataciones del Estado Peruano.

Determinar cuál es la influencia de una estrategia de inteligencia de negocios permitirá que las empresas consideren este tipo de soluciones a futuro y así puedan obtener de una manera amigable y resumida la información relevante que desean para su negocio. Y, por último, al hacer uso de estos recursos tendrán igual o mayores oportunidades para competir en los procesos del estado.

Desde una perspectiva económica, este trabajo se justifica porque las empresas no están aprovechando las oportunidades de negocio que brinda el estado peruano, siendo solo un total de 7,200 empresas (personas jurídicas) en Lima que se encuentran registradas como proveedores del estado según el Reporte Definitivo OSCE 2016. Este número es bajo en comparación al total de empresas que existen en Lima las cuales ascienden a 921 922 según estadísticas de INEI,2016.

Por otra parte, la relevancia de esta investigación se ve reflejada en las medianas empresas del sector tecnológico, pues al aplicar una estrategia de inteligencia de negocios serán más eficientes en su búsqueda de nuevas oportunidades de negocio con el estado peruano en Lima. De esta manera, podrán tener la misma oportunidad de acceso a información que las grandes empresas del sector.

1 CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 La empresa

1.1.1 Definición

Aquí una definición interesante según Fernando Lobato (2009) en su libro Empresa e iniciativa emprendedora:

La organización de los recursos necesarios que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar una serie de objetivos previamente definidos, entre los cuales destaca el ánimo de obtener beneficios económicos. Una definición clara y sencilla de qué es una empresa y qué es lo busca.

1.1.2 Tipos de empresas

Las empresas pueden clasificarse dependiendo de distintos criterios como; tamaño, actividad o tipo de propiedad.

Según Antón, P. J. J., y Garijo, D. M. S. (2009) dependiendo del criterio que utilicemos para clasificarlas, existen diferentes tipos de empresas: Pequeñas, medianas y grandes.

Tabla 1
Tipos de empresas

Criterio	Tipo de empresas
Tamaño	-Pequeñas -Medianas -Grandes
Actividad	-Del sector primario (agrícolas, ganaderas y pesqueras) -Del sector secundario (minerías, industriales y de construcción) -Del sector terciario (servicios)

Ámbito	-Locales -Provinciales -Regionales -Nacionales -Multinacionales
Propiedad	-Privadas -Públicas -Mixtas
Forma jurídica	-Individual -Social

Fuente: Antón, P.P.J y Garijo (2009)

1.1.3 La micro, pequeña y mediana empresa

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, 2006).

Es importante mencionar que hoy en día las empresas (según el art. 5, LEY N° 30056) deben categorizarse en función de sus ventas anuales expresadas en UIT.

- **Microempresa:** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Pequeña empresa:** ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Mediana empresa:** ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

Aquí lo detallamos gráficamente:



Figura 1 Información sobre los criterios para definir el tamaño de una empresa,

<http://www.gob.pe/produce> (2016)

Así encontramos que el número de Medianas empresas en el Perú, según PRODUCE es de 2,621 al año 2016. Como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.2

Empresas formales, según estrato empresarial, 2016

Estrato empresarial ¹	Nº de empresas	%
Microempresa	1,652,071	95.1
Pequeña Empresa	74,085	4.3
Mediana empresa	2,621	0.2
Total de Mipyme	1,728,777	99.5
Gran Empresa	8,966	0.5
Total de empresas	1,737,743	100.0

¹ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2016
Elaboración: PRODUCE - OGEIEE

Figura 2 Cuadro de representación de empresas por su tamaño,

<https://www.gob.pe/produce> (2016)

1.1.4 Características e importancia de la pyme en nuestra economía

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipyme) en América Latina juegan un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleo, ingresos, a la erradicación de la pobreza y dinamizan la actividad productiva de las economías locales (CEPAL, 2009).

Asimismo, representan un sector clave para incrementar el crecimiento económico de la región. A saber, se caracterizan por una gran heterogeneidad en el acceso a mercados, tecnologías, financiamiento y capital humano, así como su vinculación con otras empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento. (CEPAL, 2016).

1.1.5 Las empresas y la tecnología desde un punto de vista estratégico

Antes, para elaborar las estrategias de dirección en las empresas se tomaba en cuenta los enfoques financieros o de marketing, pero esto ha cambiado como nos cuenta Escorsa y Valls en su libro *Tecnología e innovación en la empresa*:

...en una visión a largo plazo de la gestión de empresas la tecnología debe considerarse como un aspecto clave. Estudios recientes detectan una tendencia en este sentido, es una buena muestra al respecto el hecho de que en Japón casi el 90% de los puestos de dirección de empresas estén ocupadas por ingenieros que se dedican a trabajos de gestión. (p. 114)

Esto nos da a entender que hoy en día - y desde ya hace muchos años atrás - venimos viviendo una revolución tecnológica, y las empresas se han visto obligadas a adaptarse para seguir subsistiendo en el mercado que ahora compete a nivel global.

1.1.6 Las pymes vs las grandes empresas

Como menciona Francisco López (2008) en su libro *La empresa, explicada de forma sencilla*:

Aunque en principio son las grandes empresas las que disponen de más recursos, (...) las empresas de hoy en día no están tan alejadas de las grandes en cuanto a posibilidades de

desarrollo de ideas y productos. Las nuevas tecnologías informáticas y de comunicaciones han puesto al alcance de cualquier empresa, por pequeña que sea, poder hacer cosas que eran impensables hace sólo unas decenas de años.

Es más, muchas veces las pequeñas empresas pueden plantearse hacer cosas innovadoras, novedosas.

Podemos concluir de lo mencionado, que hoy en día la brecha se la acortado gracias a la tecnología, la cual es una herramienta fundamental para establecer las estrategias que ayuden a las empresas a ser más competitivas.

1.2 El organismo supervisor de las contrataciones del estado – OSCE

1.2.1 ¿Qué es?

Es un organismo estatal que se encarga de ejecutar políticas en materia de contrataciones del estado a nivel nacional. El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (por sus siglas OSCE) está adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas y es autónomo técnica, funcional, administrativa, económica y financieramente.

1.2.2 Objetivos y funciones del OSCE

La principal función de la OSCE es la de regular y supervisar los procesos de contrataciones que realizan todas las entidades del Estado, velando siempre que se cumplan las normas en beneficio de la población.

Otras funciones de la OSCE son: cuidar que se cumplan las normas estipuladas y de ser necesario proponer modificaciones; Emitir directivas; Supervisar y fiscalizar los procesos de contratación; Administrar y operar el Registro Nacional de Proveedores; Desarrollar, administrar y operar el SEACE; Organizar y administrar arbitrajes; Designar árbitros y resolver recusaciones. Absolver consultas sobre materias de su competencia; Imponer sanciones a cualquier proveedor que se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Proveedores (RNP); Poner en conocimiento a la Contraloría General de la República los casos donde se observe trasgresiones a las normas; Suspender procesos de contratación si encuentran transgresiones a la normativa; etc.

1.2.3 Organización y organigrama

La organización de la OSCE, las características de los registros referidos en el presente Decreto Legislativo y demás normas complementarias para su funcionamiento serán establecidas en su Reglamento de Organización y Funciones.

El Consejo Directivo es el máximo órgano del OSCE. Se encuentra integrado por tres (3) miembros los que serán designados por un período de tres (3) años, mediante Resolución Suprema refrendada por el Ministro de Economía y Finanzas.

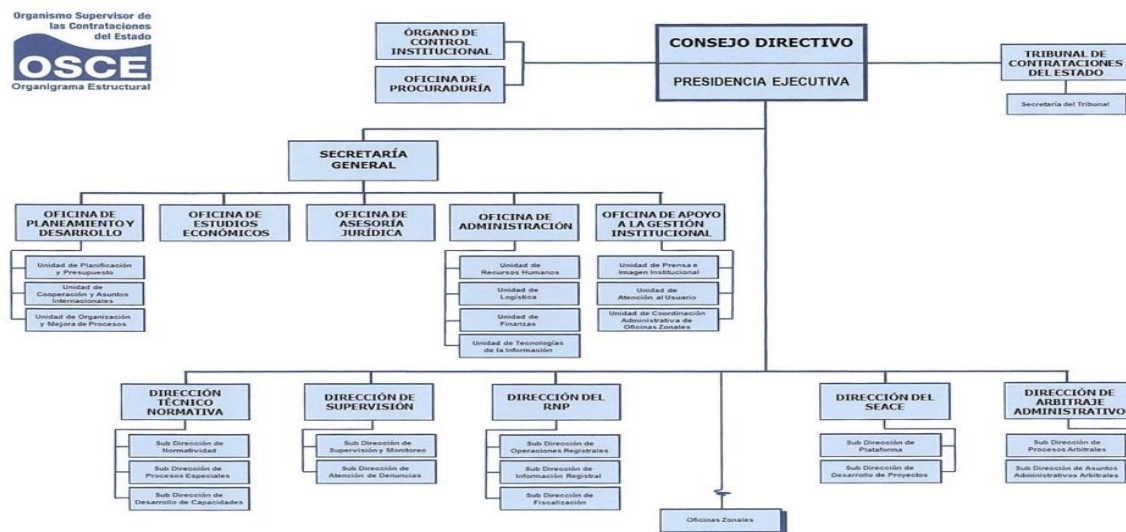


Figura 3 Muestra el Organigrama del OSCE,

<http://portal.osce.gob.pe/osce/> (2018)

1.3 Plan anual de contrataciones – PAC

1.3.1 ¿Qué es?

Plan anual de contrataciones (PAC), es un instrumento de gestión que sirve para planificar, ejecutar y evaluar las contrataciones. Este debe obedecer de forma rigurosa la satisfacción de las necesidades de cada entidad, las mismas que deberán elaborar, aprobar, modificar, publicar, difundir, ejecutar y evaluar su PAC de acuerdo con su reglamento y directiva. Para su elaboración se apoya en el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional de cada Entidad.

1.3.2 Formulación

En la fase de programación y formulación del Presupuesto Institucional, cada una de las dependencias de la Entidad determinará, dentro del plazo señalado por la normativa correspondiente, sus requerimientos de bienes, servicios y obras, en función de sus metas presupuestarias establecidas, señalando la programación de acuerdo con sus prioridades. Las Entidades utilizarán el Catálogo Único de Bienes, Servicios y Obras que administra el OSCE, siendo el órgano encargado de las contrataciones de la Entidad responsable de esta actividad.

Los requerimientos serán incluidos en el cuadro de necesidades que será remitido al órgano encargado de las contrataciones para su consolidación, valorización y posterior inclusión en el PAC.

Una vez aprobado el Presupuesto Institucional, el órgano encargado de las contrataciones revisará, evaluará y actualizará el proyecto de PAC sujetándolo a los montos de los créditos presupuestarios establecidos en el citado Presupuesto Institucional.

1.3.3 Contenido y aprobación del PAC

El Plan Anual de Contrataciones contendrá, por lo menos, la siguiente información:

- El objeto de la contratación;
- La descripción de los bienes, servicios u obras a contratar y el correspondiente código asignado en el Catálogo;
- El valor estimado de la contratación;
- El tipo de proceso que corresponde al objeto y su valor estimado, así como la modalidad de selección;
- La fuente de financiamiento;
- El tipo de moneda;
- Los niveles de centralización o desconcentración de la facultad de contratar; y
- La fecha prevista de la convocatoria.

El PAC considerará todas las contrataciones, con independencia del tipo del proceso de selección y/o el régimen legal que las regule. No será obligatorio incluir en él las Adjudicaciones de Menor Cuantía no programables.

El PAC será aprobado por el Titular de la Entidad dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la aprobación del Presupuesto Institucional y publicado por cada Entidad en el SEACE en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles de aprobado, incluyendo el dispositivo o documento de aprobación. Excepcionalmente y previa autorización del OSCE, las Entidades que no tengan acceso a Internet en su localidad, deberán remitirlos a este organismo por medios magnéticos, ópticos u otros que determine el OSCE, según el caso.

La contratación de bienes, servicios y obras, con carácter de secreto, secreto militar o por razones de orden interno, contenidos en el Decreto Supremo N° 052-2001-PCM, están exceptuados de su difusión en el SEACE, mas no de su registro.

El Ministerio competente tendrá acceso permanente a la base de datos de los Planes Anuales de Contrataciones registrados en el SEACE para su análisis y difusión entre las microempresas y pequeñas empresas.

Adicionalmente, el Plan Anual de Contrataciones aprobado estará a disposición de los interesados en el órgano encargado de las contrataciones de la Entidad y en el portal institucional de ésta, si lo tuviere, pudiendo ser adquirido por cualquier interesado al precio equivalente al costo de reproducción.

1.4 Sistema electrónico de contrataciones del estado – SEACE

Es la plataforma informática por internet que utiliza la OSCE para que sea el nexo entre las convocatorias y las empresas ofertantes.

1.4.1 Búsqueda por proceso – Objeto

El presente Capítulo tiene como objeto regular el procedimiento para el registro de la información de las contrataciones de bienes, servicios y obras en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE.

1.4.2 Búsqueda por expediente – Acceso al SEACE

Para interactuar con el SEACE, tanto las Entidades como los proveedores, deberán utilizar el Certificado SEACE emitido por el OSCE.

Es responsabilidad de la Entidad solicitar ante el OSCE la desactivación del Certificado SEACE de aquellos funcionarios-usuarios que ya no se encuentren autorizados para registrar información en el SEACE.

1.5 Registro nacional de proveedores – RNP

1.5.1 ¿Qué es?

Todo participante, postor y/o contratista que desea ser parte de un concurso público debe estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores-RNP y no estar impedido, sancionado ni inhabilitado para poder contratar con el Estado. La OSCE es el organismo que lo administra y debe mantenerlo actualizado en su portal institucional.

Este está conformado por los siguientes registros:

- Registro de Proveedores de Bienes, a quienes se acredita con información suficiente acerca de la naturaleza y objeto de sus actividades, habilitándolos para ser participantes, postores y/o contratistas en los procesos de contratación de bienes.
- Registro de Proveedores de Servicios, a quienes se acredita con información suficiente acerca de la naturaleza y objeto de sus actividades, habilitándolos para ser participantes, postores y/o contratistas en los procesos de contratación de servicios en general y servicios de consultoría distintos de obras.
- Registro de Consultores de Obras, a quienes se acredita con información suficiente acerca de la naturaleza y objeto de sus actividades, asignándoles especialidades, que los habilita para ser participantes, postores y/o contratistas en los procesos de contratación de consultoría de obras.
- Registro de Ejecutores de Obras, a quienes se acredita con información suficiente acerca de su naturaleza y objeto de sus actividades, asignándoles una capacidad máxima de contratación, que los habilita para ser participantes, postores y/o contratistas en los procesos de contratación de ejecución de obras.
- Registro de Inhabilitados para Contratar con el Estado, que comprende a los proveedores, participantes, postores o contratistas sancionados administrativamente por el Tribunal con inhabilitación temporal o definitiva para participar en procesos de selección o contratar con el Estado.

1.5.2 Requisitos

Los requisitos para registrarte son:

- RUC activo y habido ante SUNAT
- Si ya te has inscrito con anterioridad, verifica que tu RUC no figure como anulado, inhabilitado o impedido.
- Si eres persona jurídica, verifica que tu objeto social inscrito en Registros Públicos esté referido al registro que deseas acceder, ya sea Bienes y/o Servicios.

Además, se debe hacer un pago de S/ 160 por derecho de trámite. Luego se espera 2 días hábiles para poder iniciar la inscripción, todo dentro de un plazo de 30 días a partir de realizado el pago.

Los proveedores accederán a los Registros de Bienes, de Servicios, de Consultores de Obras y de Ejecución de Obras, de acuerdo con lo establecido en el presente Reglamento y cumpliendo con los requisitos, tasas, criterios y escalas establecidas en el Texto Único de Procedimientos Administrativos, denominado TUPA del OSCE.

Mediante directivas el OSCE establecerá las reglas, pautas y lineamientos de los respectivos procedimientos. La inscripción en los Registros tendrá validez de un (1) año a partir del día siguiente de su aprobación, pudiendo el interesado iniciar el procedimiento de renovación dentro de los treinta días (30) calendarios anteriores a su vencimiento.

Los proveedores serán responsables de que su inscripción en el Registro correspondiente del RNP se encuentre vigente durante su participación en el proceso de selección hasta la suscripción del contrato. Las Entidades deberán verificar su autenticidad y vigencia en el portal institucional de OSCE.

1.5.3 Procesos de selección

De acuerdo con la Ley y Reglamento de contrataciones públicas pueden ser los siguientes:

- Licitación Pública, que se convoca para la contratación de bienes y obras, dentro de los márgenes que establecen las normas presupuestarias.

- Concurso Público, que se convoca para la contratación de servicios, dentro de los márgenes establecidos por las normas presupuestarias.
- Adjudicación Directa, que se convoca para la contratación de bienes, servicios y ejecución de obras.

La Adjudicación Directa puede ser Pública o Selectiva.

La Adjudicación Directa Pública se convoca cuando el monto de la contratación es mayor al cincuenta por ciento (50%) del límite máximo establecido para la Adjudicación Directa en las normas presupuestarias.

En caso contrario, se convoca a Adjudicación Directa Selectiva.

- Adjudicación de Menor Cuantía, se convoca para: Contratación de bienes, obras y servicios que sean menores a la décima parte del límite establecido por las normas presupuestarias; contratación de expertos independientes y los procesos declarados desierto.

1.6 La estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía significa elegir de forma más adecuada para competir. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva. (R.Jones & W.L.Hill) Administración Estratégica.

Aquí otra definición general de qué es una estrategia:

F. David, en su libro Gerencia Estratégica, plantea: “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.”

Las organizaciones utilizan tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales. Para el caso de investigación nos centraremos en la Estrategia Competitiva.

1.6.1 Definición de estrategia competitiva

Según M. Porter, Estrategias Competitivas (1992).

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para lograr tales objetivos”

Adicionalmente en un artículo de la universidad de Harvard, M, Porter señala:

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

LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Porter plantea 5 fuerzas competitivas que podrían afectar de manera directa las operaciones y la estabilidad de una empresa estas son:

- Clientes
- Proveedores
- Potenciales competidores o nuevos competidores
- Competidores Directos
- Productos sustitutos

Estas fuerzas influyen en las empresas del siguiente modo:

Clientes: Es el conjunto de compradores de bienes o servicios. Estos pueden ejercer influencia sobre las empresas para la reducción de precios en sus productos, afectando los márgenes de utilidad.

Proveedores: Es el conjunto de empresas que se encargan de suministrar todo lo requerido para que empresas productoras del sector produzcan u ofrezcan sus productos o servicios a los clientes finales, pueden ejercer una presión sobre las empresas al incrementar el precio de los insumos, encareciendo el producto de la empresa.

Potenciales Competidores: Son aquellas empresas con la capacidad de entrar a competir con las empresas actuales a un sector determinado. Pueden ingresar al mercado y apoderarse de este valiéndose de la reducción de precios o la diferenciación.

Competidores Directos: Es el conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o servicio. Pueden incrementar su participación en el mercado utilizando tácticas como; mejorar y lanzar nuevos productos o servicios, reducir sus precios, etc.

Productos Sustitutivos: Son aquellos que pueden surgir y cubrir las mismas necesidades que otros productos ya existentes en el mercado. Estos ejercen influencia ya que pueden reducir la participación del mercado de las empresas, debido a los costos más bajos y así con el tiempo podrían apropiarse del mercado.

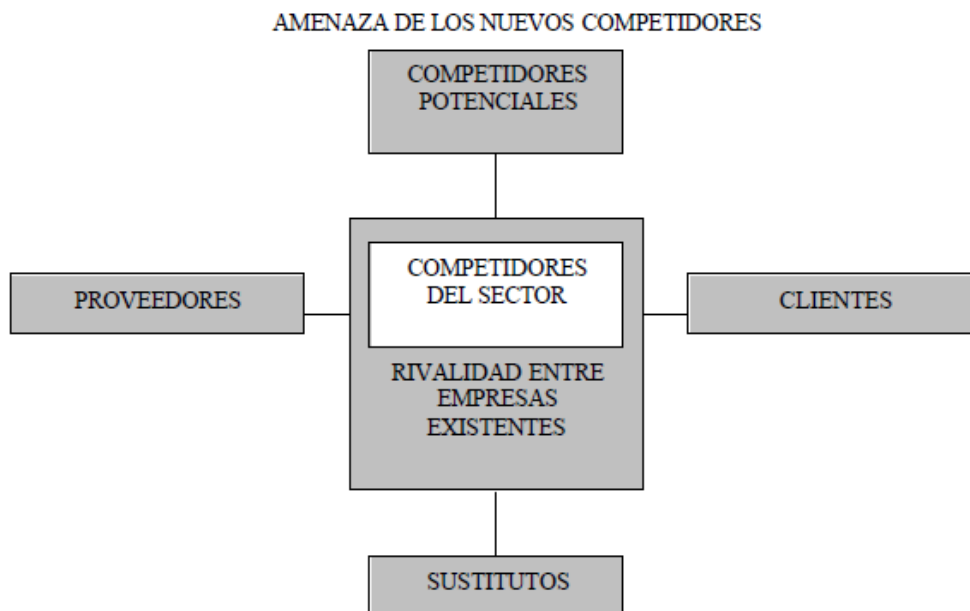


Figura 4 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

1.6.2 Tipos de estrategias competitivas

Michael Porter estableció que para encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia y lograr una ventaja competitiva en el entorno, la empresa debía considerar estas **tres estrategias genéricas**

En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo según veremos luego. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se

requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen vanos objetivos primarios.

Estas estrategias genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

1.6.2.1 Estrategia de liderazgo en costos

Para que una empresa obtenga una ventaja en costos, debe tener costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costos la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.

Se recomienda esta estrategia cuando:

- Se ofrecen muchos productos similares o iguales en calidad y precio, los cuales son ofrecidos por múltiples empresas.
- Existen pocas formas de conseguir la diferenciación del producto con aporte de características que sean significativas.

Algunas maneras para lograr esto:

- Establecer un proceso productivo muy definido para que sea eficiente y, además permita reproducir los mismos productos de la competencia, pero a menores costos.
- Utilizar la tecnología para implementar un proceso productivo que permita promover productos con mayor rendimiento que la competencia.
- Contar con el personal calificado para alcanzar un alta [productividad](#).

- Disminución en los costos de mano de obra directa, gracias al continuo aprendizaje adquirido.
- Establecer relaciones a largo plazo con los proveedores para obtener materia prima de calidad y a mejores precios que la competencia.

La estrategia del liderazgo en costos a veces revoluciona una industria donde las bases tradicionales de la competencia han sido otras y donde los competidores no están preparados ni mental ni económicamente para tomar las medidas necesarias que les permitan minimizar los costos.

1.6.2.2 Estrategia de diferenciación de productos

Para que una empresa alcance una ventaja competitiva utilizando la diferenciación de producto debe ofrecer un producto o servicio que sea comparable con el de la competencia y que demuestre ciertos atributos que lo hagan único para los clientes.

Esta estrategia resulta adecuada cuando:

- Los clientes dan especial importancia a la calidad o el producto es utilizado para diferenciarse socialmente.
- Las características que hacen diferente al producto son difíciles de imitar.

Una empresa puede generar la diferenciación de múltiples formas, generalmente por medio de las características del producto: como tamaño, tecnología, forma, fiabilidad, seguridad, durabilidad, características del mercado como; variables en gustos y necesidades del consumidor, características de la empresa como; la forma de la empresa de realizar sus negocios y relacionarse con los consumidores, la identidad, reputación y prestigio alcanzada ante los clientes.

Es importante destacar que la diferenciación comprende un alto costo y que de igual manera puede surgir otra empresa que busque diferenciarse de la misma forma, en este caso una estrategia de liderazgo en costos es necesaria para lograr un buen resultado en el mercado.

Algunas maneras con las que la empresa puede lograr esta ventaja son:

- Crear un producto con características únicas e innovadoras, difícil de imitar, que le permite diferenciarse de la competencia.
- Generar una marca de gran valor, de manera que cualquier producto que lance al mercado tenga excelente acogida.
- Contar con patentes de los productos, para explotar un producto sin preocuparse por la competencia.
- Utilizar materias primas de valor frente a productos existentes en el mercado.
- Brindar al cliente un servicio específico y capacitado que proporcione seguridad en el tiempo.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio.

1.6.2.3 Estrategia de enfoque o alta segmentación

Para una empresa alcanzar efectivamente una ventaja de segmentación de mercado debe conocer el comportamiento de las personas a la hora de consumir un producto o servicio para así ofrecerles algo que satisfaga sus necesidades.

Es utilizada a menudo por MYPES, que enfocan sus esfuerzos en un segmento determinado, dado que no tiene recursos para lograr atraer a todo el público.

Algunas maneras para lograr esta ventaja son:

- Establecer un sistema de información que permita tomar y procesar las necesidades y opiniones de los consumidores, para generar respuesta a ello, esto puede llevarse a cabo mediante estudios de mercado y encuestas.
- Contar con una infraestructura que permita que los clientes sean atendidos en un ambiente cómodo y acogedor.
- Desarrollar un sistema de distribución eficiente que permita que los productos lleguen en óptimas condiciones a varios puntos de venta.

Cualquiera que sea la ventaja que una empresa piense alcanzar, debe tener claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva, pero esta será sostenible solo hasta que el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia y se mantendrá hasta que una empresa genere una ventaja capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición.

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra esquemáticamente en la figura.

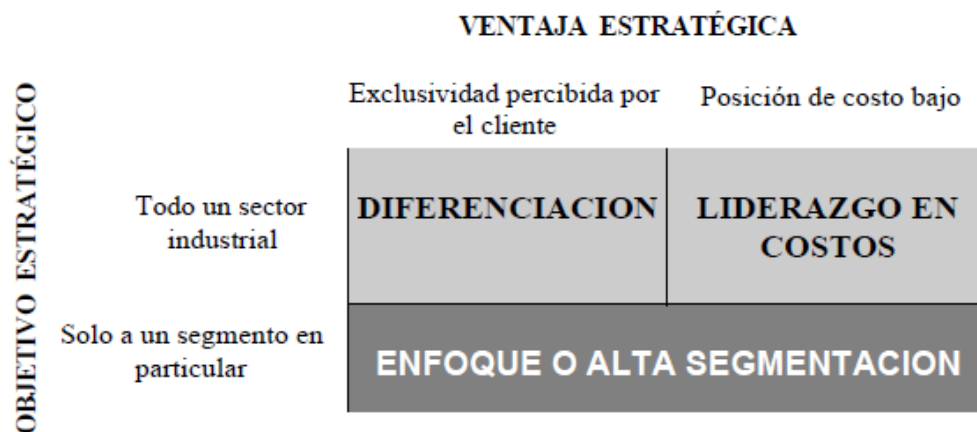


Figura 5 Estrategias genéricas de Porter

1.7 La inteligencia de negocios

El objetivo de este primer apartado es introducir la inteligencia de negocio y enumerar las tecnologías que engloba.

1.7.1 Concepto general

La inteligencia de negocios ayuda a la gestión de la información en una empresa mediante estrategias y métodos que transforman datos en conocimiento. Así, contribuye a que las organizaciones puedan tomar decisiones basadas en datos del negocio y sean tan competitivas como el mercado se lo exige hoy en día.

También, Josep Curto Díaz lo define de la siguiente manera:

“Se entiende por *business intelligence* el conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización.” (Curto Díaz 2016)

Según la siguiente cita, podemos concluir que este conjunto de elementos que nos menciona el autor es el que permite transformar la una gran cantidad de datos en información valiosa para la organización y distribuirla a lo largo de la cadena de valor.

La inteligencia de negocio (*business intelligence*; BI) responde a dicha necesidad y podemos entender, en una primera aproximación, que es una evolución de los sistemas de soporte a las decisiones (*decission suport systems*; DSS). Sin embargo, este concepto, que actualmente se considera crítico en la gran mayoría de las empresas, no es nuevo. En octubre de 1958, Hans Peter Luhn, investigador de IBM, acuñó el término en el artículo *A Business Intelligence System*.

1.7.2 Beneficios

Según Josep Cuto Diaz menciona que la implantación de estos sistemas de información proporciona diversos beneficios, entre los que podemos destacar:

- Crear un círculo virtuoso de la información: los datos se transforman en información que genera un conocimiento que permite tomar mejores decisiones que se traducen en mejores resultados y que generan nuevos datos.
- Proporcionar una visión única, conformada, histórica, persistente y de calidad de toda la información relevante para la organización.

- Crear, manejar y mantener métricas, indicadores claves de rendimiento (*key performance indicator*; KPI) e indicadores claves de metas (*key goal indicator*; KGI) fundamentales para la empresa.
- Habilitar el acceso a información actualizada tanto a nivel agregado como en detalle.
- Reducir el diferencial de orientación de negocio entre el departamento TI y la organización.
- Mejor comprensión y documentación de los sistemas de información en el contexto de una organización.
- Mejor comprensión de las opiniones y necesidades de los potenciales clientes a partir del análisis de redes sociales.
- Mejora de la competitividad de la organización como resultado de ser capaces de:
 - Diferenciar lo relevante de lo superfluo.
 - Acceder más rápido a información.
 - Tener mayor agilidad en la toma de las decisiones.

1.7.3 Aplicaciones en inteligencia de negocios

Para saber cuándo utilizar la inteligencia de negocios en una organización Josep Curto Diaz nos da los siguientes puntos:

- La toma de decisiones se realiza de manera intuitiva en la organización.
- Identificación de problemas de calidad de información.
- Necesidad de cruzar información de manera ágil entre departamentos.
- Es necesario automatizar los procesos de extracción y distribución de información.
- Existe demasiada información en la organización para ser analizada de la manera habitual.
- Se ha alcanzado la masa crítica de datos.

Los sistemas de inteligencia de negocios buscan responder las siguientes preguntas:



Figura 6 Preguntas que se buscan responder con la inteligencia de negocios.

Fuente: Elaboración propia. Información: (Curto Díaz & Conesa Caralt, 2012)

1.7.4 Soluciones opensource

Según Curto Díaz define el Open Source como una filosofía de desarrollo de software que cumple los siguientes principios:

- a) **Abierto:** la comunidad tiene libre acceso, uso y participación del código fuente, así como la posibilidad de uso de foros para proporcionar *feedback* o realimentación.
- b) **Transparencia:** la comunidad tiene acceso al *roadmap* (ruta o planificación), documentación, defectos y agenda de las *milestones* (hitos).
- c) **Early & often:** la información se publica de manera frecuente y pronto a través de repositorios públicos (incluyendo el código fuente).

El Open source ya no es una tendencia emergente, sino que es un enfoque que tiene un impacto profundo y una presencia importante en todos los sectores, tal y como comentaban los analistas de Gartner (Plummer y otros, 2008):

«2012, el 80 % del Software comercial incluirá algún componente Open Source.

Incluir componentes Open Source en los productos para abaratar costes es considerado la mínima estrategia que las compañías pueden llevar a cabo para mantener su ventaja competitiva en 5 años».

1.7.5 Casos de éxito

Distintas empresas del mundo han utilizado la inteligencia de negocios para ser más competitivas. Una de ellas es UPS ("united parcel service" empresa de transporte logístico), la cual a través de un sistema creado por ellos mismos llamado ORION analizan 1000 páginas de código de 200,000 posibles rutas en tiempo real, lo cual los llevó a ahorrar, en un lapso de 8 años, 10 millones de galones de gas.

Otro ejemplo es el de Netflix (Compañía mundial de video streaming por internet), con una base de datos de más de 53 millones de clientes analizan distintos factores como el dispositivo que utilizamos, hora, contenido, calificación, etc. De este modo, a comparación de las empresas de televisión tradicional, Netflix es capaz de trabajar con información exacta y más eficiente. Haciendo que la empresa crezca vertiginosamente en el mundo de Internet, transformando digitalmente el paradigma de la forma de ver cine.

1.7.6 Herramientas y tendencias de la inteligencia de negocios

Existen diversas, entre ellas por ejemplo tenemos a IBM COGNOS, que está entre las más utilizadas ofreciendo servicios de almacenamiento de datos en la nube. Otro es el Microsoft Power BI (Herramienta de la Empresa Microsoft que capitaliza el conocimiento de hojas de cálculo Excel), con casi las mismas características que el anterior como por ejemplo trabajar desde distintas plataformas, (PC, móvil y en la nube).

Como podemos ver, en el mercado hoy en día contamos con diversas herramientas tecnológicas para el procesamiento de datos de negocios, y la tendencia va hacia: requerimiento de Chief Data Officers, computación cognitiva, fusiones y adquisiciones de grandes empresas con empresas de BI, etc.

2 CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

2.1.1 Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es explorar las experiencias de las personas involucradas con el SEACE (plataforma gestionada por el OSCE) y la inteligencia de negocio. Para lo cual utilizaremos una muestra de 20 personas dentro de las cuales entrevistaremos a usuarios suscriptores (concurstantes), trabajadores del SEACE y expertos en Inteligencia de negocios.

El SEACE es una plataforma gestionada por el OSCE para la publicación de información acerca de contrataciones con el estado. La inteligencia de negocios, por su parte, es el análisis y gestión de datos relevantes, usualmente dentro de grandes bases de datos, para las organizaciones.

2.1.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado para esta tesis tiene un enfoque Cualitativo, ya que éste nos permite variar algunas preguntas de investigación luego que se ha hecho el trabajo de campo, además que no nos basamos necesariamente en métodos estadísticos para la investigación. Dentro del enfoque Cualitativo hemos escogido como tipo de estudio la Teoría fundamentada, la misma que nos permite trabajar sobre un tema de investigación que no dispone de teorías similares que se hayan abordado con anterioridad. También cabe mencionar que hemos utilizado Entrevistas a profundidad semiestructuradas, realizadas a una muestra de 20 personas. Según el tamaño de muestra mínimo sugerido por el autor Hernández Sampieri en su libro Metodología de la investigación.

Hemos elegido este tipo ya que sólo realizaremos una sola entrevista a cada uno de los participantes y este modo nos permite formular nuevas preguntas durante la entrevista, haciendo así la obtención de datos más enriquecedora para nuestra investigación.

2.1.3 Preguntas de investigación

En esta parte de la investigación responderemos 3 preguntas que nos ayudaran a validar nuestra hipótesis principal. Además, nos hemos apoyado de estas preguntas para formular

los diversos cuestionarios de entrevistas semiestructuradas de cada categoría y segmento. (Estos cuestionarios se encuentran en la matriz de procesamiento)

Las preguntas de investigación son:

- ¿Cuáles son los recursos actuales y las metodologías que utilizan las medianas empresas del rubro de tecnología de la información para encontrar oportunidades de negocio en el estado peruano?
- ¿Cuáles son las debilidades respecto al uso del portal SEACE que tienen las medianas empresas del rubro de tecnología de la información para encontrar oportunidades de negocio en el estado peruano?
- ¿Cuáles son los beneficios que tendrían las medianas empresas de Lima del sector tecnológico al utilizar la inteligencia de negocios para la identificación de nuevas oportunidades de negocio dentro del plan anual de contrataciones del Estado Peruano?

2.2 Contexto

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo

En esta parte hemos colocado una matriz con el análisis de la observación que se hizo antes, durante y después de cada entrevista. Para cada entrevista se utilizó un entrevistador y un observador, de esta manera se recopiló información con detalles en cada una de ellas, con dicha información se han elaborado la siguiente matriz.

- Bitácora de contexto interno y externo (ver Anexo 1)

2.3 Muestra de participantes

2.3.1 Descripción de la muestra

La muestra estuvo constituida finalmente por 20 personas y se utilizaron los siguientes tipos de muestras sugerido por el autor Hernández Sampieri en su libro Metodología de la investigación:

- Muestra por conveniencia
- Muestra en cadena
- Muestra homogénea

La definición del número total de entrevistado fue hecha en base a un cálculo no probabilístico. Este número se definió en base a los segmentos establecidos para la investigación asignando un número a cada uno de ellos, se mantuvo la posibilidad de incrementar el número de entrevistados, sin embargo, ello no fue necesario ya que pudimos encontrar varios patrones de respuestas dentro de los segmentos.

2.4 Diseño principal

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista

Escogimos entrevistas a profundidad semiestructuradas, ya que elaboramos inicialmente una guía de preguntas base, pero queríamos tener la libertad de formular preguntas también durante la entrevista para enriquecer la obtención de información que recogíamos de los entrevistados.

2.4.2 Cuestionario de preguntas de entrevistados

Elaboramos distintas preguntas para cada segmento, de esta manera se enriqueció la recolección de datos.

A continuación, un fragmento del rol de preguntas que se elaboró para la categoría Usuarios del portal SEACE:

- ¿Cuánto tiempo vienes trabajando como proveedor del estado? Brevemente cuéntame tu experiencia
- ¿Cómo es el primer acercamiento con una entidad pública?
- ¿A cuántas entidades estatales atiendes o has atendido?
- ¿Cómo te enteras de una convocatoria pública?
- ¿Cómo llegaste a conocer el portal de SEACE?

El total de preguntas se encuentra en la matriz de procesamiento.

2.4.3 Segmentos

Definimos los siguientes segmentos ya que son los que identificamos como más relevantes para conseguir la información idónea para nuestro tema de investigación. Cada uno de ellos forma parte de del proceso que pasa una mediana empresa para ser parte de licitación/convocatoria del estado.

Tabla 2
Segmentos para la investigación

SEGMENTOS	Nº DE ENTREVISTADOS
Ex director del SEACE	1
Analista de Licitaciones	11
Gerentes Comerciales	5
Especialistas en BI	3

Nota: Se detalla el número de entrevistados por cada segmento.

2.4.4 Categorías

Las categorías que decidimos utilizar para nuestro tema de investigación fueron las siguientes:

Categoría 1. Utilización del portal SEACE

Categoría 2. Inteligencia de Negocios – aplicado a oportunidades de negocios

Luego de obtener toda esta información procedimos a elaborar la siguiente matriz, donde se detallan las preguntas que realizamos por cada categoría en cada uno de los segmentos.

-Matriz de preguntas (ver Anexo 2)

2.4.5 El instrumento de investigación

Hemos elegido instrumento de investigación la entrevista a profundidad semiestructurada, ya que es una técnica de la investigación cualitativa. Nos encargaremos de guiar la entrevista con el objetivo de que el entrevistado se sienta en confianza y pueda contarnos su punto de vista y experiencias. Así mismo, se constituye en una herramienta importante en estudios cualitativos para entornos empresariales donde existen las limitaciones de tiempo de los entrevistados.

2.5 Procedimientos

2.5.1 Procedimiento de la información

Para mostrar la información recogida en las entrevistas realizadas hemos utilizado una matriz que contiene el resumen de cada entrevista individual a cada segmento.

Esta herramienta nos ayudará a procesar y analizar la información obtenida de las entrevistas.

-Matriz de procesamiento de información (ver Anexo 3)

2.5.2 Procesamiento de la información

En las siguientes matrices mostraremos los aspectos positivos y negativos de cada segmento enfocados al tema de la tesis. Esto nos ayudará para más adelante saber si nuestra hipótesis es válida o no.

-Matrices de aspectos positivos y negativos (ver Anexo 4)

3 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo vamos a detallar toda la información obtenida durante la investigación de campo, la misma que nos ayudará a responder las preguntas de investigación antes planteadas.

3.1 ¿Cuáles son los recursos actuales y las metodologías que utilizan las medianas empresas del rubro de tecnología de la información para encontrar oportunidades de negocio en el estado peruano?

Las empresas tienen diferentes motivos de interés para licitar con el estado y por ello destinan recursos en las búsquedas de oportunidades, según la información recopilada algunos mencionan lo siguiente respecto a su interés por trabajar con el estado:

“Es una fuente interesante de trabajo y tiene una estructura estricta, es un reto para nosotros poder participar y saber que podemos ganar esos proyectos.” Gerente Comercial Liseth Lopez

“Hay confiabilidad respecto a los pagos al ser entidades del estado pagarán en las fechas acordadas. El flujo de dinero es seguro y hay leyes que nos protegen como proveedores para los pagos.” Gerente Comercial – Mikel Torres

Actualmente, las medianas empresas se valen de diversos recursos para la identificación de nuevas oportunidades de negocio con el estado peruano.

Los entrevistados coinciden en que realizan una búsqueda proactiva para encontrar nuevos clientes y establecer el primer acercamiento. Esto puede ser mediante:

- Búsqueda de contactos por página web y luego se contactan vía teléfono/e-mail.
- Visitas presenciales a las entidades para ofrecer sus productos y/o servicios.
- Búsqueda de procesos en la página del SEACE.

Las empresas también llegan a conocer sus clientes o entidades públicas mediante una invitación directa de estas, ya sea para presentación de propuestas para estudios de mercado o algún contacto que les solicita se presenten a los procesos. La mayoría de entrevistados coincidió que tiene una red de contactos y conocen a más entidades por recomendaciones.

Respecto a la búsqueda de procesos mediante la página del SEACE, las empresas invierten tiempo y personal para dicha tarea. En muchos casos utilizan sus propios recursos para la búsqueda en el SEACE. Por ejemplo, uno de los entrevistados nos cuenta:

“Al momento tenemos 2 personas en la búsqueda de proyectos en el SEACE. Medio día enfocados en búsquedas” Gerente General - Liseth Lopez

“Antes utilizábamos 4 personas haciendo búsquedas diariamente 3 o 4 horas de procesos. Ahora preferimos el contacto directo” Analista TI – Eder padilla

Esto nos da a entender que cada empresa tiene su propio método de búsqueda, y lo desarrollan de acuerdo con sus propios recursos y posibilidades. Por ejemplo, en algunos casos se destinan entre 2 a 4 personas dedicadas a la búsqueda de convocatorias en el SEACE y el tiempo promedio es de 4 horas diarias, y a pesar de que destinan sus recursos a estas actividades nada les asegura que puedan captar nuevos clientes. Las empresas son conscientes de esto y lo reflejan en sus porcentajes de ventas, las cuales son mayores en el sector privado. Según lo demuestra la mayoría de los entrevistados.

En lo que respecta a metodología, todos han desarrollado diversas formas de búsqueda. Solo algunos de los entrevistados conocieron la herramienta del SEACE mediante una capacitación y por ello tienen mayor habilidad en su uso, los demás lo empezaron a utilizar debido a la necesidad de ingresar al portal.

Existen 2 metodologías usadas por los entrevistados:

- Búsqueda individual de oportunidades de negocio en el portal SEACE

Método: Ingresar a la web del SEACE, seleccionar los filtros que pueden ser; por nombre de entidad, RUC, objeto de la convocatoria, bienes o servicios.

Es el método más utilizado y conocido por todos de entrevistados. Sin embargo, para su uso es requisito tener los datos de la entidad para la búsqueda.

La mayoría coincide en que llegaron a conocer a entidades mediante una red de contactos o invitaciones directas para participar en procesos, una vez que conocen los datos de la entidad realizan esta búsqueda individual.

- Búsqueda global de oportunidades de negocio por año

Método: Descargar del PAC anual en una hoja de cálculo (Excel) y realizan búsquedas de oportunidades de negocio en forma manual, es decir de los procesos de interés.

Respecto a este método, son pocas empresas las que lo aplican y conocen, ya que se requiere trabajar y analizar la información de manera muy minuciosa y largamente laboriosa. Al descargar el PAC se hallará información de miles de procesos y de diferentes rubros, los cuales deberán ser filtrados de acuerdo con el giro de negocio de las empresas.

Solo una de las empresas entrevistadas realiza esta tarea a inicios de año, analizan los procesos de interés y crean su propio calendario de oportunidades. Para el seguimiento de estos procesos designa recursos que se encargan de revisarlos durante todo el año.

En líneas generales el método en común de la mayoría de las entrevistas es el primero, es más directo, pero limita a solo una búsqueda individual de las entidades. En cambio, el segundo método da una visión general de todas las oportunidades de negocio con el estado a nivel nacional y durante un periodo determinado.

Muchas veces el PAC planificado a principios de año no es realizado y cumplido por la entidad, generalmente cambiando o retrasando el PAC, lo cual no ayuda fiablemente con la planificación de las actividades de las empresas con el uso de este método temprano de planificación, sin embargo, consideramos debe realizarse y darle seguimiento.

Toda la información recopilada se valida utilizando el portal de SEACE 3.0. Además, esta información es pública y se puede acceder desde la página web de la OSCE.

3.2 ¿Cuáles son las problemáticas respecto al uso del portal SEACE que tienen las medianas empresas del rubro de tecnología de la información para encontrar oportunidades de negocio en el estado peruano?

A continuación, vamos a detallar las principales debilidades que encontramos en las medianas empresas según la información recogida en el trabajo de campo, estas las colocamos, de acuerdo con su grado de relevancia:

- Dentro del proceso de la búsqueda de convocatorias públicas en el Portal SEACE, el principal problema que encontramos según todos los entrevistados es la dificultad para encontrar convocatorias activas de las entidades, son pocas las opciones de filtrado que tiene el portal, respecto al buscador de procesos de selección, además, se debe ser muy específico en la búsqueda. Por ejemplo, para realizar un filtrado por nombre de la entidad se deberá ingresar de manera completa y adecuada el nombre de la institución, es decir no admite errores (menos aproximaciones de palabras parecidas) y no muestra coincidencias en los resultados como en algún buscador web. Adicional a esto, los filtros no trabajan adecuadamente, muestran demasiada información a veces irrelevante para el que busca una oportunidad de negocio sobre un rubro en específico.

Por otra parte, el sistema te pide ingresar un código captcha de manera obligatoria, este código se renueva en cada búsqueda (complicando y extendiendo el tiempo de búsqueda), es decir, si se requiere incluir otro filtro o buscar una nueva entidad se deberá ingresar este código múltiples veces.

“Es difícil de encontrar la información. El buscador no funciona adecuadamente, se debe buscar la palabra correcta o no te arroja ninguna información (Analista de licitaciones - Maribel Paz)

“Lo veo de manera complicada, poco amigable, siento que sus funciones no están del todo claras.” (Gerente Comercial - Enrique Vargas)

Por lo antes mencionado, estas deficiencias en la búsqueda nos dan como resultado la necesidad de invertir más tiempo en el uso del portal, generado desgaste y la pérdida de horas efectivas de trabajo.

- Aprender a utilizar la herramienta es otro obstáculo que tienen que afrontar las empresas, la mayoría de los usuarios no tuvo una capacitación previa, su aprendizaje fue de manera exploratoria y fueron desarrollando métodos de búsqueda mediante el constante uso del portal. Todos los entrevistados cuentan con años de experiencia como proveedores del estado y con el tiempo han llegado a conocer el funcionamiento del SEACE.

Para usuarios nuevos esto se convierte en una desventaja, pues deberán invertir tiempo y tener conocimientos mínimos en ofimática (aplicaciones y herramientas informáticas que se usan en labores de oficina).

“Debería ser una página más sencilla y amistosa para que cualquier persona pueda encontrar los procesos que necesita” Analista de licitaciones – Julio Sullón.

En una de las entrevistas nos comentaron lo siguiente respecto a que tan amigable es la página para los usuarios:

“Es amigable cuando sabes manejarlo, al inicio es un complicado ya que no se sabe cómo realizar las búsquedas, pero cuando lo utilizas contantemente se te hace más fácil entenderlo. La primera vez que empecé a buscar fue desastrosa, no me fue fácil aprender a realizar la búsqueda...” Gerente General - Liseth Lopez

- La disponibilidad del servicio fue otro factor resaltante durante las entrevistas, al parecer, la plataforma no se encuentra disponible a todas horas, y en ocasiones el servicio colapsa. Además, se menciona que el sistema suele ser lento y hay demoras en actualización de la página. Cabe mencionar que la plataforma almacena grandes cantidades de información y de acuerdo con el tipo de consultas que se realicen, el tiempo de espera puede incrementarse llegando a presentar inconvenientes para visualizar los archivos en el portal.

Este es un problema que está pendiente por mejorar en el SEACE y se convierte en una gran barrera para las empresas que están en constante búsquedas de oportunidades dentro del portal.

“El principal problema es la disponibilidad del servicio, el SEACE no siempre se encuentra disponible. Los puntos de mejora son con relación al ancho de banda, un portal más ágil y robusto” (Ex director del SEACE)

“En líneas generales, no es tan amigable, por ejemplo, los archivos no son compatibles con algunos formatos, el sistema se pone lento, o esta caída en ciertos momentos.” (Analista de licitaciones- Maribel Paz)

- La falta de conocimiento y uso del PAC es otro problema que se evidencia. Casi todas las empresas conocen la definición teórica de esta herramienta, pero son muy pocos los que la utilizan. El sistema te da la opción de realizar la descarga del PAC en diferentes tipos de formato, como Excel, CSV, XML, pero la tarea más laboriosa es realizar el filtrado y análisis entre los miles de procesos que encontramos en estos archivos.

Solo una empresa de las entrevistadas utiliza el PAC para la búsqueda de oportunidades de negocio, el método que utiliza para el análisis es manual y lo trabajan directamente desde el mismo archivo Excel. Esta actividad es tediosa y demanda muchas horas de trabajo.

Debido a la falta de conocimiento de la herramienta y lo laborioso que supone trabajar con el gran volumen de información, muchas empresas optan por solo trabajar con entidades conocidas y buscan convocatorias específicas en el portal, dejando de lado una gran cantidad de oportunidades de negocio con otras entidades.

- El portal de SEACE en su última versión, fue diseñada para lograr la transparencia de información, pero se dejó de lado la experiencia del usuario. Es por ello, que muchos usuarios coinciden en que el entorno no es amigable ni intuitivo. Actualmente el SEACE no realiza mediciones de satisfacción del usuario sobre la herramienta, es un punto de mejora que se tienen como pendiente para futuras versiones. Según lo menciona el Ex director de SEACE

“No se realiza una medición, es algo que está pendiente de hacerlo, en una nueva versión del SEACE la cual será más orientada a cubrir las deficiencias que tiene en la actualidad, ya que el portal actual se hizo pensando en la transparencia de información” (Ex director del SEACE)

- Actualmente la plataforma del SEACE no tiene un formato único o estándar para la presentación de información a los usuarios, al ser cada entidad la encargada de subir información de sus procesos, estas lo realizan en diferentes formatos como, Excel, Word, PDF o incluso imágenes. En consecuencia, esto genera complicaciones a los usuarios durante su proceso de análisis de la información.

Hasta aquí hemos hecho una mención de todas las desventajas que se encuentran, sin embargo, cabe mencionar que, sobre la utilización del portal, si bien es cierto todos coincidieron que al principio les resultaba complicado aprender a utilizar la herramienta, también se mencionó que mediante el uso constante se puede llegar a conocer y utilizar sus funcionalidades a un nivel intermedio.

Pero esto es para personas que utilizan la herramienta en su día a día, para nuevos usuarios del portal, esto seguirá siendo un problema. Por ende, las mejoras en el sistema aún están pendientes por hacerse.

Por otro lado, los entrevistados también nos dejaron saber que, a pesar de las dificultades antes mencionadas, la información se encuentra muy detallada y es transparente. Entonces de ello, podemos deducir que el problema viene por la vía de acceso a la información, no por la falta de esta.

Esta información ha sido validada y es pública de acuerdo con la norma de transparencia y acceso a la información pública (Ley N° 27806) Además, los especialistas del Banco Mundial, que mencionan que no solo es necesario tener la información si no necesidad de garantizar que la información llegue a las partes interesadas del proceso. (Borges, 2017)

3.3 ¿cuáles son los beneficios que tendrían las medianas empresas de Lima del sector tecnológico al utilizar la inteligencia de negocios para la identificación de nuevas oportunidades de negocio dentro del plan anual de contrataciones del Estado Peruano?

De acuerdo con la información recopilada nos enfocaremos en explicar los beneficios que tiene el utilizar herramientas como la inteligencia de negocios, y aplicarlas en el área comercial de las empresas para identificación de nuevas oportunidades de negocio con el Estado Peruano.

Previamente se debe tener en cuenta los siguientes pasos para aplicación de técnicas de inteligencia de negocios en una empresa:

Primero, la identificación de las fuentes de datos con las cuales se trabajará, luego extraer los datos o información que se necesita para analizar y organizarla en un formato homogéneo, después, se transforma toda esta información y se adapta al modelo de negocio de la empresa. Una vez que se tiene la información estratégica consolidada se puede mostrar en cuadros y gráficos fácilmente entendibles. A partir de esto, se podrá tomar decisiones sin tener que revisar un montón de páginas de informes y perder tiempo. Todo esto será en beneficio de la empresa. Acerca de los usos, un especialista en Inteligencia de negocios señala lo siguiente:

“...Sirve para evaluar patrones, comportamientos de tipos de clientes, segmentar clientes, el BI te permite generar modelos que van a hacer más efectivas las campañas comerciales, al realizar un análisis de los datos se puede llegar a aumentar la productividad de las empresas” (Analista en BI)

En nuestro caso, al aplicar los pasos previos y transformar la información que encontramos en el PAC, esta se convierte en conocimiento estratégico que podrían aplicar las medianas empresas del sector tecnológico para captar nuevas oportunidades de negocio con el estado.

Dicho esto, vamos a mencionar los beneficios que se presentan para las medianas empresas del sector tecnológico al utilizar inteligencia de negocios, por su orden de relevancia:

- Tener acceso de una manera fácil y entendible a información estratégica comercial lo cual mejora los modelos de venta tradicionales, Además, se desarrolla eficiencia, pues se genera información de valor que se puede visualizar desde una sola plataforma, así de manera óptima se puede realizar un análisis para armar patrones comunes, estrategias comerciales, históricos de ventas, presupuestos, planeamiento y otros informes importantes. Aquí es donde verdaderamente se ve todo el beneficio que aporta la inteligencia de negocios.

Estos puntos son importantes ya que también se ahorra tiempo y permite que el recurso humano sea más productivo en sus tareas diarias, en otras palabras, hace a una empresa más eficiente centralizando la información y sacándole el máximo provecho.

- Realizar un calendario de próximas oportunidades de negocio que se tienen programadas en el estado a lo largo del año. Este calendario de oportunidades se puede generar en cuestión de horas, en lugar de días, lo cual deja mucho tiempo extra para revisar y desarrollar estrategias detalladas para que las empresas puedan presentarse a concursos públicos futuros. Si antes una de las desventajas que se presentaba era el limitado tiempo para armar las propuestas, ahora con la utilización de inteligencia de negocios se tendría una ventaja competitiva.

- Realizar una investigación y levantamiento de información, con el fin de obtener los datos de las personas clave encargadas de las áreas usuarias de dichas instituciones o entidades (Gerencias, oficinas de tecnología, logística, etc.) y presentar con antelación un portafolio de producto, poniéndote así un paso adelante que la competencia.

- Tener la información histórica del mercado tecnológico del sector público, qué productos están adquiriendo en la actualidad y qué compras se han hecho en el pasado. Dicha información puede ser convertida a favor de las empresas para visualizar cómo se mueven las tendencias de compras y armar planes comerciales estratégicos, como provisión de almacén, demanda de productos, promociones o tiempo de importación de ser el caso, etc.

“Se analiza de manera eficiente la información y esto ayuda para la toma de decisiones y mediante el análisis de información se pueden anticipar nuevas oportunidades de negocio”
(Analista de BI)

Con la explicación de los beneficios antes descritos hemos tratado de ilustrar como afectaría, de una manera positiva, directamente a las medianas empresas del sector tecnológico dentro de un escenario actual únicamente agregando como una nueva variante la aplicación de inteligencia de negocios dentro de su actividad comercial. Como ya se mencionó uno de los Analistas de BI esta herramienta no es costosa y la aplicación de esta podría llegar a ser altamente redituable en el mediano plazo.

“Existen muchas herramientas en el mercado y depende del enfoque de las necesidades de las empresas. Se podría decir que hay herramientas que no son costosas. Pero es decisión de las empresas y el interés en invertir en estas.” (Analista de BI)

Para finalizar, las técnicas de inteligencia de negocios generar mayor valor de las líneas de negocio existentes de la empresa y anticipan nuevas oportunidades. Asimismo, se agilizan operaciones, y se pueden afinar campañas de marketing para mejorar relaciones con clientes y proveedores. Todo lo anterior significa mayor efectividad menores costos y mayores beneficios para las empresas.

Podemos validar como menciona el autor Curto Díaz que la inteligencia de negocios nos permite transformar una gran cantidad de datos en información valiosa para la organización para la toma de decisiones.

4 CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Hallazgos

- El principal propósito del portal SEACE en su última versión 3.0 fue brindar información de los procesos de la manera más transparente posible, y así los usuarios pudieran tener acceso de todos los detalles de cada proceso.
- Una de las funciones más utilizadas dentro del portal de SEACE es el envío de propuestas comerciales mediante esta página web (cargar los archivos en el portal). Esta actividad también se ve afectada debido a problemas con la infraestructura y disponibilidad del servicio.
- Sobre las fechas de publicaciones de los procesos se encontró que estas no se encuentran siempre actualizadas, esto crea un cierto ambiente de desconcierto entre los participantes, ya que no pueden calcular con precisión las fechas clave de un proceso público.
- Pérdida de tiempo en la transcripción de formularios y otros documentos requeridos para la presentación de propuestas, estos archivos se descargan del mismo portal y deben ser llenados por los proveedores, algunos tienen problemas de compatibilidad ya que no se maneja un único estándar de documentación en el sistema
- La mayoría de las entrevistas se realizó a una red de contactos personal. La información requerida para esta investigación es material muy sensible y pocas empresas están dispuestas a brindar esta información sin tener antecedentes de cómo se usará esta.
- Recientemente se encontró una empresa (Lumensoft) que brinda servicios de inteligencia comercial a empresas interesados en trabajar con el estado, es un servicio por suscripción y de paga mensual.
- En la actualidad los mayoristas y marcas de tecnología recurren a consultorías de analítica de datos e inteligencia comercial, que les brindan el servicio personalizado de las compras programadas y presupuestos aprobados del estado

- Existen herramientas de inteligencia de negocios Open Source, que permite minimizar costos pues se utiliza software libre.

4.2 Barreras

- Desconfianza de algunas empresas para brindarnos información para las entrevistas, esto solo se dio en casos donde no teníamos ningún acercamiento o alguna persona de contacto.
- La no disponibilidad de los entrevistados, muchas entrevistas fueron postergadas por semanas retrasando el análisis de esta investigación.
- En el caso de entrevistas a gerentes algunas solo se pudo realizar la entrevista vía telefónica debido a la disponibilidad pues se encontraban de viaje.
- Respecto a la entrevista a un miembro del sector público solo pudimos tener la confirmación para la entrevista del Ex Director del SEACE. No se pudo llegar a tener acceso al actual director por la complejidad de su puesto.

5 CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones que se desprenden del estudio realizado donde se validan las hipótesis planteadas en este trabajo de investigación.

1. De acuerdo con los resultados de la investigación se concluye que las empresas no tienen los recursos ni la metodología para procesar el PAC para ampliar sus oportunidades de negocio. La mayoría de entrevistados solo realizan una búsqueda reactiva en el portal del SEACE, es decir solo cuando tienen información de procesos.

2. De acuerdo con la investigación realizada concluimos que la mayoría de entrevistados coincidió en que no realiza una búsqueda de los procesos en el PAC, algunos por falta de conocimiento de esta herramienta y otros encuentran muy tediosa esta búsqueda.
3. Respecto al uso del portal SEACE podemos concluir que a la mayoría de los entrevistados les resulta poco amigable e intuitivo para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. En las entrevistas mencionan que tienen la información, pero es muy tedioso manejarla y analizarla.
4. De acuerdo con la investigación realizada concluimos que la planificación de una estrategia de negocios es indispensable para el logro de objetivos e influye en la captación de nuevas oportunidades comerciales en las empresas. Según la información desarrollada en el marco teórico, M. Porter señala 3 estrategias genéricas que las empresas podrían aplicar para lograr competitividad.
5. Para la identificación de nuevas oportunidades observamos que la estrategia de enfoque o segmentación influiría de la siguiente manera:
 - Al especializarse en determinado segmento del mercado se podrá conocer mejor los requerimientos y ofrecer el mejor producto que pueda cumplir fielmente con lo solicitado,
 - Las empresas podrán diferenciar y elegir a sus potenciales compradores dependiendo de un área geográfica específica y que sea del interés de la empresa.
6. Podemos concluir que la implementación de una solución de inteligencia de negocios puede ayudar a cualquier empresa sin importar el tamaño o rubro al que se dedique. Aportará beneficios como; una mejor organización y planificación, detectar cambios en ventas y en la conducta de los consumidores, identificar nuevas oportunidades y a corregir errores. Todo ello ayudará a tomar las mejores decisiones.
7. Podemos concluir que la implementación de una solución de inteligencia de negocios puede ser complicada en la primera etapa para las empresas ya que requiere una fuerte inversión de tiempo en capacitación y compromiso de las áreas para la adecuación en las empresas.

5.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones que se desprenden del estudio realizado.

1. Se recomienda a las empresa medianas de Lima que para aumentar su crecimiento en oportunidades de negocio con el estado sería conveniente que puedan implementar una solución de inteligencia de negocio basada en la extracción, procesamiento y análisis de la información de bienes y servicios del PAC, así la misma empresa podrá identificar nuevas oportunidades de negocio, armar calendarios de prospección a entidades públicas y poder discernir que convocatoria sea de mayor interés para la empresa. Por otro lado, de no poder implementar una solución propia pueden recurrir a empresas que les brinden dicho servicio de acuerdo con los requerimientos que sean de su interés, además deberán solicitar incluir la siguiente información como mínimo; base de datos de contactos de las posibles convocatorias de interés y las personas encargadas de las áreas usuarias para realizar una adecuada y anticipada prospección. Con esta información se podrá incrementar la cartera de clientes.
2. Se recomienda utilizar la información de esta investigación como base para el planeamiento de un proyecto de negocio, y de esta manera poder brindar un servicio de Inteligencia de negocios a empresas que se encuentren en la búsqueda de nuevas oportunidades para trabajar con el Estado Peruano.

6 REFERENCIAS

- Antón, P. J. J., & Garijo, D. M. S. (2009). *Empresa y administración*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>. [Consulta: 29 de abril de 2018]
- Borges, 2017 *El gobierno de Perú tiene una herramienta poderosa en el SEACE*. Recuperado http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/2AA1_0 [Consulta: 30 de abril de 2018]
- CEPAL. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. Santiago: CEPAL GTZ.
- CEPAL. (2016). *Acerca de Microempresas y Pymes. Obtenido de Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)* Recuperdo de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>. [Consulta: 05 de mayo de 2018]
- Curto Díaz, J., & Conesa Caralt, J. (2012) *Introducción al Business Intelligence* Editorial UOC
- David, Fred R., 2003. *Conceptos de Administración Estratégica* PEARSON EDUCACIÓN
- El congreso de la república, 2001-2006 - *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*.
- Chiavenato, I., McGraw-Hill, (1993) *Iniciación a la organización y técnica comercial*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 *Estructura Empresarial 2016*. Directorio Central de Empresas y Establecimientos. Lima
- Josep Curto Díaz, 2016, pag 19-20 *Introducción al business Intelligence*,
- Josep Curto Díaz, 2016, pag 25 *Introducción al business Intelligence*.
- Michael E. Porter, 2005 *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*.
- Ministerio de la Producción, 2016 Las MIPYME en cifras. Recuperado de www.produce.gob.pe [Consulta: 10 de agosto de 2018]
- OSCE, 2009 - Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado - *Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento*. Lima, Peru: Imprenta Rios.
- OSCE. (2016) *Informe anual de contrataciones Publicas 2016* – Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios.

- Porter M. E.-H., 2008 *Que es estrategia?* Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu> [Consulta: 15 de junio de 2018]
- Porter, E. Michael 2009 *Estrategia Competitiva* - Ediciones Pirámide
- Porter, E. Michael 2017 *Las estrategias competitivas*. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com> [Consulta: 21 de agosto de 2018]
- Porter, E. Michael. (1982). "*Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*".
- Porter, Michael.[1995], *Ventajas competitivas.*/ Ed. Free Press, New York, sp.
- R.Jones & W.L.Hill, pág. 3 *Administración Estratégica* (8va Edición)
- UNPAN Statistical Databases, 1997 *Contrataciones Públicas en América Latina*
- Vasquez, J. (2013). "*Nuevas características de las micro, pequeñas y medianas empresas*". Recuperado de <http://pymesperuana.blogspot.pe/2013/09/nuevas-caracteristicas-de-las-micro.html>
- Villagrá, F. L., & Lobato, F. (01 de 01 de 2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Mc Millan Iberia, S.A.

7. ANEXOS

Anexo 1: Bitácora de contexto interno y externo

Anexo 2: Matriz de preguntas

Anexo 3: Matriz de procesamiento de información

Anexo 4: Matrices de aspectos positivos y negativos