

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



“Formulación de un plan estratégico para la empresa Byte Soluciones S.A.C. de la ciudad de Arequipa, 2020”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Gestión de Tecnologías de la Información

Autores:

Bach. Angulo Osorio, Javier Fernando
Bach. Tapia Oré, Willy Alexander

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

A mi madre por ser mi soporte en todos los retos que me propongo como persona y profesional, a mi hermano por ser un ejemplo a seguir en la vida y a mi padre, que sus enseñanzas de vida son el norte de cada uno de mis pasos.

Javier Fernando Angulo Osorio

A mis padres por darme su apoyo incondicional, a mi hermano que me da la fuerza para ser una mejor persona y un buen profesional; a todos ellos gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y dedicación.

Willy Alexander Tapia Oré

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Escuela de Postgrado Neumann Business School por brindarnos los conocimientos teóricos, prácticos y profesionales y de esta forma aportar a nuestro desarrollo académico.

A nuestro asesor de trabajo de investigación, MBA Ernesto Leo Rossi quien nos brindó su conocimiento, experiencia y tiempo para el desarrollo del presente.

Asimismo, expresamos nuestra más sincera gratitud a todas las personas que intervinieron en la elaboración del presente proyecto de investigación, que a lo largo de este camino nos apoyaron de manera constante.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE	III
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	IX
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	1
1.1. Título del Tema	1
1.2. Planteamiento del Problema	1
1.3. Objetivos	3
1.4. Justificación	4
1.5. Metodología	6
1.6. Definiciones	8
1.7. Alcances y Limitaciones	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Conceptualización e Importancia de la Variable o Tópico Clave	11
2.2. Análisis Comparativo	29
2.3. Análisis Crítico	33
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL.....	35
3.1. Reseña Histórica.....	35
3.2. Filosofía Organizacional.....	36
3.3. Diseño Organizacional	36
3.4. Productos y/o Servicios.....	41
3.5. Diagnóstico Organizacional	42
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	44
4.1. Identificación de la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales	44
4.2. Diagnóstico de la Situación Actual.....	45
4.3. Objetivos Estratégicos	61
4.4. Formulación de Estrategias	62
4.5. Diseño de Planes de Acción	65

CAPÍTULO V SUGERENCIAS.....	72
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipología de los recursos tangibles.....	12
Tabla 2. Tipología de los recursos intangibles.....	13
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos.....	58
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos.....	52
Tabla 5. Matriz FODA.....	60
Tabla 6. Formulación de estrategias.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor.	14
Figura 2. Análisis PEST.	18
Figura 3. Definición del negocio.	21
Figura 4. Matriz FODA.	27
Figura 5. Cuadro de mando integral.	29
Figura 6. Logo de Byte Soluciones S.A.C.....	35
Figura 7. Organigrama de Byte Soluciones S.A.C.	36
Figura 8: Cinco fuerzas de Porter.	51
Figura 9: Mapa Estratégico	65

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad la formulación de un plan estratégico para la empresa Byte Soluciones S.A.C., a través del análisis del diagnóstico interno y externo, el diseño de la filosofía organizacional, la formulación de estrategias y el diseño de los planes de acción.

La investigación se realizó a la empresa Byte Soluciones S.A.C. dedicada al rubro de las tecnologías y sistemas de información en la ciudad de Arequipa, establecida a partir de finales de 2018 y que cuenta en la actualidad, con múltiples alianzas estratégicas con otras empresas de la ciudad.

El plan estratégico desarrollado es un punto de partida para definición del plan de negocios de la organización, tanto en marketing, operaciones, recursos humanos y financieros.

A partir del análisis interno de la organización se determinó que el peso ponderado de las fortalezas es de 2.4, mientras que de debilidades es de 0.4, obteniéndose como peso ponderado total 2.8, concluyendo que el análisis interno es favorable para la empresa.

Mientras que, para el análisis externo de la organización se determinó que el peso ponderado de las oportunidades es de 2.27, mientras que de amenazas es de 0.54, obteniéndose como peso ponderado total 2.81, concluyendo que el análisis externo es favorable para Byte Soluciones S.A.C.

Del análisis de factores internos y externos se desarrollaron estrategias que serán medidas a través del cuadro de mando integral a partir del establecimiento del presente plan estratégico.

Se recomendó para la empresa Byte Soluciones S.A.C. la implementación del plan estratégico desarrollado para cumplir con los objetivos y metas establecidas y proyectadas a corto plazo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, formular un plan estratégico, además como objetivos específicos realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa, diseñar la filosofía organizacional, formular las estrategias y diseñar los planes de acción para la empresa Byte Soluciones S.A.C. de la ciudad de Arequipa.

Asimismo, el trabajo de investigación se ha dividido en cinco capítulos, siendo la estructura del mismo, la siguiente:

En el primer capítulo denominado Antecedentes del Estudio, se desarrolla el título del tema, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, la metodología, las definiciones y el alcance y limitaciones.

En el segundo capítulo denominado Marco Teórico, se desarrolla la conceptualización de la variable o tópico clave, la importancia de la variable o tópico clave, el análisis comparativo y el análisis crítico.

En el tercer capítulo denominado Marco Referencial, se desarrolla la reseña histórica, la filosofía organizacional, el diseño organizacional, los productos y servicios y el diagnóstico organizacional.

En el cuarto capítulo denominado Resultados, se desarrolla el diagnóstico interno y externo, el diseño de la filosofía organizacional, formulación de estrategias y el diseño de los planes de acción.

En el quinto capítulo denominado Sugerencias, se desarrollan las sugerencias que propone el trabajo de investigación.

Finalmente, se ha realizado la redacción de las Conclusiones, Bibliografía y la adición de Anexos.

LOS AUTORES

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Formulación de un plan estratégico para la empresa Byte Soluciones S.A.C. de la ciudad de Arequipa, 2020.

1.2. Planteamiento del Problema

Como lo explica Scott (2007), el plan estratégico es una actividad compleja, debido a la formulación de políticas que deben establecerse para la organización, sin embargo, su definición garantiza una correcta consecución de objetivos empresariales.

González y Rodríguez (2019) definen que, en un ambiente empresarial tan globalizado, donde la tecnología, el ambiente, los recursos físicos y humanos se encuentran asociados entre sí, es necesario el establecimiento de un plan estratégico para una correcta gestión de los mismos y no caer en el cierre de la compañía.

Además, González y Rodríguez (2019) explican que la globalización y el aumento de la competencia obligan a las organizaciones de este siglo en el planeamiento a futuro para lograr competitividad.

Un aspecto importante considerado por González y Rodríguez (2019), es que las empresas de hoy deben anticiparse al qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y con quién hacerlo, para no dejar situaciones que sean sometidas al mero azar o casualidad.

Scott (2007), también expone que el desconocimiento de las disciplinas que engloban los negocios, se traduce en el desconocimiento

del mundo que rodea a la organización, ya que no sólo se trata de haber tenido éxito, sino hacerlo perdurable en el tiempo (ventaja competitiva sostenible).

A pesar de que el espíritu emprendedor tiene las cualidades de ser creativo e innovador, su emprendimiento debe ser capaz de generar valor y asumir riesgos que deben tratar de ser mitigados en el tiempo (Luna, 2016).

Como lo expone Martínez y Milla (2006), la formulación del plan estratégico es el tema más discutido en el mundo empresarial, debido a que es considerado como el factor diferenciador de éxito de una empresa, todos los emprendedores buscan una estrategia ganadora que los ayude a afrontar un entorno tan dinámico y de rápida evolución.

El problema para las organizaciones radica en que, la demanda del mercado crece y muchas veces, esta no es satisfecha, siendo el mayor interés generar conciencia en aquellos emprendedores a que hagan una planificación empresarial base para sus organizaciones.

La globalización y los constantes cambios tecnológicos han cambiado las tendencias del mercado, convirtiéndose en un mundo totalmente competitivo para los productos y servicios de cualquier rubro, de cualquier organización.

La formulación de un plan estratégico nos permitirá decidir qué haremos en el futuro, definiendo qué decisiones estratégicas se adoptarán a corto, mediano y largo plazo para satisfacer las expectativas de todos los interesados de la organización (Sáinz de Vicuña, 2017).

Por otro lado, Steiner (2004), concibe que toda organización debe definirse a través del planteamiento de los objetivos y creación de estrategias, culminando con el desarrollo de planes operativos para su consecución.

Chiavenato y Sapiro (2017), también definen que el valor del planeamiento estratégico reside en la orientación futura del proceso, pese a que las pequeñas empresas suelen hacerlo de manera informal sobre la marcha y de forma irregular, sin embargo, por su capacidad de decisión estratégica exige cierto grado de formalidad.

Es decir, considerar la formulación de un plan estratégico ayuda a las organizaciones para enfrentar los cambios e incertidumbres en las que nos encontramos hoy, ya que la incertidumbre debe ser tomada como una aliada frente a nuestra competencia y no como nuestra enemiga, debido a que la capacidad de reacción que tengamos frente a esta, nos apoyará a posicionarnos mejor en el mercado.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para la empresa Byte Soluciones S.A.C. de la ciudad de Arequipa.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa Byte Soluciones S.A.C.
- Diseñar la filosofía organizacional de la empresa Byte Soluciones S.A.C.

- Formular las estrategias de la empresa Byte Soluciones S.A.C.
- Diseñar los planes de acción de la empresa Byte Soluciones S.A.C.

1.4. Justificación

El desarrollo de la presente investigación realiza su justificación en la necesidad actual de las organizaciones de minimizar el riesgo, reduciendo la incertidumbre en torno al tiempo en el cual se desempeña la organización.

Además, el plan estratégico garantiza el crecimiento de la organización, definiendo el rumbo de la misma en el futuro, es decir, clarifica las ventajas competitivas que tendrá la organización y cómo utilizarlas en su beneficio.

Además, Scott (2007) explica que el futuro puede ser predicho con suficiente certeza cuando tenemos definidos nuestros planes como organización y de esta manera tomar decisiones que sean racionales a nuestro estado, además de, tener la capacidad de separar la formulación de estrategias de la gestión que es llevada de manera diaria, teniendo un conjunto de datos completos para su análisis y desprender conclusiones que beneficien en la dirección de la organización.

Por otro lado, Walter y Pando (2014) exponen que la planificación estratégica es una herramienta de administración que apoya a la toma de decisiones en el entorno actual, definiendo el camino a recorrer para adecuarse al cambio y a la demanda del entorno con el fin de lograr mayor eficiencia frente a la competencia.

Además, Walter y Pando (2014) explican que el planeamiento estratégico apoya a la detección de brechas y definición de objetivos acciones y metas a mediano y largo plazo, tanto en el espacio público como privado.

La temática del planeamiento estratégico obtuvo mayor importancia por la naturaleza de las organizaciones sometidas a la incertidumbre del mundo y la centralización de todas las decisiones operativas, como bien lo exponen Walter y Pando (2014).

Walter y Pando (2014) presentan que la coordinación organizacional se encuentra sujeta a la adecuada especialización de la organización misma, así como la evasión de costos de coordinación sobre la marcha que pueden elevar los costes de toma de decisiones, siendo todos mitigados a través de un correcto planeamiento estratégico.

Por otro lado, González y Rodríguez (2019), definen a la gestión estratégica como una herramienta indiscutible para la administración de la organización, siendo un elemento clave para el desarrollo empresarial, a través del diseño de estrategias y objetivos para la mejora de toma de decisiones.

González y Rodríguez (2019), consideran a la planeación como la fijación del curso concreto de acción que la organización requiere seguir, a través de pautas de orientación y determinación de tiempos para su ejecución.

Además, Walter y Pando (2014) definen que es necesario el planeamiento en las organizaciones para poseer mayor claridad de la

visión estratégica, debida comprensión del entorno, poseer un comportamiento proactivo frente a elementos externos e internos, tener un comportamiento sistémico y holístico y la interdependencia con el entorno que es externo a la organización.

La planeación estratégica para Chiavenato y Sapiro (2017), explica cuestionamientos clásicos para los emprendedores como la situación actual de la organización, el desempeño frente a los clientes y competidores, así como el análisis de la viabilidad y evolución de los objetivos organizacionales para la formulación correcta de los planes tácticos y operativos.

En adición, el planeamiento estratégico sincroniza los procesos de la organización la estrategia empresarial con el fin de conseguir los objetivos que se definan a corto, mediano y largo plazo.

1.5. Metodología

La presente investigación aplicará como metodología, al método científico, que según Sabino (2000), es un método que sigue un orden metodológico para:

- La compilación de hechos sobre un problema específico a investigar a través de la observación.
- La definición del planteamiento del problema como punto de partida para la ejecución de la investigación.

Además, la presente investigación será del tipo aplicada, ya que busca el conocimiento, actuar y modificación de una realidad específica, como es la definición del plan estratégico para la empresa Byte

Soluciones S.A.C. en la ciudad de Arequipa.

Como lo define Vargas (2008), este tipo de investigación se encuentra caracterizada por la aplicación de conocimientos adquiridos, vinculada a toda investigación.

1.5.1. Unidades de información. Para el presente estudio se realizará un muestreo del tipo no probabilístico por conveniencia, donde se seleccionará la muestra a través de un juicio de forma subjetiva y de lo que se considere relevante para la empresa Byte Soluciones S.A.C.

1.5.2. Diseño de investigación El diseño de investigación del presente estudio es de carácter no experimental, debido a que no se manipulará a la variable de estudio, sin embargo, es de carácter transversal, ya que considerará la recolección de datos de estudio.

1.5.3. Herramientas de recolección de datos Como herramientas de recolección de datos se aplicará al análisis documental y la encuesta.

Valentín (2017), define al análisis documental como una forma de investigación técnica con el fin de representar y describir una entidad, así como de conocer sus características.

Behar (2008), explica que la encuesta es un instrumento de investigación que permite medir a los datos de manera cualitativa.

1.6. Definiciones

Clempner y Gutierrez (2002) definen a la metodología de un plan estratégico basado en tecnologías de la información como un resultado final de la definición de un plan sólido y alineado con el plan estratégico de la organización. Esto es desarrollado a través de cuatro fases y quince módulos.

Para la definición del plan estratégico en tecnologías de la información se tienen en cuenta todas las capacidades y competencias del área de tecnologías y sistemas de información que soportan los procesos directivos y de soporte de Byte Soluciones S.A.C.

Se plantearon las siguientes actividades:

- **Análisis externo.** A partir de la revisión documental asociada a las tendencias del sector gobierno, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ecológicos y/o ambientales que pudieran afectar positiva o negativamente a la Entidad, basado en el plan estratégico del Sistema Integrado de Gestión de la Presidencia de la República (2017).
- **Análisis Interno.** Con base en las entrevistas con el equipo directivo, en los planes de fortalecimiento y mejoramiento, en el proceso de autoevaluación, identificando fortalezas y debilidades, según el plan estratégico de SIGEPRE (2017).

- **Análisis FODA.** Schermerhorn y Bachrach (2015) exponen que es una técnica ampliamente utilizada para crear una fácil referencia de la situación estratégica de la organización y sirve como primer paso en el análisis de la organización y su ambiente.
- **Planificación estratégica.** Según Francés (2001) es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la empresa, y de la definición de guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.
- **La estrategia a desarrollar.** Tiene la finalidad de incrementar las capacidades y competencias tecnológicas de la empresa, para apoyar e implementar proyectos y servicios que soporten todos los procesos de la misma logrando una gestión eficiente y moderna.

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Alcances. La presente investigación se realizará en la ciudad de Arequipa, la misma que cuenta con 1 millón 382 mil 730 habitantes, siendo el 4,7% de la población nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

El plan estratégico tiene como finalidad el diagnóstico, análisis, definición y planeación de los proyectos de carácter tecnológico que se ejecutarán en la empresa Byte Soluciones S.A.C., estos apoyarán el cumplimiento de los procesos y objetivos propuestos de la empresa.

La información a considerar para la investigación será

suministrada por la empresa de estudio, los datos serán de carácter administrativo y operativo.

El trabajo tendrá una duración de cuatro meses. De los cuales, los dos primeros meses serán dedicados a analizar el contexto de la empresa Byte Soluciones S.A.C. y los siguientes dos meses se desarrolla el plan estratégico.

1.7.2. Limitaciones. Actualmente la empresa no posee un plan estratégico lo que produce que no esté articulado de manera global en relación con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías y sistemas de información operativos, funcionales y gerenciales, así como la modernización y actualización organizacional, la gestión en seguridad información, esquemas de virtualización y la movilidad.

La decisión de aprobar e implementar el plan estratégico de Byte Soluciones S.A.C. pertenece a la dirección de la empresa.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización e Importancia de la Variable o Tópico Clave

2.1.1. Diagnóstico interno y externo

Diagnóstico interno

Chiavenato y Sapiro (2017) exponen que el diagnóstico interno nos permite el autoconocimiento de las potenciales fortalezas y bases de ventajas competitivas para las organizaciones, así como las limitaciones y restricciones que poseen la misma.

También, Chiavenato y Sapiro (2017) explican que la realización de una autoevaluación precisa es más compleja de lo que parece, ya que es necesario ver a la organización en todas sus dimensiones y no sólo bajo un enfoque, con el fin de poseer una mayor sensibilidad introspectiva para poder definir una idea profunda de lo que en verdad es la organización y su futuro.

Por otro lado, Martínez y Milla (2006), establecen que para el diagnóstico interno es necesario tomar en cuenta los recursos y capacidades de la organización para la formulación de la estrategia, con el fin de construir la ventaja competitiva de la organización, por esta razón, deben tomarse los siguientes recursos:

- **Recursos tangibles.** Estos recursos son fáciles de identificar, debido a que se toman en cuenta los activos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales de la

empresa para crear valor con los clientes (Martínez y Milla, 2006).

La tabla 1 toma en cuenta la tipología de los recursos tangibles:

Tabla 1. Tipología de los recursos tangibles.

Recursos tangibles	
Financieros	-Caja y activo disponible. -Capacidad de aumentar los dividendos de la empresa. -Capacidad de endeudamiento de la empresa.
Físicos	-Instalaciones y equipos modernos. -Ubicación favorable de las fábricas. -Maquinaria y equipos dotados de la técnica más moderna.
Tecnológicos	-Secretos comerciales. -Procesos de producción innovadores. -Patentes, derechos reservados y marcas registradas.
Organizacionales	-Procesos de planificación estratégica eficaces. -Sistemas de evaluación y control excelentes.

Fuente: Elaboración propia.

- **Recursos intangibles.** Son recursos más difíciles de definir, debido a que están comprendidos por las rutinas y prácticas de la organización a través del tiempo, incluyendo

a los recursos humanos, los recursos de innovación y recursos de reputación e imagen (Martínez y Milla, 2006).

La tabla 2 toma en cuenta la tipología de los recursos intangibles:

Tabla 2. Tipología de los recursos intangibles.

Recursos intangibles	
Humanos	-Experiencia y capacidades de los empleados. -Confianza. -Habilidades directivas.
Innovación y creatividad	-Prácticas y procedimientos específicos de la empresa. -Capacidades técnicas y científicas. -Capacidad de innovación.
Reputación	-Imagen de marca. -Reputación de calidad y confianza ante los clientes. -Reputación ante los proveedores y confianza ante los clientes. -Reputación ante los proveedores de transparencia y mantenimiento de relaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, Martínez y Milla (2006), consideran al análisis de la cadena de valor como una sucesión de

actividades que añaden valor al bien o servicio de la organización y que será adquirido por el cliente, este valor es la cantidad que el cliente está dispuesto a pagar por lo que la organización oferta.

La figura 1 identifica la cadena de valor definida por Porter (1987).



Figura 1. Cadena de valor.

Fuente: Martínez y Milla (2006).

Según la cadena de valor de Porter (1987), la organización posee de dos tipos de actividades, las actividades primarias y las actividades de apoyo, las cuales son:

– **Actividades primarias.**

Logística interna. Es la recepción, almacenaje y distribución de todas aquellas materias primas hacia el bien o servicio, incluyendo desde la recogida del material, su almacenaje, el control de las materias

primas en inventario, el transporte y las devoluciones a los proveedores.

Producción. Incluye aquellas actividades que se encuentran asociadas a la transformación de la materia prima hacia el producto final, desde las operaciones de mecanizado, hasta la preparación de las instalaciones para su operacional.

En la actualidad, la fabricación de bienes y servicios respetando el medio ambiente, es el medio que puede utilizar una empresa para obtener ventaja competitiva, pudiendo obtener premios y reconocimientos por los esfuerzos y compromiso social con la comunidad.

Logística externa. La logística externa asocia a la recogida, almacenaje y distribución de los bienes y servicios a los compradores.

Marketing y ventas. Estas actividades se encuentran estrechamente asociadas a la compra de bienes y servicios, tomando en cuenta las actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, referencias y fijación de precios.

El marketing es uno de los elementos claves para la ventaja competitiva, sin embargo, no debe ser

explotada de manera innecesaria ni agresiva para no caer en acciones inmorales e ilegales.

Servicios. Actividad que incluye aquellas actividades que elevan o mantienen el valor del bien o servicio, siendo la atención personalizada a los clientes una gran alternativa para la fidelización de clientes y, por consiguiente, el incremento de ventas.

– **Actividades de apoyo.**

Aprovisionamiento. Es la función de la adquisición de material empleado dentro de la cadena de valor, incluyendo las materias primas, suministros y todo tipo de elemento consumible, así como aquella maquinaria, equipos de oficina e infraestructura física.

Desarrollo tecnológico. Yace desde las tecnologías empleadas para la preparación de documentos y transporte de bienes, hasta la infraestructura de tecnologías de información empleada para toda la operacional de la organización.

Gestión de recursos humanos. Son aquellas actividades relacionadas al reclutamiento, contratación, formación y desarrollo del personal de la organización.

Infraestructura de la empresa. Son aquellas

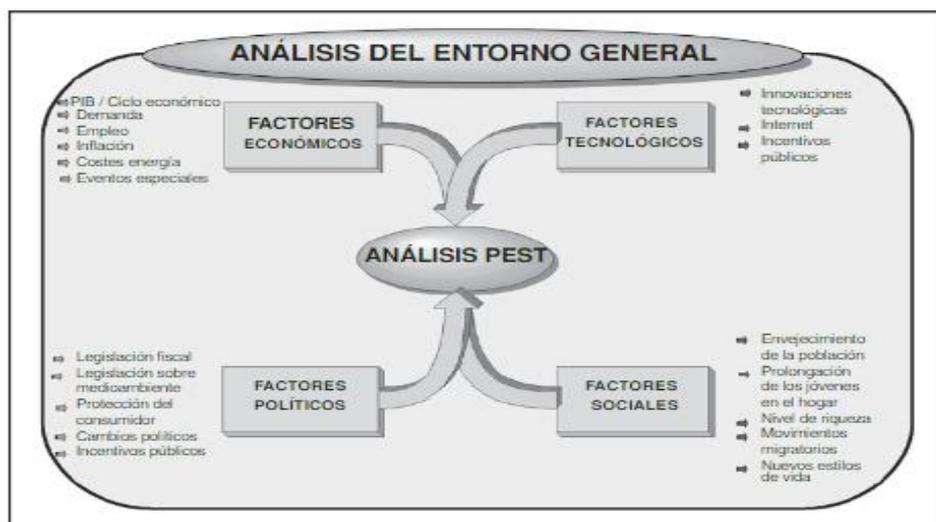
actividades que incluyen a la dirección, planificación, finanzas, contabilidad, asesoría jurídica, gestión de calidad y sistemas de información.

Diagnóstico externo

El diagnóstico externo según Chiavenato y Sapiro (2017), es el estudio del entorno donde se encuentra la organización, ya que este influye en la organización en todos sus aspectos, reconociéndose sus cambios en los negocios.

Por otro lado, Martínez y Milla (2006) explican que las estrategias no pueden surgir de la nada, ya que deben de nacer de la situación del entorno, es decir, de la sociedad.

Para el estudio del entorno externo, Martínez y Milla (2006) proponen la metodología PEST, donde se examina el impacto de todos aquellos factores que se encuentran fuera del control de la organización.



La figura 2 muestra una gráfica del análisis PEST:

Figura 2. Análisis PEST.

Fuente: Martínez y Milla (2006).

Donde podemos definir:

- **Factores políticos.** Chiavenato y Sapiro (2017) exponen que es el análisis de las tendencias legislativas, códigos y leyes del país donde se encuentra establecida la organización, algunas de las principales políticas consideradas en las organizaciones para su análisis son las políticas monetarias y fiscales, la legislación social, las leyes de defensa económica y la relación del gobierno con los sectores productivos.
- **Factores económicos.** Chiavenato y Sapiro (2017) definen que los factores económicos son aquellas tendencias de las variables económicas que pueden afectar a la demanda y oferta de los productos y servicios de la organización.

Martínez y Milla (2006), acotan que los factores económicos se encuentran en función al sector donde la sociedad se desarrolla.

Martínez y Milla (2006) proponen la evolución del PBI y ciclo económico, demanda del producto, empleo, inflación, costes de energía y costes de materia prima como factores económicos.

- **Factores sociales.** Los factores sociales y demográficos según Martínez y Milla (2006), son los elementos más sencillos de comprender y cuantificar, ya que se incluyen los elementos de la edad poblacional, niveles de riqueza, composición étnica, distribución geográfica poblacional y niveles de ingreso.

Martínez y Milla (2006) proponen a la prolongación de la vida en familia, la riqueza, los estilos de vida y tendencias y el envejecimiento de la población como factores sociales.

- **Factores tecnológicos.** Los factores tecnológicos para Chiavenato y Sapiro (2017), son aquellas tendencias que influyen en el uso de tecnología y sobre la aplicación de los procesos operacionales y administrativos.

Martínez y Milla (2006), explican que los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios mejorados para su entrega al usuario final.

Martínez y Milla (2006) proponen a las innovaciones tecnológicas, el internet y comercio virtual, acciones del gobierno e incentivos públicos como factores tecnológicos.

2.1.2. Filosofía organizacional

Definición del negocio

Según Chiavenato y Sapiro (2017), la definición del negocio es necesaria para entender al producto y/o servicio que los clientes se encuentran comprando, pudiéndose definir en tres dimensiones:

- Segmentos de mercado.
- Sectores de actuación.
- Tecnologías y procesos.

Estas tres dimensiones, como lo proponen Chiavenato y Sapiro (2017), revelan las opciones del negocio conforme a las nuevas oportunidades que tendrá la organización en el tiempo.

La definición del negocio se puede ver de manera gráfica en la figura 3:

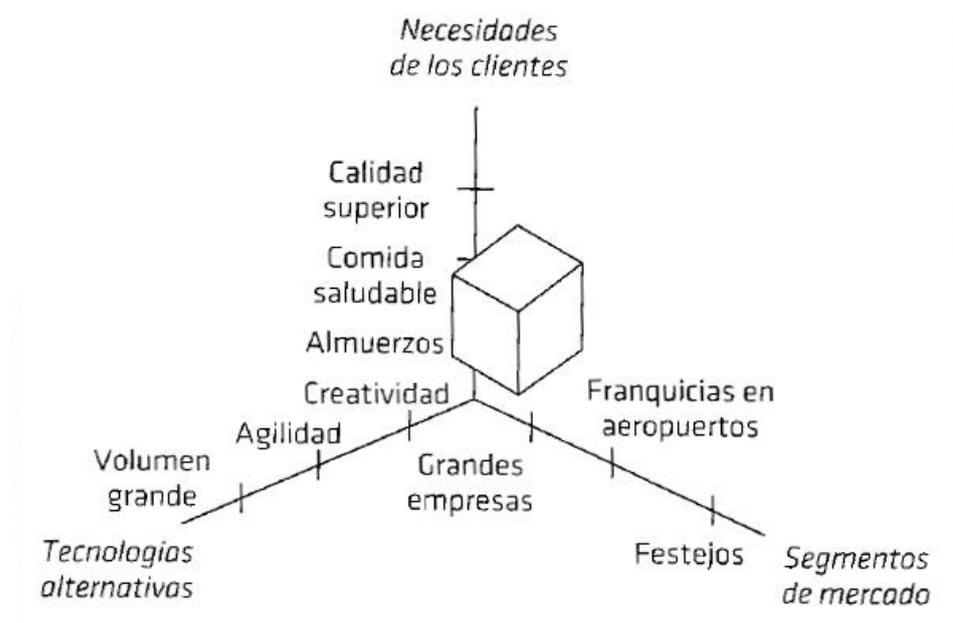


Figura 3. Definición del negocio.

Fuente: Chiavenato y Sapiro (2017).

Misión organizacional

Chiavenato y Sapiro (2017), definen a la misión organizacional como el propósito de la organización, es decir, el rol que tiene esta en la sociedad donde se encuentra, considerando los siguientes aspectos:

- La razón de ser de la empresa.
- El papel de la empresa en la sociedad.
- La naturaleza del negocio.
- El valor que crea la empresa con sus *stakeholders*.
- Tipos de actividades donde se concentran los esfuerzos.

Además, Chiavenato y Sapiro (2017) consideran los siguientes propósitos competitivos para la declaración de la misión organizacional:

- Propósito de actuación.
- Propósito de los servicios que son ofrecidos.
- Propósitos de las competencias para que la misión tenga éxito.
- Propósito de los segmentos de actuación.
- Propósito del grado de integración de los procesos.

En acotación, Altair (2013) explica que la misión es más específica y centrada que la visión, ya que posee características concretas como abarcar el propósito de la compañía en base a la competencia y ventaja competitiva, la declaración específica de

los medios competidores, incorporación de los grupos de interés y que el objetivo primordial son los planes y programas.

Visión organizacional

Chiavenato y Sapiro (2017), explican que la visión organizacional es la imagen que tiene en un futuro la organización, es su explicación del porqué existen y hacia donde se dirigen, para su elaboración, es necesario el cumplimiento de las siguientes premisas:

- Las situaciones soñadas deben ser posibles de lograr.
- Una descripción corta, pero con un enfoque definido.
- Equilibrio entre todos los grupos de interés con la organización.

Adicionalmente, Chiavenato y Sapiro (2017) exponen que deben cumplirse ciertos parámetros para decir que una visión ha sido desarrollada de manera correcta:

- Comunicar el sentido visionario de la dirección de la organización.
- Describir una condición futura ideal de la organización.
- Motivar a los *stakeholders*.
- Ofrecer un enfoque claro para la toma de decisiones.
- Inspirar a las personas para que piensen en una misma dirección.

Además, Altair (2013) define a la visión como aquella declaración que determina donde quiere llegar la organización en un futuro, teniendo las siguientes características:

- Debe ser inspirador y a largo plazo.
- Debe declarar sus valores, metas y aspiraciones.
- Debe tener un papel de líder.
- Ser coherente con el pensamiento de la dirección.
- Ser anclada a la realidad.

Grupos de interés (*stakeholders*)

Los grupos de interés, también llamados *stakeholders*, definidos por Chiavenato y Sapiro (2017) como las personas, grupos y organizaciones que participan de forma directa o indirecta en la organización de estudio, es decir, el éxito de esta depende de todas las partes.

Chiavenato y Sapiro (2017) exponen que, los grupos de interés poseen los siguientes intereses:

- **Empleados.** Ellos proporcionan trabajo, conocimiento y competencias y tienen como intereses principales salarios adecuados, prestaciones sociales y oportunidades de desarrollo.
- **Accionistas.** Ellos proporcionan capital e inversiones y como interés tienen a la rentabilidad y transparencia.
- **Inversionistas.** Proporcionan compra de productos y servicios, como intereses principales tienen a la

rentabilidad, rendimiento de inversión y transparencia.

- **Clientes.** Estos proporcionan compra de productos y servicios, tienen como intereses a los productos y servicios, el precio, calidad, atención y asistencia técnica.
- **Proveedores.** Ellos proporcionan oferta de insumos y tienen como intereses principales a la venta de productos y servicios y puntualidad en los pagos.

Objetivos organizacionales

Chiavenato y Sapiro (2017), explican que los objetivos organizacionales poseen varias funciones como:

- Sirven de patrones para evaluar el éxito, eficiencia y rendimiento.
- Sirven de unidad de medida para los grupos de interés, ya que permiten comparar la productividad y éxito de la organización.
- Aglutinamiento de esfuerzos para trabajar de forma coordinada entre todos los interesados.

2.1.3. Formulación de estrategias

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Chiavenato y Sapiro (2017) aplican algunos modelos de apoyo a las decisiones y analizan la condición estratégica de la

empresa misma, con el propósito de capacitarla para emplear las estrategias de crecimiento y adecuación necesarias, cubriendo los temas de la expansión de la capacidad, la diversificación y sus razones, los planteamientos para la diversificación y las estrategias se emplean para la integración vertical en función de los requisitos de los procesos de la globalización.

Definición de objetivos

La ejecución de las estrategias parciales a través de los objetivos se realiza fijando objetivos derivados de estrategias parciales. Una estrategia parcial puede descomponerse en varios objetivos; lo importante es que los objetivos se ajusten, realmente, a la orientación de la estrategia parcial proyectada.

Diseño de estrategias

El objetivo del diseño de estrategias es posicionar un producto y/o servicio, generar una mejor forma de distribuir, presentar una mejor manera de dar a conocerlo, encontrar una mejor manera de exhibirlo en el punto de venta, es decir, llevar un plan de acción al mercado de manera creativa e innovadora.

Si se consigue tendremos una ventaja competitiva en el mercado, aliado necesario en la actualidad, para ello es necesario plantearse ¿Dónde estoy? y ¿Cómo voy a llegar?

Análisis FODA

Funciona como un marco para analizar una situación y es de utilidad para revisar la estrategia, posición y dirección de

Matriz Dofa: Nombre de matriz	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos.	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos.
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategia FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar.	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

marketing.

Figura 4. Matriz FODA.

Fuente: Chiavenato y Sapiro (2017).

2.1.4. Diseño de planes de acción

Chiavenato y Sapiro (2017) concluyen que el plan de acción es el producto de la planeación estratégica, es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa.

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados

con el fin de lograr un objetivo dado

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones.

El plan lleva los siguientes elementos:

- Que se quiere alcanzar (objetivo).
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad).
- Cuando se quiere lograr (en cuánto tiempo).
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar).
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros).
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso).
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados).

El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez, la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo.

El cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización.

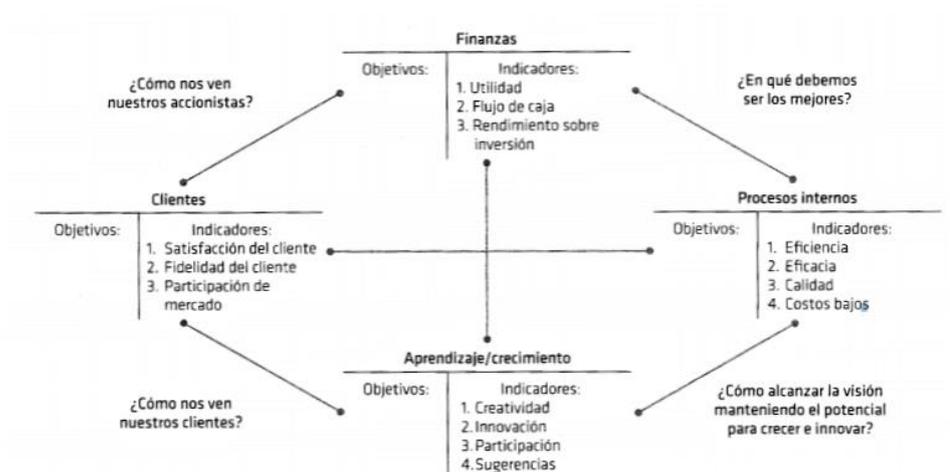


Figura 5. Cuadro de mando integral.

Fuente: Chiavenato y Sapiro (2017)

2.2. Análisis Comparativo

En base a las metodologías propuestas para la planificación estratégica de una empresa, presentamos las herramientas a utilizarse para el presente trabajo de investigación:

2.2.1. Análisis PEST. Análisis de entorno externo basado en factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, dichos factores generan el acrónimo del mismo (PEST). Estas fuerzas pueden crear tanto oportunidades como amenazas.

En los objetivos del análisis PEST están:

- Conocer los factores externos que afectan a la organización.
- Identificar los factores externos que pueden cambiar en el futuro.
- Explotar los cambios (oportunidades).
- Defenderse de los cambios (amenazas) mejor que los competidores.

En base a los conceptos manejados por Chiavenato y Sapiro (2017) y, Martínez y Milla (2006) consideramos que el análisis PEST se ha convertido en un estudio preliminar fundamental para determinar las posibilidades globales de implantación de una empresa, tanto las oportunidades como las amenazas y, por esa razón, se ha generalizado. En cualquier caso, sí conviene tener presente que, para que sea útil, se tiene que realizar un trabajo previo de recopilación de datos.

2.2.2. Análisis FODA. Ponce (2006) define el análisis FODA como la realización de una evaluación de las fortalezas y debilidades que, agrupados, diagnostican la situación interna de una organización, así como la evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Para realizar el análisis FODA es necesario definir lo siguiente:

- **Objetivo.** Se debe tener clara la razón por la cual se realiza el análisis FODA.
- **Amenazas.** Factores que pueden desviarnos del resultado, son externos y no están bajo nuestro control.
- **Fortalezas.** Factores positivos internos, debemos plantearnos preguntas como ¿Qué nos distingue de los otros competidores positivamente?, también es importante saber lo que otros opinan de nosotros como organización.
- **Debilidades.** Factores negativos internos, debemos preguntarnos ¿Qué aspectos negativos podemos mejorar?
- **Estrategias.**

De éxito (FO), ¿Cómo usar nuestras fortalezas para

aprovechar nuestras oportunidades?

De reacción (FA), ¿Cómo usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?

De adaptación (DO), ¿Cómo aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?

De supervivencia (DA), ¿Cómo podemos mantenernos en pie aún con las amenazas vistas?

2.2.3. Cinco fuerzas de Porter. Baena, Sánchez & Suárez (2003) definen el modelo de las cinco fuerzas de Porter como un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Como señala Porter (2008) en un contexto en el que las fuerzas son intensas, muy pocas empresas obtendrán resultados atractivos; en cambio, si dichas fuerzas son benignas, las empresas del sector serán más rentables.

Las cinco fuerzas de Porter se dividen en:

- ***Poder de negociación del cliente.*** Capacidad que tienen los clientes de una industria para influir de manera decisiva en las industrias que le preceden o siguen en el proceso de producción.
- ***Poder de negociación de los proveedores.*** Capacidad que tienen las empresas de una industria para influir de

manera decisiva en las industrias que le preceden o siguen en el proceso de producción.

- **Rivalidad entre competidores.** Nuevas empresas que quieren ingresar a competir en una industria.
- **Amenaza de nuevos competidores.** Actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento.
- **Amenaza de productos sustitutos.** Satisfacen las mismas necesidades del cliente que las que satisface el producto que ofrece la industria.

2.3. Análisis Crítico

Teaching and Learning Center (2017) concuerda en que el análisis crítico es la evaluación del planteamiento o propuestas de un autor; es la interpretación personal de la posición de un autor. Un análisis crítico permite evaluar la efectividad de un artículo u otro trabajo académico.

También Teaching and Learning Center (2017) agregan que la propuesta y aplicación de un plan estratégico es básico en cualquier empresa indistintamente al rubro que pertenezca. El uso de las distintas metodologías nos puede garantizar abarcar la mayoría de elementos que tienen relación con la organización.

El presente trabajo de investigación utilizará todos los instrumentos descritos en el capítulo número II; considerando que la implementación de cada una de estas significa una mirada transversal

del escenario, lo cual permite obtener un plan estratégico adecuado y mejor contextualizado para Byte Soluciones S.A.C., siendo implementado de la manera más óptima posible.

Asimismo, gracias a ellas, se podrán identificar claramente los factores críticos; y por ende ordenar sistemáticamente las actividades estratégicas diseñadas para la empresa.

A pesar de hacer evaluaciones en base a distintos puntos de vista debidamente documentados, el éxito gracias al desarrollo e implementación del plan estratégico no está asegurado; pero sí puede lograr un acercamiento a empresa en estudio a obtener el éxito en su aplicación y, en efecto, reducir considerablemente un posible fracaso.

El éxito de la estrategia dependerá de factores como el cambio, por lo que es primordial contar con la capacidad suficiente para hacerles frente, aplicando la adaptabilidad para determinar cuáles estrategias deben ser aceptadas, modificadas o descartadas del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

Byte Soluciones S.A.C. es una empresa dedicada al desarrollo de sistemas de información y venta de equipos de tecnologías de información, se encuentra radicada en la ciudad de Arequipa, establecida a partir de finales del año 2018, naciendo de la demanda del mercado que requiere por sus actividades económicas, sistemas de información desarrollados a medida e infraestructuras de tecnologías de información robustas para la operacional del negocio.

El logo de la empresa se muestra en la figura 6:



Figura 6. Logo de Byte Soluciones S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

Byte Soluciones S.A.C. es una empresa que tiene como actividades económicas según la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2020):

- Consultoría informática y gestión de instalaciones informáticas.
- Venta al por menor de ordenadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en comercios especializados
- Otras actividades de esparcimiento recreativas.

Además, Byte Soluciones S.A.C. cuenta con múltiples alianzas estratégicas con empresas de la ciudad de Arequipa, trabajando como proveedor tercerizado de múltiples agencias de *marketing* del medio, ya que no posee una fuerza de ventas desarrollada.

3.2. Filosofía Organizacional

Byte Soluciones S.A.C. no cuenta con una filosofía organizacional definida, debido a su corta madurez, lo cual representa una oportunidad de objeto de estudio.

Sin embargo, la organización de manera práctica tiene como objetivo la venta de sistemas de información y equipos de tecnologías de información en la ciudad de Arequipa.

3.3. Diseño Organizacional

El diseño organizacional de la empresa Byte Soluciones S.A.C. se encuentra reflejado en la figura 7:

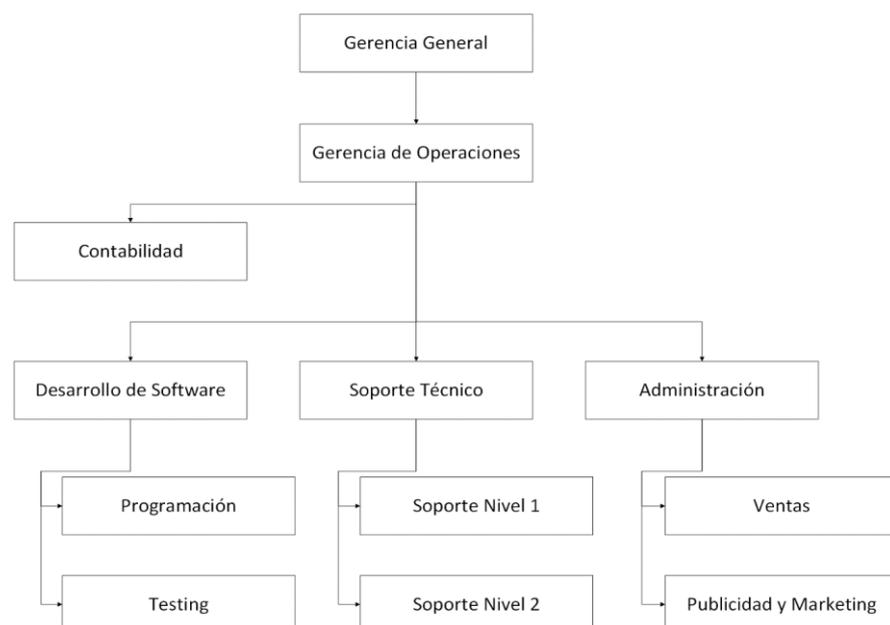


Figura 7. Organigrama de Byte Soluciones S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la estructura organizacional, se puede inferir que, cada rol desempeña las siguientes funciones:

- **Gerencia general.** El gerente general es el representante legal y apoderado de la organización, es quien toma todas las decisiones estratégicas.
- **Gerencia de operaciones.** El gerente de operaciones es quien lleva la gestión de todas las áreas operativas de la organización y reporta a la gerencia general toda la operacional del negocio, adicionalmente es quien mantiene estrecha relación con el área contable de la empresa.
- **Contabilidad.** La contabilidad lleva la gestión contable de la empresa, cabe indicar que, se encuentra tercerizada a una empresa especializada en el rubro.
- **Desarrollo de software.** El área de desarrollo de software se encuentra dividida en dos sub áreas:

Programación. Programación es el área que realiza el análisis, desarrollo e implementación de los proyectos de sistemas y tecnologías de información de Byte Soluciones S.A.C.

Testing. El área de testing es aquella que realiza todas las pruebas de rigor y calidad al desarrollo realizado por el área de programación para su posterior puesta en producción.

- **Soporte técnico.** El área de soporte técnico se divide en dos subáreas, dependiendo la complejidad de la atención del incidente:

Soporte nivel 1. El soporte de nivel 1 realiza el primer filtro frente al incidente, atendiendo las ocurrencias que puedan suceder debido a errores del usuario o problemas técnicos leves, en caso no puedan ser resueltos, hace la derivación respectiva al siguiente nivel para su atención.

Soporte nivel 2. El soporte de nivel 2 realiza la atención de incidentes desencadenados por problemas que comprometan la integridad de la información o del servicio.

- **Administración.** El área de administración se divide en 2 subáreas:

Ventas. Si bien Byte Soluciones S.A.C. no cuenta con una fuerza de ventas definida, el área de ventas se enfoca en los acuerdos como proveedor con sus aliados estratégicos, así como el desarrollo de campo para la captación de clientes propios.

Publicidad y marketing. El área de publicidad y marketing en Byte Soluciones S.A.C. trabaja bajo el servicio *on demand*, es decir, se desarrolla a partir de los requerimientos dados por el área de ventas o por decisión de la gerencia de operaciones.

3.4. Productos y/o Servicios

La empresa Byte Soluciones S.A.C. ofrece los siguientes productos:

- Facturación electrónica.
- Sistema de gestión de ventas.
- Sistema de gestión de restaurantes.
- Sistema de gestión de ópticas.
- Sistema de gestión de farmacias y droguerías.
- Equipos de cómputo.
- Equipos de impresión.

Por otro lado, Byte Soluciones S.A.C. ofrece los siguientes servicios:

- Sistemas de información a medida.
- Desarrollo de sitios web.
- Desarrollo de aplicaciones móviles.
- Implementación de comercio electrónico.
- Implementación de plataformas de educación virtual.
- Alojamiento de sitios web.
- Alojamiento de correos corporativos.
- Mantenimiento físico y lógico de equipos de cómputo.

Dentro de su catálogo de productos y servicios incluye a la consultoría informática, además de las labores de soporte técnico, mantenimiento e implementaciones posteriores (escalamiento de aplicaciones).

3.5. Diagnóstico Organizacional

Los investigadores en calidad de encargados de realizar el análisis y diagnóstico de Byte Soluciones S.A.C. concuerdan que:

Realizado el diagnóstico organizacional, se obtuvieron resultados importantes, que reflejan ciertos puntos de consideración, enumerándose a continuación:

- Con respecto al área de ventas, estas provienen de la oferta de los servicios de sistemas y soluciones informáticas a medida. Como programas de difusión se utilizan métodos tradicionales como impresión de volantes y afiches; sin embargo, en la búsqueda de potenciar la fuerza de ventas se diversificaron los medios utilizados para poder llegar a un cliente tentativo, haciendo uso de las redes sociales para la difusión de los servicios y posicionamiento en internet a través de motores de búsqueda.
- Por lo expuesto, se aprecia que la alza en las ventas con respecto al año pasado se debe a la demanda por los sistemas de información en el mercado, así como por la adopción de las tecnologías de información por parte de organismos gubernamentales para el desarrollo de diferentes procedimientos necesarios para las empresas, teniéndose como ejemplo la alta demanda por adaptarse a la emisión de comprobantes electrónicos.
- Con respecto al área de desarrollo de software, se puede

argumentar que está constituida por un grupo de especialistas en el análisis, desarrollo e implementación de herramientas informáticas, con experiencia en el rubro de *software*, tanto en el sector público como privado, lo que permite el desarrollo de la organización a partir del *know-how* y experiencia de los mismos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Identificación de la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales

4.1.1. Misión

Ofrecer una solución integral a través de herramientas de *hardware* y *software* analizadas, diseñadas y desarrolladas a medida de cada organización de forma innovadora y creativa.

4.1.2. Visión

Ser un referente en desarrollo de *software* e implementación de infraestructuras de tecnologías de información en la región sur del Perú, ofreciendo servicios y productos de vanguardia bajo 3 pilares: el negocio, desarrollo a nivel técnico y diseño.

4.1.3. Objetivos

- Atender la demanda de la región sur del Perú en sistemas y tecnologías de información.
- Mejorar los tiempos de atención de incidentes.
- Fidelizar clientes a través de un CRM.
- Tercerizar servicios que no forman parte del core del negocio y que, a su vez, sean clientes de la organización.
- Capacitar y certificar a los miembros tácticos y estratégicos de la organización en tecnologías emergentes.
- Mejorar el valor agregado de los servicios brindados manteniéndolos a la vanguardia con tecnologías de vanguardia.

- Estandarizar la gestión documental y seguridad de información de los clientes.

4.2. Diagnóstico de la Situación Actual

4.2.1. Diagnóstico externo

Análisis del macro entorno (Análisis PEST)

- **Factores políticos.** Actualmente el Perú se encuentra en un clima de mantención de reformas regulatorias y políticas de mercado abierto, con una gestión macroeconómica prudente y un nivel de deuda pública mantenido entre los más bajos de la región, sin embargo, posee una deficiencia estructural compleja, por un régimen tributario complicado y un mercado laboral excesivamente rígido, lo que produce un crecimiento lento en la productividad y emprendimiento.

El Perú es un país promovido por la inversión extranjera principalmente, entre los aspectos considerados, se encuentran las tecnologías de información. Además, la Ley 30309 promueve la investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica, brindando beneficios tributarios a toda empresa que se encuentren en el rubro.

- **Factores económicos.** El Perú ha logrado un importante avance económico y financiero en los últimos años, medidos a través del producto bruto interno, que ha tenido un crecimiento dinámico y baja inflación, muy por debajo de sus pares en la región, esto se ha mantenido en los últimos

años gracias al impulso del consumo privado y a los proyectos de inversión ejecutados por inversión pública y privada.

Además, los agentes económicos han mantenido un crecimiento continuo gracias a una política económica responsable perdurable en el tiempo, creando grandes expectativas ante el inicio de grandes proyectos mineros en los próximos 5 años.

Sin embargo, el nivel de gasto público del gobierno peruano no posee el ritmo suficiente para la generación de fuentes de trabajo e ingreso, sobre todo, en las regiones más lejanas a la capital.

- **Factores sociales.** La tasa de desempleo en el Perú es bastante baja frente a otros países de América Latina, además de poseer un ingreso promedio mensual por persona creciente en los últimos 5 años, siendo los niveles socioeconómicos A, B y C los principales constituyentes con un 50% de la población urbana nacional.

Sin embargo, la informalidad es la principal característica de las micro y pequeñas empresas del país, viendo como resultado una falta de profesionalización por parte de las mismas, lo que se traduce en una falta de calidad de los productos y/o servicios que se brindan al mercado.

Otro factor importante a considerar es la falta de confianza por el uso de tecnologías de información, desencadenada por la ciberdelincuencia, siendo aún incipiente en el Perú, pero que tiene nula atención por parte de las empresas y autoridades.

- **Factores tecnológicos.** Las tendencias actuales de gestión empresarial sugieren el uso de sistemas de información y tecnologías de información para la administración de sus organizaciones, siendo los más difundidos los sistemas de ventas, compras, inventarios y gestión de inventarios.

Debido al avance de nuevas tecnologías, el acceso a la información es primordial a través de todo tipo de dispositivos con acceso a internet como los celulares y tabletas.

Un hito importante para las empresas es el comportamiento del mercado en el segmento involucrado, siendo necesaria la incorporación de aplicaciones que apliquen conceptos de inteligencia de negocios en beneficio de la gestión de la empresa.

El uso de redes sociales es en la actualidad, un medio de comunicación de tendencia global, generando la aparición de pequeñas empresas que desarrollan sus negocios a través de estas y facilitando la comunicación de

la oferta y observación de la demanda.

Análisis del micro entorno (Cinco fuerzas de Porter).

- **Poder de negociación de los clientes.** Los clientes poseen un poder de negociación alto debido a que este es el que formula el requerimiento del producto y/o servicio, estableciendo de manera indirecta el rango del precio por lo solicitado, además de solicitar la posibilidad de poseer la exclusividad de uso de los productos y/o servicios requeridos (valor agregado de la implementación del producto y servicio a partir del *know-how* de los procesos de negocio del cliente).

El poder de negociación de los clientes se considera una amenaza alta.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Se encuentran en el mercado nacional algunos distribuidores que abastezcan de diversos servicios requeridos para la implementación de sistemas de información, así como de los productos físicos de tecnologías de información, sin embargo, debido a la globalización se pueden obtener alternativas atractivas en costos y funcionalidades.

Se considera al poder de negociación de los proveedores como una amenaza de nivel medio.

- **Rivalidad entre competidores.** A pesar de que existen otras empresas que ofrecen servicios y productos

similares, el empleo de estrategias de costos diferenciados y valor agregado convierten esta oferta atractiva para el segmento de mercado, además de brindar un servicio post-venta eficiente y una relación de cliente-proveedor que sea persistente en el tiempo.

Se considera la rivalidad entre competidores como una amenaza baja.

- **Amenaza de nuevos competidores.** El mercado del *software* permite que cualquier persona con conocimientos en el desarrollo de sistemas de información y conocimientos en logística pueda ofrecer servicios y productos del rubro, siendo necesario el prestigio para la diferenciación con la competencia, así como, la experticia de la organización para la implementación de proyectos afines al desarrollo de sistemas de información e implementación de infraestructuras de tecnologías de información.

La amenaza de nuevos competidores se considera como una amenaza alta.

- **Amenaza de productos sustitutos.** Existen en el mercado nacional múltiples empresas de *software*, con precios altamente competitivos y características propias, así como una gran oferta de productos tecnológicos para la implementación de infraestructuras de tecnologías de

información.

Sin embargo, existen muy pocas opciones que realicen desarrollo de *software* a medida a partir de los requerimientos del cliente, así como el asesoramiento para la adquisición de nuevos productos tecnológicos que se ajusten a los verdaderos deseos del cliente con su organización.

La amenaza de productos sustitutos se considera como una amenaza baja.

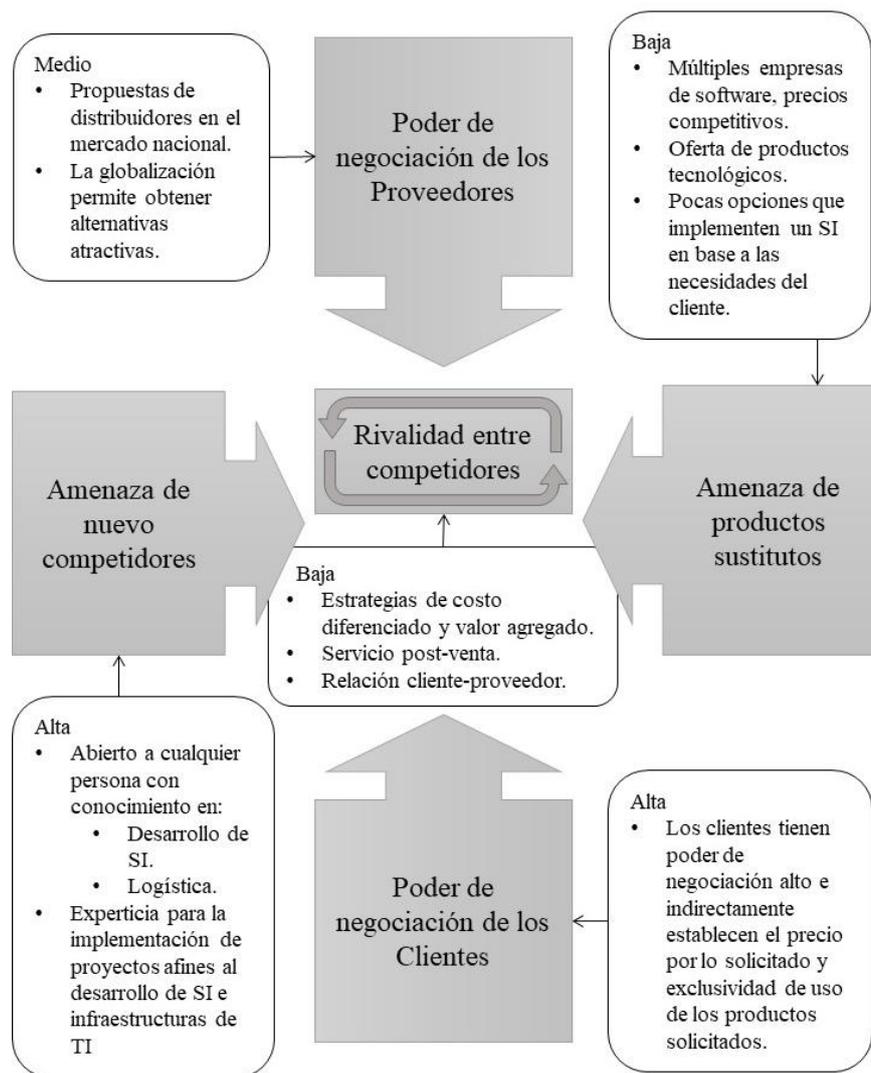


Figura 8: Cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de evaluación de factores externos. La matriz de evaluación de factores externos se desarrolla a partir del análisis del análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter, obteniéndose las oportunidades y amenazas del negocio, que se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos.

Factor de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Reducción de la brecha tecnológica en el Perú.	0.15	3	0.45
Crecimiento del producto bruto interno en el rubro de telecomunicaciones y otros servicios de información	0.15	3	0.45
Alta demanda por consumir productos innovadores y nuevos medios de comunicación.	0.08	4	0.32
Alianzas con empresas reconocidas en el mercado	0.11	3	0.33
Uso de sistemas y tecnologías de información por parte de las organizaciones	0.18	4	0.72
Subtotal Oportunidades			2.27
Amenazas			
Régimen tributario complejo	0.07	2	0.14
Competidores informales	0.04	1	0.04
Alto poder de negociación por parte del cliente.	0.07	2	0.14
Poca diversidad de productos y	0.07	2	0.14

servicios en el territorio nacional por la baja diversidad de distribuidores.			
Gran cantidad de empresas con servicios y productos similares en el territorio nacional.	0.04	1	0.04
Precios altamente competitivos en productos enlatados.	0.04	1	0.04
Subtotal Amenazas			0.54
Total	1.00		2.81

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Análisis interno

Análisis de la cadena de valor.

- **Actividades primarias.**
 - *Logística de entrada.* Los requerimientos del cliente para el desarrollo de sistemas de información a medida y/o implementación de equipos de tecnologías de información.
 - *Operaciones o producción.* Dentro de las actividades se encuentra el análisis, diseño e implementación de sistemas de información, implementación de equipos de tecnologías de información y soporte técnico de servicios y/o productos en producción.
 - *Logística de salida.* Todos los sistemas de información, dominios, *hosting's* y equipos de tecnologías de información.

- *Marketing y ventas.* El fortalecimiento de las relaciones con los clientes, la publicidad de la empresa y las visitas de campo con demostraciones de los diversos productos y servicios de sistemas y tecnologías de información.
- *Post-venta.* Soporte técnico de los sistemas de información y/o equipos de tecnologías de información de manera presencial o control remoto.
- ***Actividades de apoyo.***
 - *Infraestructura de la empresa.* Para Byte Soluciones S.A.C. se consideran las áreas de contabilidad, desarrollo de *software*, soporte técnico y administración.
 - *Gestión de recursos humanos.* El reclutamiento, selección, admisión, capacitación, desarrollo y remuneración del personal de Byte Soluciones S.A.C.
 - *Desarrollo tecnológico.* Sistemas de ventas y facturación electrónica, entornos locales de trabajo (*Localhost*), *frameworks* de desarrollo, herramientas de control remoto (*Anydesk, Team Viewer*) y herramientas ofimáticas (*Microsoft Office*).
 - *Aprovisionamiento.* La adquisición de equipos de tecnologías de información para su venta al por

menor y/o el arrendamiento de servicios en la nube como almacenamiento y dominios.

Análisis de recursos y capacidades

– Recursos

– Tangibles

Los recursos tangibles de la empresa Byte Soluciones S.A.C. son:

- Capital de la empresa.
- Oficina propia.
- Mueblería de oficina.
- Equipos de tecnologías de información (computadoras, impresoras, tabletas, etc.).
- Material de oficina.

– Intangibles

Los recursos intangibles de la empresa Byte Soluciones S.A.C. son:

- Procesos propios en el desarrollo de sistemas de información.
- Patentes de los sistemas de información.
- Licencias de uso de *software* privativo.
- Sitio web corporativo.
- Acuerdos de apoyo mutuo con otras empresas.
- Capacidad técnica de los miembros de la

empresa.

- Reputación de la empresa frente a los clientes y proveedores.

- **Capacidades**

- **Directivas**

El área estratégica de la empresa Byte Soluciones S.A.C. se encuentra constituida por ingenieros de sistemas, con especialidades en sistemas de información e ingeniería de software lo que garantiza la gestión de la organización bajo lineamientos técnicos de primer nivel.

A su vez, esta área tiene una comunicación bilateral con todos los miembros de la organización, permitiendo conocer el estado del área táctica y operativa y reforzar la cultura organizacional de la empresa.

Como herramientas de gestión, la empresa posee su propio *software* de gestión, donde se encuentran registradas todas las operaciones que se realizan, así como un sistema de atención de *tickets*, el cual permite un seguimiento eficiente respecto al servicio brindado a los clientes.

- **Financieras**

Se realiza el análisis de los indicadores de

liquidez y capacidad de endeudamiento de la empresa, haciendo referencia a las obligaciones que posee Byte Soluciones S.A.C. a corto plazo y su capacidad de responder a las deudas a largo plazo.

Se puede deducir que, a pesar de tener poco tiempo en el mercado, la empresa se encuentra con un nivel de ventas aceptable y con capacidad de hacer frente a sus obligaciones con sus proveedores respetando los tiempos estimados.

– ***Competitivas***

El mercado nacional cuenta con un gran número de competidores de sistemas y tecnologías de información, sin embargo, los competidores directos no ofrecen la calidad de los servicios y productos que ofrece la empresa, además de un servicio post venta eficiente.

Respecto a términos de innovación, con la ampliación de la cartera de clientes, permite conocer mejor los requerimientos de los clientes y de esta forma, ofrecer soluciones en base a experiencia.

– ***Tecnológicas***

La empresa al formar parte del rubro de las tecnologías de información, se encuentra en constante mejora y actualización, empleando

sistemas operativos, *software*, *hardware* y *frameworks* de última generación, además que, incentiva el uso de la tendencia BYOD (*bring your own device*) por parte de los colaboradores con descuentos especiales para su adquisición y la entrega de licencias de manera gratuita en beneficio de los mismos.

– **Talento Humano**

La empresa Byte Soluciones S.A.C. cuenta con equipos de trabajos consolidados, con experiencia en el rubro y constante retroalimentación para el aprendizaje individual y grupal.

La empresa se encuentra totalmente comprometida con el desarrollo profesional de cada uno de los miembros de la organización, con capacitaciones internas continuas y rotación de puestos para el aprendizaje.

Matriz de evaluación de factores internos. La matriz de evaluación de factores internos se desarrolla a partir del análisis de la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades, obteniéndose las fortalezas y debilidades del negocio, que se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos.

Factor de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
-----------------	------	--------------	-----------

Fortalezas			
Análisis, diseño e implementación de sistemas y tecnologías de información a medida a partir de los requerimientos del cliente.	0.15	4	0.6
Sistemas de información de calidad y puestos en producción en el mercado.	0.15	4	0.6
Servicios de <i>hosting</i> y dominio de alta calidad.	0.1	3	0.3
Visitas de campo con demostraciones de los diversos productos y servicios.	0.1	3	0.3
Soporte técnico de manera presencial y/o control remoto.	0.1	3	0.3
Personal capacitado en las áreas de la organización.	0.1	3	0.3
Subtotal Fortalezas			2.4
Debilidades			
Adquisición de equipos de tecnologías de información en pocas cantidades.	0.05	1	0.05
Áreas tercerizadas que no se encuentran identificadas con la empresa.	0.05	1	0.05
Falta de capacitación certificada de los miembros de la organización.	0.1	2	0.2
Campañas de marketing débiles de bajo presupuesto	0.05	1	0.05
Poco tiempo en el mercado.	0.05	1	0.05
Subtotal Debilidades			0.4
Total	1.00		2.8

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Matriz FODA. A partir de la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de evaluación de factores externos se realizó la construcción de la matriz FODA:

Tabla 5. Matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
F1. Análisis, diseño e implementación de sistemas y tecnologías de información a medida a partir de los requerimientos del cliente.	O1. Reducción de la brecha tecnológica en el Perú.
F2. Sistemas de información de calidad y puestos en producción en el mercado.	O2. Crecimiento del producto bruto interno en el rubro de telecomunicaciones y otros servicios de información
F3. Servicios de hosting y dominio de alta calidad.	O3. Alta demanda por consumir productos innovadores y nuevos medios de comunicación.
F4. Visitas de campo con demostraciones de los diversos productos y servicios.	O4. Alianzas con empresas reconocidas en el mercado
F5. Soporte técnico de manera presencial y/o control remoto.	O5. Uso de sistemas y tecnologías de información por parte de las organizaciones
F6. Personal capacitado en las áreas de la organización.	
Debilidades	Amenazas
D1. Adquisición de equipos de tecnologías de información en pocas cantidades.	A1. Régimen tributario complejo

D2. Áreas tercerizadas que no se encuentran identificadas con la empresa.	A2. Competidores informales
D3. Falta de capacitación certificada de los miembros de la organización.	A3. Alto poder de negociación por parte del cliente.
D4. Campañas de marketing débiles de bajo presupuesto.	A4. Poca diversidad de productos y servicios en el territorio nacional por la baja diversidad de distribuidores.
D5. Poco tiempo en el mercado.	A5. Gran cantidad de empresas con servicios y productos similares en el territorio nacional.
	A6. Precios altamente competitivos en productos enlatados.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos organizacionales para la empresa Byte Soluciones S.A.C. son:

- Atender la demanda de la región sur del Perú en sistemas y tecnologías de información en un 15% durante los próximos tres años.
- Mejorar los tiempos de atención de incidentes en un 30% durante el próximo año.
- Fidelizar clientes a través de un CRM en un 40% durante el próximo año.
- Tercerizar servicios que no forman parte del core del negocio y

que, a su vez, sean clientes de la organización en un 60% durante los próximos 3 años.

- Capacitar y certificar a los miembros tácticos y estratégicos de la organización en tecnologías emergentes de forma anual.
- Mejorar el valor agregado de los servicios brindados manteniéndolos a la vanguardia con tecnologías de hasta 3 años de antigüedad.
- Estandarizar la gestión documental y seguridad de información de los clientes de la empresa a través de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 27001:2014 en el próximo año.

4.4. Formulación de Estrategias

4.4.1. Estrategias genéricas

Se presentan las siguientes estrategias genéricas para la empresa Byte Soluciones S.A.C.:

- **Liderazgo en costos.** La estrategia de liderazgo en costos se basará en brindar costos accesibles a los potenciales clientes a partir de servicios de hosting y dominio acordes a los requerimientos solicitados (F1), de esta manera se podrá competir con precios accesibles frente a los competidores informales y empresas similares del rubro (A5).
- **Diferenciación.** La estrategia de diferenciación se basará en brindar servicios y productos de sistemas de información y tecnologías de información innovadores (O3)

y de gran calidad con reconocimiento en el mercado nacional (F2), además de un continuo seguimiento de uso con visitas de campo, obteniéndose un valor agregado frente a las demás empresas que brindan los mismos servicios y/o productos.

- **Segmentación.** La estrategia de segmentación se basará bajo dos enfoques, uno basado en la diferenciación y otro en los costos.

La estrategia de segmentación basada en diferenciación buscará brindar servicios y productos de sistemas de información y tecnologías de información innovadores y de gran calidad (F2) tomando en cuenta la dimensión de la organización del cliente, la madurez organizacional y requerimientos del cliente (A3).

La estrategia de segmentación basada en costos bajos buscará brindar costos accesibles a los potenciales clientes a partir de servicios de hosting y dominio acordes a los requerimientos solicitados (F1), además de servicios y productos de funcionales que cumplan la demanda proveída por el cliente y que sean persistentes en un periodo de tiempo prudente(A6).

4.4.2. Estrategias alternativas

En base al estudio de los factores internos y externos de la empresa Byte Soluciones S.A.C., se presentan las siguientes

estrategias:

Tabla 6. Formulación de estrategias.

Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
F2O1. Brindar sistemas de información de alta calidad bajo estándares reconocidos a nivel mundial adaptados a la realidad peruana.	F5A5. Mejorar los tiempos de atención de incidentes mediante el soporte técnico de la empresa, satisfaciendo la necesidad de los clientes y a su vez, generar reconocimiento en el mercado.
Estrategias adaptativas	Estrategias de supervivencia
O5D4. Fortalecer los lazos de gestión de los clientes a través de una herramienta CRM que permita analizar los requerimientos nuevos de los clientes y brindarles soluciones a medida.	D3A5. Capacitar y certificar a los miembros de la empresa en tecnologías y productos emergentes con el fin de brindar la mejor opción al cliente.
O4D2. Crear alianzas estratégicas con organizaciones proveedoras de productos y/o servicios con el fin de que a su vez, sean clientes de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Diseño de Planes de Acción

4.5.1. Mapa estratégico. El mapa estratégico se define a continuación, a partir de las estrategias desarrolladas del análisis de factores internos y externos:

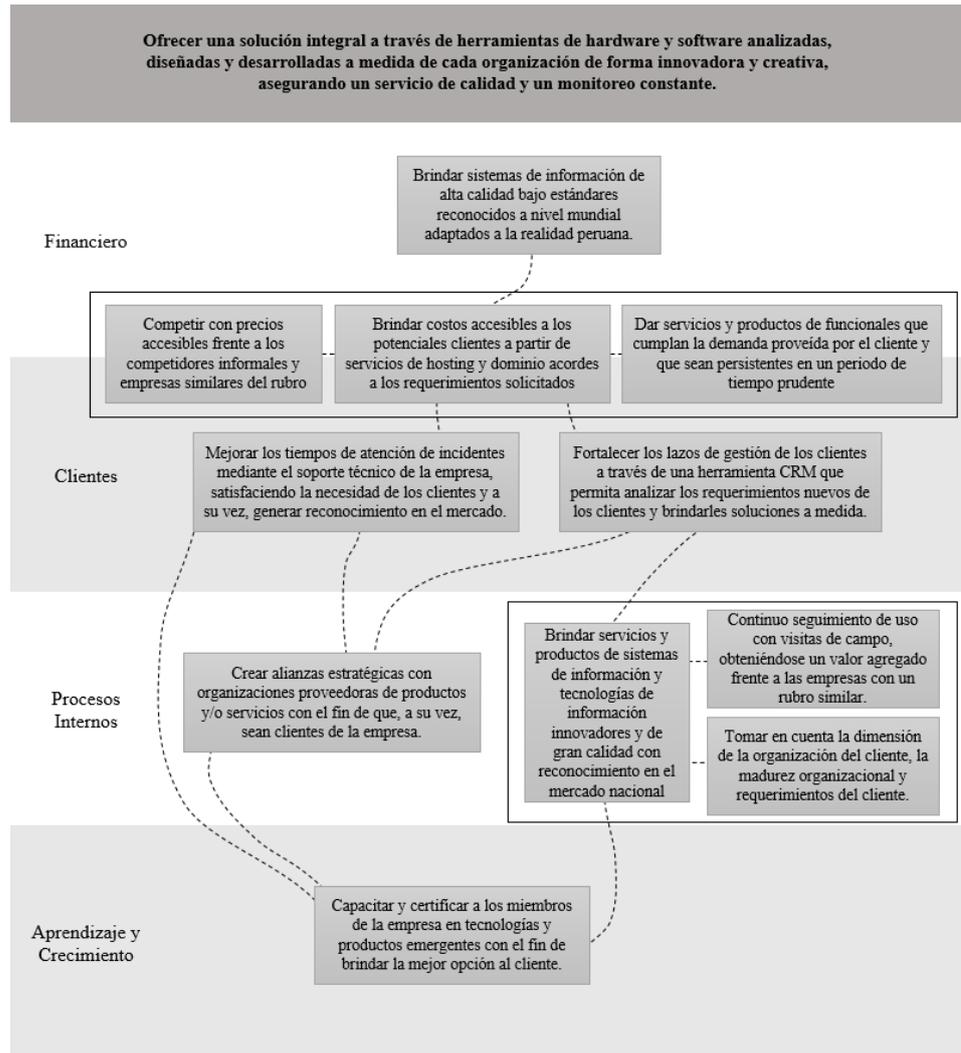


Figura 9: Mapa Estratégico.

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Cuadro de mando integral (CMI). A partir de la definición de estrategias se definen los siguientes indicadores para su medición, control y mejora continua:

– **Financiero**

Objetivo. Atender la demanda de la región sur del Perú en sistemas y tecnologías de información en un 15% durante los próximos tres años.

Estrategias. F2O1. Brindar sistemas de información de alta calidad bajo estándares reconocidos a nivel mundial adaptados a la realidad peruana.

F1A5. Brindar costos accesibles a los potenciales clientes a partir de servicios de hosting y dominio acordes a los requerimientos solicitados, de esta manera se podrá competir con precios accesibles frente a los competidores informales y empresas similares del rubro.

F1A6. Brindar costos accesibles a los potenciales clientes a partir de servicios de hosting y dominio acordes a los requerimientos solicitados, además de servicios y productos de funcionales que cumplan la demanda proveída por el cliente y

que sean persistentes en un periodo de tiempo prudente.

Indicador. Atender la demanda de la región sur del Perú en sistemas y tecnologías de información.

Meta. 15% en el periodo de tres años.

– Clientes

Objetivo

Mejorar los tiempos de atención de incidentes en un 30% durante el próximo año.

Estrategias. F5A5. Mejorar los tiempos de atención de incidentes mediante el soporte técnico de la empresa, satisfaciendo la necesidad de los clientes y a su vez, generar reconocimiento en el mercado.

Indicador. Mejorar los tiempos de atención de incidentes.

Meta. 30% durante el próximo año.

Objetivo

Fidelizar clientes a través de un CRM en un 40% durante el próximo año.

Estrategias. O5D4. Fortalecer los lazos de gestión de los clientes a través de una herramienta CRM que permita analizar los

requerimientos nuevos de los clientes y brindarles soluciones a medida.

Indicador. Fidelizar clientes a través de un CRM.

Metas. 40% durante el próximo año.

– **Procesos internos**

Objetivo

Tercerizar servicios que no forman parte del *core* del negocio y que, a su vez, sean clientes de la organización en un 60% durante los próximos 3 años.

Estrategias. O4D2. Crear alianzas estratégicas con organizaciones proveedoras de productos y/o servicios con el fin de que, a su vez, sean clientes de la empresa.

Indicador. Tercerizar servicios que no forman parte del *core* del negocio y que, a su vez, sean clientes de la organización.

Meta. 60% durante los próximos 3 años.

Objetivo

Estandarizar la gestión documental y seguridad de información de los clientes de la empresa a través de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 27001:2014 en el próximo año.

Estrategias. D3A5. Capacitar y certificar a los miembros de la empresa en tecnologías y productos emergentes con el fin de brindar la mejor opción al cliente.

Indicador. Estandarizar la gestión documental y seguridad de información de los clientes de la empresa a través de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 27001:2014

Meta. Plazo de un año.

Objetivo

Mejorar el valor agregado de los servicios brindados manteniéndolos a la vanguardia con tecnologías de hasta 3 años de antigüedad.

Estrategias. F2O3. brindar servicios y productos de sistemas de información y tecnologías de información innovadores y de gran calidad con reconocimiento en el mercado nacional, además de un continuo seguimiento de uso con visitas de campo, obteniéndose un valor agregado frente a las demás empresas que brindan los mismos servicios y/o productos.

F2A3. Brindar servicios y productos de sistemas de información y tecnologías de

información innovadores y de gran calidad tomando en cuenta la dimensión de la organización del cliente, la madurez organizacional y requerimientos del cliente.

Indicador. Mejorar el valor agregado de los servicios brindados manteniéndolos a la vanguardia con tecnologías.

Meta. 3 años de antigüedad como máximo.

– **Aprendizaje y crecimiento**

Objetivo

Capacitar y certificar a los miembros tácticos y estratégicos de la organización en tecnologías emergentes de forma anual.

Estrategias. D3A5. Capacitar y certificar a los miembros de la empresa en tecnologías y productos emergentes con el fin de brindar la mejor opción al cliente.

Indicador. Capacitar y certificar a los miembros tácticos y estratégicos de la organización en tecnologías emergentes.

Meta. 1 capacitación y/o certificación de forma anual.

El cuadro de mando integral se encuentra detallado en el Anexo N°04, indicando de forma estructurada la información

mencionada y adicionado el periodo de evaluación y los responsables para cada uno de los objetivos.

CAPÍTULO V SUGERENCIAS

1. Implementar el plan estratégico desarrollado para cumplir con los objetivos y metas establecidas y proyectadas a corto plazo.
2. Desarrollar el plan de marketing, plan de operaciones, recursos humanos y financieros de la empresa Byte Soluciones S.A.C con el fin de definir al detalle cada uno de los procesos de las áreas y alinearlos con los objetivos de la misma.
3. Contratar personal especializado para la gestión de las áreas tercerizadas y poder llevar un control eficiente de las acciones que realizan en beneficio de la organización.
4. Establecer políticas de implementación y atención de incidentes con el fin de tener una base documental y mitigarlos de manera eficiente.
5. Establecer indicadores con el fin de medir la productividad de cada una de las áreas de la organización y poder desarrollar un programa de mejora continua.
6. Documentar los procesos de la empresa con el fin de facilitar la toma de decisiones y su alineamiento con los objetivos, mejora de la gestión e implementación de recursos, favorecer la calidad en las diferentes actividades desarrolladas por la organización, incrementar la satisfacción de todos los *stakeholders* y facilitar la mejora continua de cada una de las actividades.
7. Tomar mayor interés a la fuerza de ventas e invertir en su área, con el fin de poder independizar su cartera de clientes de la recibida hasta el momento por las alianzas estratégicas.

CONCLUSIONES

1. Las oportunidades identificadas a partir de los factores externos de la organización son la reducción de la brecha tecnológica en el Perú, crecimiento del producto bruto interno en el rubro de telecomunicaciones y otros servicios de información, alta demanda por consumir productos innovadores y nuevos medios de comunicación, alianzas con empresas reconocidas en el mercado y uso de sistemas y tecnologías de información por parte de las organizaciones
2. Las amenazas identificadas a partir de los factores externos de la organización son régimen tributario complejo, competidores informales, alto poder de negociación por parte del cliente, poca diversidad de productos y servicios en el territorio nacional por la baja diversidad de distribuidores, gran cantidad de empresas con servicios y productos similares en el territorio nacional y precios altamente competitivos en productos enlatados.
3. A partir del análisis realizado, se puede afirmar que el peso ponderado de las oportunidades de la empresa Byte Soluciones S.A.C. es de 2.27, mientras que de amenazas es de 0.54, obteniéndose como peso ponderado total 2.81, concluyendo que el análisis externo es favorable para la empresa.
4. Las fortalezas identificadas a partir de los factores internos de la organización son análisis, diseño e implementación de sistemas y tecnologías de información a medida a partir de los requerimientos del cliente, sistemas de información de calidad y puestos en producción en el mercado, servicios de hosting y dominio de alta calidad, visitas de campo

con demostraciones de los diversos productos y servicios, soporte técnico de manera presencial y/o control remoto y personal capacitado en las áreas de la organización.

5. Las debilidades identificadas a partir de los factores internos de la organización son adquisición de equipos de tecnologías de información en pocas cantidades, áreas tercerizadas que no se encuentran identificadas con la empresa, falta de capacitación certificada de los miembros de la organización, campañas de marketing débiles de bajo presupuesto y poco tiempo en el mercado.
6. A partir del análisis realizado, se puede afirmar que el peso ponderado de las fortalezas de la empresa Byte Soluciones S.A.C. es de 2.4, mientras que de debilidades es de 0.4, obteniéndose como peso ponderado total 2.8, concluyendo que el análisis interno es favorable para la empresa.
7. Los objetivos organizacionales para la empresa Byte Soluciones S.A.C. son atender la demanda de la región sur del Perú en sistemas y tecnologías de información en un 15% durante los próximos tres años, mejorar los tiempos de atención de incidentes en un 30% durante el próximo año, fidelizar clientes a través de un CRM en un 40% durante el próximo año, tercerizar servicios que no forman parte del *core* del negocio y que, a su vez, sean clientes de la organización en un 60% durante los próximos 3 años, capacitar y certificar a los miembros tácticos y estratégicos de la organización en tecnologías emergentes de forma anual, mejorar el valor agregado de los servicios brindados manteniéndolos a la vanguardia con tecnologías de hasta 3 años de antigüedad y estandarizar la gestión

documental y seguridad de información de los clientes de la empresa a través de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 27001:2014 en el próximo año.

8. Las estrategias empleadas bajo la perspectiva financiera son brindar sistemas de información de alta calidad bajo estándares reconocidos a nivel mundial adaptados a la realidad peruana, Brindar costos accesibles a los potenciales clientes a partir de servicios de hosting y dominio acordes a los requerimientos solicitados, de esta manera se podrá competir con precios accesibles frente a los competidores informales y empresas similares del rubro y brindar costos accesibles a los potenciales clientes a partir de servicios de hosting y dominio acordes a los requerimientos solicitados, además de servicios y productos de funcionales que cumplan la demanda proveída por el cliente y que sean persistentes en un periodo de tiempo prudente.
9. Las estrategias empleadas bajo la perspectiva de los clientes son mejorar los tiempos de atención de incidentes mediante el soporte técnico de la empresa, satisfaciendo la necesidad de los clientes y a su vez, generar reconocimiento en el mercado y fortalecer los lazos de gestión de los clientes a través de una herramienta CRM que permita analizar los requerimientos nuevos de los clientes y brindarles soluciones a medida.
10. Las estrategias empleadas bajo la perspectiva de procesos internos son crear alianzas estratégicas con organizaciones proveedoras de productos y/o servicios con el fin de que, a su vez, sean clientes de la empresa y capacitar y certificar a los miembros de la empresa en tecnologías y

productos emergentes con el fin de brindar la mejor opción al cliente, brindar servicios y productos de sistemas de información y tecnologías de información innovadores y de gran calidad con reconocimiento en el mercado nacional, además de un continuo seguimiento de uso con visitas de campo, obteniéndose un valor agregado frente a las demás empresas que brindan los mismos servicios y/o productos y brindar servicios y productos de sistemas de información y tecnologías de información innovadores y de gran calidad tomando en cuenta la dimensión de la organización del cliente, la madurez organizacional y requerimientos del cliente.

11. La estrategia empleada bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es capacitar y certificar a los miembros de la empresa en tecnologías y productos emergentes con el fin de brindar la mejor opción al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Altair (2013). La Elaboración del plan estratégico. Eco3 Colecciones.
- Arellano, R. (2020). Los seis Estilos de Vida de las personas. Revisado el 19 de mayo 2020, de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación internacional de transporte aereo (IATA). (2011). IATA: Visión 2050. Harvard Business School. Revisado el 19 de mayo del 2020, de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/IATA_Vision_2050_d4f5285f-63ed-4793-86e3-a3f6b0fd62cc.pdf
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3(23).
- Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom. Bogotá D.C.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones (3rd ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Clempner, J., & Gutiérrez, A. (2002). Administración y ejecución de un plan estratégico de tecnología de información. *Revista Digital Universitaria*, 3(1), 1-16.
- Contreras, E., & Chombo, F. (2014). Plan estratégico y arquitectura empresarial de Trans Solutions Systems S.A. Lima: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- Francés, A. (2001). Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Madrid: Díaz de Santos.

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2013). Guía de derecho de autor para creadores de software. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Perú: Perfil Sociodemográfico, Informe Nacional. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe técnico: Producto bruto interno trimestral*. Lima.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Luna, A. (2016). Plan estratégico de negocios (1st ed.). Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, D., & Milla, A. (2006). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral (1st ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Navas, J.E. & Guerras, L.A. (2015). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones. Madrid, España: S.L. Civitas Ediciones.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. Ciudad, 2006.
- Porter, M. (2004). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
- Produce. (2013). Micro, pequeña y mediana empresa. Revisado el 19 de mayo del 2020, de

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

ProInversión. (2020). Cuadro comparativo de sociedades. Revisado el 19 de mayo del 2020, de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5732&sec=1>

Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.

Sáinz de Vicuña, J. (2017). El plan estratégico en la práctica (5th ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Schermerhorn, J. & Bachrach, D. (2015). Management: Learn Succeed. Wiley. 13 edición.

Scott, A. (2007). Planificación Estratégica. Edinburgh Business School, (6).

Sistema Integrado de Gestión de la Presidencia de la República. (2017). Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI. Bogotá D.C

Steiner, G (2004). Planeación Estratégica. México.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2020). Consulta RUC. Revisado el 13 de mayo del 2020, de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2020). Tipos de comprobantes de pago físicos empresas. Revisado el 19 de mayo del 2020, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/comprobantes-de-pago-empresas/comprobantes-de-pago-fisicos-empresas/tipos-de-comprobantes-de-pago-fisicos-empresas/6586-01-factura>

- Valentín, G. (2017). Recopilación y tratamiento de la información con procesadores de texto transversal. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Varela, R. (2008) Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas 3era. Edición. Pearson Educación de Colombi
- Vargas, Z. (2008). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. San José: Revista Educación.
- Walter, J., & Pando, D. (2014). Planificación Estratégica (1st ed.). Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo N°01

Evaluación cualitativa del negocio

EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL NEGOCIO					
NOMBRE:		Fecha:			N°
Criterio de evaluación	No 1	2	3	4	Sí 5
¿Están identificados los productos o servicios que se piensan ofrecer?					
¿Existe un volumen de clientes o pedidos significativo?					
¿Hay razones para suponer que mi producto o servicio, realmente es atractivo para mis clientes?					
¿Soy capaz de compararme con mis competidores y conozco mis ventajas y desventajas frente a ellos?					
¿El sector económico en que voy a estar está en crecimiento?					
¿Las condiciones legales y políticas son favorables en el sector?					
¿Las condiciones comerciales del sector son favorables?					
¿Conozco o tengo acceso al conocimiento tecnológico necesario para mi empresa?					
¿Puedo disponer de las materias primas, servicios e insumos que mi empresa requiere?					
¿Puedo disponer de los equipos, maquinarias e					

instalaciones que mi empresa requiere?					
¿Puedo conformar a un equipo empresarial y gerencial de excelencia para mi empresa?					
¿Puedo conseguir la cantidad y calidad de trabajadores que mi empresa requiere?					
¿Puedo conseguir los recursos financieros que la empresa requiere para su crecimiento y desarrollo?					
¿Puedo acceder a préstamos con tasas preferenciales para la industria en la que estoy?					
¿Tengo acceso a entidades que me puedan ayudar en el desarrollo de la empresa, tales como; incubadoras, clusters, parques industriales y/o parques tecnológicos?					
¿Es posible conseguir los espacios físicos y la ubicación ideal para mi negocio?					
¿Soy capaz de manejar los aspectos éticos , legales, sociales y morales de mi empresa?					
¿Dispongo del tiempo necesario para desarrollarme como persona y no solo como empleado?					
¿Mis objetivos coinciden con los objetivos de la empresa?					
TOTAL					

Fuente: Valera, Rodrigo (2008). Innovación empresarial

Anexo N°02

Cuestionario de modelo de negocio

CUESTIONARIO DE MODELO DE NEGOCIO		
NOMBRE:	FECHA:	N°:
¿Qué productos y/o servicios piensa ofrecer?		
¿Qué necesidad, deseo o problema satisfacen o solucionan los productos y/o servicios que piensa ofrecer?		
¿Qué tienen en común los productos o servicios ofrecidos con los existentes en el mercado?		
¿A qué industria pertenecen los productos o servicios que se piensan ofrecer?		
¿Quiénes son sus clientes?		
¿Cuál es el valor añadido al producto o servicio, con relación a los productos o servicios de la competencia?		
¿Cómo es que se piensan integrar los recursos para genera un ingreso?		

¿Cuáles son los puntos críticos de la empresa?
¿Qué imagen podría representar a la idea de negocio?
¿Qué frase puede integrar o representar a la idea de negocio?
¿Cuáles son los sentimientos, pensamientos, percepciones y sensaciones del mercado objetivo, con respecto al producto o servicio?

Fuente: Valera, Rodrigo (2008). Innovación empresaria

Anexo N°03

Cuestionario de concepto de negocio

Teniendo un conocimiento de la industria, ¿cuáles con las prácticas productivas y comerciales de este tipo de empresas?
¿Qué usos alternos y complementarios va a presentar para sus productos y/o servicios?
¿Cómo opera la competencia y cómo la va a enfrentar?
¿Qué habilidades especiales de su grupo empresarial y de su grupo gerencial le dan mayor valor a la propuesta?
¿Con qué apoyos especiales cuenta o contará su empresa en un futuro cercano?
¿Cuál será el mecanismo básico de generación de ingresos de su empresa?
¿Qué parte de la cadena de valor va a realizar en sus instalaciones; cuáles subcontratará y cuáles no desarrollará dentro, ni fuera de su empresa?

Fuente: Valera, Rodrigo (2008). Innovación empresarial

Anexo N°04
Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Periodo de Medición	Responsable
Financiera	Atender la demanda de la región sur del Perú en sistemas y tecnologías de información en un 15% durante los próximos tres años.	Atender la demanda de la región sur del Perú en sistemas y tecnologías de información.	15%	Anual	Administración
Clientes	Mejorar los tiempos de atención de incidentes en un 30% durante el próximo año.	Mejorar los tiempos de atención de incidentes.	30%	Anual	Soporte Técnico
	Fidelizar clientes a través de un CRM en un 40% durante el próximo año.	Fidelizar clientes a través de un CRM.	40%	Anual	Ventas
Procesos	Tercerizar servicios que no forman parte del core del negocio y que, a su vez, sean clientes de la organización en un 60% durante los próximos 3 años.	Tercerizar servicios que no forman parte del core del negocio y que, a su vez, sean clientes de la organización.	60%	Trienal	Administración
	Estandarizar la gestión documental y seguridad de información de los clientes de la empresa a través de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 27001:2014 en el próximo año.	Estandarizar la gestión documental y seguridad de información de los clientes de la empresa a través de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 27001:2014.	100%	Anual	Administración
	Mejorar el valor agregado de los servicios brindados manteniéndolos a la vanguardia con tecnologías de hasta 3 años de antigüedad.	Mejorar el valor agregado de los servicios brindados manteniéndolos a la vanguardia con tecnologías.	3	Trienal	Desarrollo de <i>software</i>
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar y certificar a los miembros tácticos y estratégicos de la organización en tecnologías emergentes de forma anual.	Capacitar y certificar a los miembros tácticos y estratégicos de la organización en tecnologías emergentes.	1	Anual	Administración

Fuente: Elaboración propia.