

Propuesta de plan estratégico para la empresa Negocia LAB S.A.C Piura 2022-2025

Nataly Antuane Villaseca Murguía
Edwin Paul Zapata Correa
Gustavo Adolfo Mendoza Rodríguez
Luis Ramon Trelles Pozo
Mario Enrique Nizama Reyes



Collo**QUIUM**

Editorial - Centro de Formación

Propuesta de plan estratégico para la empresa Negocia LAB S.A.C Piura 2022-2025

Nataly Antuane Villaseca Murguía
Edwin Paul Zapata Correa
Gustavo Adolfo Mendoza Rodríguez
Luis Ramon Trelles Pozo
Mario Enrique Nizama Reyes

Nataly Antuane Villaseca Murguía
Edwin Paul Zapata Correa
Gustavo Adolfo Mendoza Rodríguez
Luis Ramon Trelles Pozo
Mario Enrique Nizama Reyes

Propuesta de plan estratégico para la empresa
Negocia LAB S.A.C Piura 2022-2025

Editado por Colloquium
ISBN: 978-9942-600-70-7
Primera edición 2024

The work was reviewed by academic peers before its editorial process, in case of requiring certification, please request it to: sbores@colloquium-editorial.com.

The production or storage of all or part of this publication, including the cover design, as well as the transmission of the same by any means, whether electronic, chemical, mechanical, optical, recording or photocopying, without the authorization of the copyright holders, is strictly prohibited under the penalties of the law.

Ecuador 2024

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	5
1.6.1. Proceso Estratégico.....	13
1.6.2. Etapas de la Planificación Estratégica	14
1.6.3. Análisis de la Situación actual	15
1.6.4. Análisis del Entorno.....	17
1.6.5. Análisis Interno	21
1.6.6. Formulación de Estrategias.....	23
1.6.7. Implementación de Estrategias.....	26
3.1. Situación actual de la empresa Negocia Lab SAC	28
3.2.1. Tridimensional	33
3.2.2. Análisis PESTEL + C	35
3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
3.3 Análisis Interno.....	57
3.3.1 Aspectos Críticos de la Organización.....	57
3.3.2 Análisis AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas, Recursos Humanos e Informática y comunicaciones, y Tecnología)	59
3.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	82
3.3.4 Matriz de Perfil Competitivo.....	85
3.4 Matriz MIO y OLP.....	90
3.5. Formulación de Estrategias	91
3.5.1. Matriz de FODA – Cruzado	91
3.5.2. Matriz PEYEA.....	97
3.5.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	103
3.5.4. Matriz Interna – Externa.....	105
3.5.5. Matriz de la Gran, Estrategia.....	106
3.5.6. Matriz de Decisión, Estratégica (MDE)	106
3.5.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	114
3.6. Implementación, Estratégica	115

3.6.1. Objetivos de Corto, plazo (OCP) de la empresa Negocia Lab SAC	115
3.6.2. Políticas, de la organización	117
3.6.3. Tablero de control balanceado (Balance Scorecard).....	118
3.6.4. Plan Estratégico Integral	118
IV. DISCUSIÓN	130
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132

Prólogo

La investigación tiene el objetivo de elaborar un plan estratégico para la empresa Negocia Lab S.A.C, periodo 2022- 2025 basado en el proceso estratégico seguido por Fernando D' Alessio, quien a través de la planificación busca crear un plan de acción estratégico que permita a una organización pública o privada diseñar un porvenir deseable en base a la formulación, implementación y evaluación. La metodología empleada para esta investigación es del tipo exploratoria con enfoque cualitativo y cuantitativo. Así mismo, se ha utilizado la entrevista del tipo semiestructurada como técnica de recolección de datos necesarios para la investigación, ya que se permite tener un punto de vista crítico del entrevistado, para este caso los colaboradores. Para el análisis interno, la empresa se respalda en ofrecer servicios tecnológicos y administrativos de calidad en cuanto a las funcionalidades que brinda y en base al precio, no obstante, se deben realizar correcciones en cuanto a la falta de liderazgo, visión y seguimiento de los objetivos de la empresa por parte de los directivos de esta. En cuanto al análisis externo, la empresa en mención debe enfrentarse a la competencia, al crecimiento del mercado y el cambio tecnológico e innovación al ser una Startup o empresa de tecnología. Por lo que, se propone lograr posicionamiento de la marca "Negocia.pe" y el rediseño de las estrategias de ventas y marketing, siendo éstas las impulsoras de crecimiento. También el cuidar de sus colaboradores aplicando incentivos o correctivos que garanticen la productividad de sus obligaciones. Además de garantizar un servicio eficiente y diferenciado frente a sus competidores, dando mayor énfasis en ello con el fin de

garantizar la fidelización de sus clientes. Así como, establecer objetivos que garanticen la efectividad del crecimiento de la empresa.

I. INTRODUCCIÓN

El estudio denominado “Plan Estratégico para la empresa Negocia Lab S.A.C Piura 2022-2025” es de tipo exploratoria donde su objetivo principal es elaborar un plan estratégico para la empresa así pueda: conocer sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, implementar estrategias y seguir recomendaciones con el fin de alcanzar su visión y lograr un desarrollo, crecimiento y reconocimiento en el mercado. Dicha investigación se encuentra compuesta en los siguientes puntos a mencionar líneas abajo.

En primer lugar, hemos formulado el planteamiento del problema de nuestra investigación, donde abordamos los factores clave que impiden el crecimiento de las Mypes en el mercado. Esto incluye la falta de digitalización e innovación en sus procesos administrativos y de gestión. Como resultado, la empresa Negocia se encuentra en desventaja frente a su competencia directa y enfrenta dificultades para mantenerse en el mercado, ya que no cuenta con un proceso estratégico que defina sus objetivos. Así, proponemos la siguiente hipótesis para nuestra investigación: “La creación de un plan estratégico para Negocia Lab SAC permitirá trazar un camino futuro para la organización que le ayude a alcanzar su visión”, lo que nos llevará a obtener resultados y conclusiones a través del desarrollo de dicho plan.

A continuación, se abordó el Marco Teórico, donde se definen todas las palabras clave, subtemas y conceptos, citando a diversos autores que sustentan nuestra investigación. También se incluyen la hipótesis y los objetivos, tanto generales como específicos. Además, se desarrolló y precisó la metodología y técnicas de investigación, que son de tipo

exploratorio con un enfoque mixto, lo que permite integrar datos cuantitativos y cualitativos que enriquecen la comprensión del estudio. Se presentan, asimismo, las matrices clave en el desarrollo de las estrategias a seguir, junto con las políticas, objetivos y el rediseño de las estrategias derivadas del proceso estratégico de nuestra investigación. Posterior, se discuten los resultados obtenidos.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo en función de los resultados y estrategias obtenidas a lo largo de la investigación, confirmando y sustentando las hipótesis planteadas previamente. También se incluye las referencias bibliográficas de los diversos autores recopilados durante este proceso.

En las economías desarrolladas, las Mypes desempeñan un papel más destacado en la actividad económica a nivel global, creando una gran cantidad de empleos a través de sus actividades empresariales. (Valdés y Sánchez, 2012).

Según la CEPAL, las Mypes y Pymes son actores fundamentales que contribuyen al crecimiento de América Latina. Estas empresas representan el 90% del total y generan aproximadamente una cuarta parte del PIB. Sin embargo, enfrentan desafíos como bajos niveles de productividad en sus procesos. Se destaca que las grandes empresas en América Latina presentan hasta un 33% más de productividad que las microempresas y un 6% más que las pequeñas empresas; en contraste, en los países de la OCDE, estas cifras son de 1.3 y 2.4 veces respectivamente (Cepal, 2021). Este dato subraya las deficiencias de las Mypes, y al agruparse, las microempresas comparten características como la informalidad, la baja productividad y la vulnerabilidad.

Asimismo, destacando los problemas mencionados, Builes (2021) en una entrevista para la Universidad de Lima y la OCDE, señala la baja productividad de América Latina y la significativa brecha entre las grandes empresas, Pymes y Mypes, debido a factores como la escasa inversión en tecnología, conocimiento y capital. Esto provoca que las Pymes y Mypes no puedan ser competitivas, lo que resulta en altos costos en transporte, poder de negociación y cargas tributarias elevadas, condiciones que limitan y retrasan el crecimiento de las Mypes.

Por otro lado, según datos del INEI, en nuestro país, el 94,9% del sector empresarial está compuesto por microempresas, que representan el 4,2% y se caracterizan principalmente por su baja productividad y, en su mayoría, por ser informales. Estas microempresas también contribuyen al nivel de producción y al empleo informal. Una de las alternativas propuestas por la economista Silupu (2022) es que las Mypes podrían mejorar su productividad al adoptar mejores prácticas en áreas como negocios, marketing, gestión de inventarios y revisión de ingresos y egresos. El principal desafío que enfrentan las Mypes es la informalidad, que alcanza un 85%, un punto porcentual más que lo registrado por el BCR (Loayza, 2019), y también por encima de las cifras de 2018 y 2019. Otra de sus características relevantes es la gestión de sus negocios, como la falta de acceso a servicios financieros formales, que afecta al 39% a nivel nacional, mientras que un 28% utiliza métodos de ahorro informales. Además, más del 75% de las microempresas no llevan un registro de sus cuentas, y un gran porcentaje de sus trabajadores son familiares del dueño, lo que significa que son no formales y, por ende, no están afiliados a un sistema de pensiones.

Asimismo, los principales problemas identificados que afectan la continuidad de las Mypes en el mercado incluyen una mala administración, falta de conocimiento del mercado, carencia de conocimientos técnicos y escasa o nula digitalización e innovación en sus procesos administrativos y de gestión. Ante esta necesidad, Negocia Lab SAC, mediante su ERP "Negocia.pe", ofrece una solución para la digitalización y optimización de procesos administrativos y de gestión para Mypes y Pymes. Además, a través de los servicios que brindan, la empresa se ha adaptado a las necesidades de las Pymes y Mypes a nivel nacional, ofreciendo seguimiento, asesoría y desarrollo de herramientas en su software para diversos procedimientos administrativos, como control de inventarios, ventas y registro de compras, así como reportes de rentabilidad por producto, Ecommerce, CRM, entre otros.

Actualmente, Negocia carece de un proceso estratégico que le permita definir sus objetivos y, por ende, la finalidad de su creación. Esto incluye tanto objetivos a corto como a largo plazo, los cuales son cruciales para aumentar su competitividad en un mercado donde más de cinco empresas ofrecen el mismo servicio, asegurando así la viabilidad de la empresa. Por esta razón, ante la aparición de nuevos competidores, es fundamental para Negocia Lab implementar nuevas estrategias que le permitan adaptarse a estos cambios, especialmente en lo que respecta a la digitalización. Además, es necesario cumplir con los objetivos establecidos a través de la actualización y mejora de los sistemas que ofrece. Por lo tanto, surge la necesidad de desarrollar un plan estratégico.

Aburto (2020), en su investigación titulada "Plan estratégico para establecer un Gobierno Corporativo que facilite la colocación exitosa de una empresa familiar en el mercado de valores de México", tiene como

objetivo implementar un plan estratégico que permita a esta empresa familiar ingresar de manera exitosa al mercado de valores. En su estudio, se presenta una propuesta de estructura organizativa que sigue directrices de acción administrativas y regulatorias.

La organización analizada es de carácter familiar, por lo que se consideraron las principales características de este tipo de empresas, como la participación activa en la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y los temores asociados al mercado bursátil. Gracias a los hallazgos de la investigación, esta organización podrá adquirir conocimientos sobre el mercado financiero, así como sobre los instrumentos de renta variable y la evolución del contexto interno y externo en México.

Se emplearon entrevistas como instrumento como herramienta de recolección de datos a directivos y empleados de cada sector, además de aplicar la metodología de Design Thinking. Asimismo, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. El método de investigación principal fue la observación.

Toruño (2018), en su estudio titulado “Plan estratégico de la compañía Seguros Continental S.A. durante el período 2018-2021” realizado en Nicaragua por la Universidad Centroamericana, tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la compañía de seguros mediante un análisis global macro ambiental, así como un estudio de la industria del sistema de seguros en Nicaragua y de la compañía en mención.

Este análisis considera datos y factores económicos, culturales, demográficos, entre otros, que influyen en la empresa. El plan estratégico se centra en desarrollar estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos establecidos por la empresa una vez que se implementen, mejorando así

su competitividad y capacidad organizacional. Se trata de un estudio de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo y el uso de fuentes primarias. También se tomaron en cuenta principios éticos, como la confidencialidad de los miembros directivos de la empresa.

Figuerola y Góngora (2019), en su estudio titulado “Plan estratégico basado en ITIL para MiPymes en el departamento de Arauca, Colombia”, su objetivo principal es crear un plan estratégico centrado en la atención a los clientes para las MiPymes del sector de telecomunicaciones, con el propósito de optimizar sus procesos y actividades en esta área, garantizando de este modo la continuidad del negocio.

Este plan estratégico reúne información relevante del sector, lo que facilita el uso de herramientas de análisis e implementación de la propuesta basada en las buenas prácticas de ITIL (Information Technology Infrastructure Library), asegurando así la calidad del servicio proporcionado.

Esta investigación es de tipo aplicada y exploratoria. Se identificaron debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Se siguió una metodología que incluye: i) caracterización y análisis, ii) diseño de estrategias orientadas al servicio, iii) creación del plan estratégico y iv) divulgación de los resultados obtenidos.

Mamani (2022) llevó a cabo la investigación titulada “Plan estratégico para la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) la Primera, periodo 2020-2024”, como parte de los requisitos para obtener el título de Ingeniero Economista. Este estudio tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para AFOCAT, basado en un modelo presupuestario propuesto por Fred, que consta de tres etapas: formular, implementar y evaluar estrategias mediante un análisis de la situación

actual. Se trata de una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, con enfoque mixto y diseño no experimental.

A partir de la situación inicial, la institución se beneficia de un respaldo de prestigio e imagen institucional, lo que fortalece su gestión financiera en las áreas de contabilidad y administración. Sin embargo, es necesario abordar el problema de liderazgo, así como desarrollar una visión a futuro y mejorar las habilidades comunicativas del directorio. Los resultados buscan consolidar a AFOCAT como una empresa líder a nivel regional y nacional, destacándose por sus servicios y la confianza y lealtad de sus asociados, a través de estrategias clave como la implementación de oficinas de gestión de riesgos y la optimización de costos.

Alegre et al. (2017), en su investigación titulada "Plan estratégico para la región Áncash", tuvieron como objetivo definir las estrategias más relevantes para la región, con la intención de convertir a Áncash en una de las regiones más competitivas de Perú en los ámbitos económico y social.

Se utilizó la metodología del proceso estratégico del profesor D'Alessio, comenzando con un análisis de la situación actual y una evaluación interna y externa basada en la visión establecida. Se definieron nueve estrategias a largo plazo, así como una Matriz FODA y objetivos a corto plazo. Como resultado, se concluyó que la región Áncash posee un gran potencial para mejorar su Índice de Competitividad, alcanzando su objetivo para el año 2025.

Quispe (2017) llevó a cabo la investigación titulada "Análisis de la Planificación Financiera Estratégica y el Impacto en la Rentabilidad de las Empresas de Servicios Hoteleros" en la Universidad Nacional de San Agustín. Este trabajo, enfocado en el sector hotelero de Arequipa,

desarrolla un plan financiero estratégico basado en un modelo que busca mejorar la competitividad de las empresas.

Se enfatiza la importancia de la planificación en las empresas para la toma de decisiones, lo que requiere un estudio exhaustivo de todos los aspectos de la organización. Se toma como muestra un hotel llamado "La Posada del Príncipe", con el objetivo de optimizar sus recursos mediante un adecuado control y gestión de los mismos, mejorando así su inversión y financiamiento. Un modelo de planificación financiera permitirá a este hotel desarrollar una organización eficiente que responda a los cambios en sus operaciones, mejore los resultados y optimice el uso de sus recursos en sus actividades.

Perez y Romainville (2017), llevaron a cabo la investigación titulada "Plan Estratégico para la Empresa Freak Constructores y Consultores S.R.L." en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo principal de la investigación es posicionar a Freak Constructores como una organización destacada en el sector de la construcción e inmobiliaria, con un crecimiento sostenido y una mayor rentabilidad en la región de Cusco.

El trabajo se llevó a cabo siguiendo la secuencia de planificación estratégica de Fernando D'Alessio, donde se desarrollaron las diversas etapas del proceso y se realizaron los análisis internos y externos de la organización. Se determinó que la empresa cuenta con experiencia en proyectos inmobiliarios y se orienta al personal de la dirección general para facilitar la toma de decisiones que mejoren la estructura organizacional. Para la investigación, se establecieron cinco objetivos que buscan aumentar la rentabilidad y la participación en el mercado. Al finalizar el proceso estratégico, se eligieron siete estrategias destinadas a organizar

los grupos ejecutivos, los recursos humanos, las unidades de negocio, los recursos financieros y la tecnología de la información.

1.6.1. Proceso Estratégico

Para Chiavenato (2017) , La planificación estratégica se define como el conjunto de herramientas necesarias para cumplir con la misión, considerando los diversos procesos involucrados tanto a nivel externo como interno. Por lo tanto, es fundamental en la toma de decisiones de cualquier organización, priorizando las estrategias que orientan hacia el logro de metas mediante objetivos estratégicos diseñados. Así, este proceso se convierte en el más relevante para los gerentes, quienes son responsables de su gestión y desarrollo, y se caracteriza por:

Por su naturaleza:

- a) Iterativo: Proceso que se corrige mientras se desarrolla según lo observado.
- b) Interactivo: Proceso colegiado que involucra a personas claves de la organización.

Por los cambios en el entorno:

- a) Contingencia: cambios en los factores de eventos que afecten al negocio.
- b) Sensibilidad: Para evaluar el impacto de cambio de peso en los factores que se tengan sobre la organización.
- c) Escenarios: alteraciones en el contexto que se desarrolla la empresa.

Facilita a la organización actuar de manera eficiente al plantear, desde el inicio, preguntas como: ¿qué somos?, ¿qué deberíamos ser?, ¿dónde

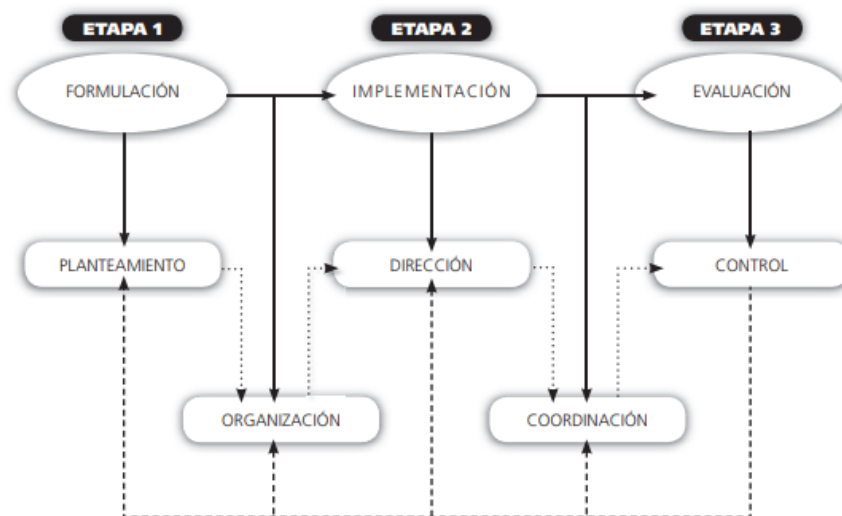
estamos? y ¿hacia dónde vamos? Esto ayuda a posicionar a la empresa u organización en el futuro deseado que se busca alcanzar.

1.6.2. Etapas de la Planificación Estratégica

Son tres etapas fundamentales guiadas por: visión, misión, intereses organizacionales, valores y objetivos estratégicos.

Figura 1

Etapas del Proceso Estratégico



Nota. En este organizador, lo transcendental y engorroso es formular o realizar el planteamiento, sin embargo, es aún más engorroso llevar a cabo lo formulado en primera instancia ya que esto no garantiza una implementación exitosa D'Alessio (2008).

La primera etapa es la formulación, que consiste en llevar a cabo el planeamiento y la organización, formando así el planeamiento estratégico. La segunda etapa es la implementación, donde la dirección y la coordinación son los pilares fundamentales. Por último, la tercera etapa es la evaluación, que se enfoca en el control y la revisión de posibles mejoras al plan.

1.6.3. Análisis de la Situación actual

La planificación de estrategias permite a una industria u organización mantenerse en el mercado, ya que la base del planeamiento radica en la evaluación de datos y hechos. Esto da inicio a la etapa de formulación, que se sostiene en cuatro pilares: visión, misión, valores y código de ética.

1.6.3.1. Visión.

Es lo que se desea alcanzar en el futuro, un conjunto de sueños y objetivos que refleja cómo se visualiza la organización a lo largo del tiempo, sirviendo como guía para lograr los objetivos establecidos a nivel interno y externo, donde se evalúa la situación actual de la organización. Desarrollar o implementar una visión implica comprender la naturaleza del negocio y establecer un futuro desafiante. Sus características son:

- a) Ser clara, simple y comprensible
- b) Tener definido un horizonte de tiempo
- c) Conocida por todos
- d) Ambiciosa, convincente y realista
- e) Proyectada a un alcance geográfico
- f) Establecer con claridad hacia donde desea ir la organización
- g) Debe expresar un sentido de urgencia

Debe alinearse con el comportamiento de los colaboradores de la organización, buscando comprometerlos e involucrarlos para lograr su cumplimiento. Es importante destacar que una visión es infinita, ya que es un proceso continuo; una vez alcanzada una meta, se debe preparar

para el siguiente objetivo a alcanzar. Esta visión debe desarrollarse dentro de la organización, en sintonía con el sentido de compromiso de todos los involucrados. Por ello, una visión bien definida tiene dos aspectos fundamentales: primero, la ideología conformada por los valores, que son la base esencial; segundo, la visión representa el futuro de la organización, la cual no se crea, sino que se descubre al observar las capacidades y posibilidades internas. (kaiten, 2017)

1.6.3.2. Misión.

La misión es lo que aspiramos a ser en un horizonte temporal específico, actuando como un impulso para que la empresa alcance sus objetivos. Se relaciona con las preguntas “¿Cuál es nuestro negocio?” y “¿qué hacemos para alcanzar el éxito?”. Una misión debe tener:

- Tener temporalidad
- Definir el cliente
- Describir el negocio
- Diferencia de entre las demás empresas
- Claridad para que pueda ser entendida por todos
- Credibilidad
- Motivadora y relacionada con gestión operativa de la organización
- Incluir componentes como: tecnología, mercados, clientes, objetivos a lograr por la organización y consumidores.

La visión y misión son las encargadas de identificar el rumbo futuro de la organización para lograr conseguir los resultados esperados, establece el rumbo, donde muestra el panorama general, respondiendo a “¿Quiénes

somos?" "¿Qué hacemos?" "¿A dónde vamos?" (Pallares Renau, Lopez Font, & Miquel Segarra, 2022).

1.6.3.3. Valores.

Yarce (2006) menciona que son fundamentales en una organización, ya que actúan como directrices y guías de comportamiento que regulan el trabajo de los colaboradores. Cuando los valores están alineados con el desempeño, se espera que los trabajadores muestren actitudes como: confianza, colaboración, productividad, compromiso con los objetivos de la organización y conexión entre sus tareas y las metas establecidas.

Son indispensables para:

1. Perfilar los objetivos y propósitos
2. Formular las políticas
3. Definición de las intenciones

Las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar un ambiente adecuado que facilite la toma de decisiones eficaces. Por esta razón, todas las empresas deben desarrollar un código de ética que establezca un sistema de principios alineados con la buena conducta. Este documento presenta los valores organizacionales que destacan los principios establecidos, considerándose una herramienta empresarial clave y un requisito esencial para una ejecución estratégica exitosa.

1.6.4. Análisis del Entorno

La evaluación del entorno en el planeamiento estratégico se centra en analizar el contexto externo y el comportamiento del mercado. Su objetivo es evaluar e identificar tendencias, lo que permite descubrir oportunidades y amenazas.

Figura 2

Análisis de la Evaluación Externa



Nota. La evaluación externa tiene como objetivo proporcionar información relevante a los directivos de la organización, facilitando así el inicio de la formulación estratégica. Esto permite aprovechar las oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas, buscando el éxito dentro de la industria en la que se compete. D'Alessio (2008)

Se consideran 6 categorías de determinantes externos que son clave, ya que afectan al producto, mercado y organizaciones que compiten en el sector. Se tiene entonces las categorías o fuerzas:

- F. Políticas, gubernamentales, y legales (P).
- F Económicas y financieras (E).
- F. Sociales, culturales, y demográficas (S).
- F. Tecnológicas y científicas (T).
- F. Ecológicas y ambientales (E).
- F. Competitivas (C).

1.6.4.1. Análisis PESTEL.

Los factores clave se organizan a través de diversas fuerzas: políticas, tecnológicas, económicas, ecológicas, sociales y competitivas (Fuerzas de Porter). Este análisis también se conoce como PESTEL.

a) F. Políticas, gubernamentales y legales (P)

Estos factores establecen las reglas tanto en el ámbito formal como informal en las que la organización debe operar. Se relacionan principalmente con procesos de poder en torno a la empresa o con acuerdos vinculados a su propósito. Algunas variables a tener en cuenta incluyen: políticas fiscal y monetaria, estabilidad política, regulaciones gubernamentales, sistema de gobierno, corrupción e informalidad, entre otras.

b) F. Económicas y financieras (E)

Estos factores reflejan tendencias macroeconómicas, así como condiciones y decisiones relacionadas con el financiamiento e inversión, que son cruciales para las actividades de comercio exterior. Recientemente, esta variable ha adquirido mayor relevancia para la operación de la organización debido a las fluctuaciones globales.

c) F. Sociales, culturales y demográficas (S)

Estos factores incluyen las actitudes, creencias y valores que surgen del entorno social, así como los niveles demográficos, religiosos y culturales que rodean a la empresa. Definen lo que la organización busca en el consumidor, el tamaño de los mercados, los hábitos de compra, entre otros aspectos.

d) F. Tecnológicas y científicas (T)

Se caracteriza por la innovación tecnológica, el conocimiento en este campo y la rapidez del cambio, lo que impulsa a la organización a evolucionar en el ámbito digital. Los avances tecnológicos permiten

crear nuevos productos mejorados, lo que puede convertirse en una significativa ventaja competitiva en el mercado.

e) F. Ecológica y ambiental (E)

El tema ambiental ha cobrado una importancia innegable en los últimos años, convirtiéndose en una preocupación primordial para la humanidad, tanto para la generación actual como para las futuras.

1.6.4.2. Las Fuerzas de Porter.

Son 5 y nos indican de inmediato la manera en la que funciona la industria, Magretta (2014) nos indica que el punto de partida para una organización que desee evaluar o formular estrategias debe estar relacionado de manera directa, predecible y clara con la rentabilidad de la industria. Las cinco fuerzas definidas son:

1. Amenaza de ingreso nuevos competidores
2. Rivalidad entre competidores del mercado
3. Amenaza de productos sustitutos
4. Poder de negociación proveedor
5. Poder de negociación con el cliente

1.6.4.3. Matriz de Factores Externos.

La MEFE permite diseñar una lista de oportunidades que pueden servir en pro de la empresa y las amenazas que se deben evitar. Por lo que, se deben tomar:

- a) Enumerar determinantes de éxito, reconocidos en proceso de evaluación externo, como oportunidades (O) y amenazas (A) que puedan incurrir positiva o negativamente en la organización y su industria donde opera.

- b) Asignar a cada factor peso de 0.0 hasta 1.00 que quiere decir menos importante hasta más importante respectivamente. Aquí el peso que se les otorgue va a influir directamente en la empresa. La suma de los pesos debe ser igual a 1.00.
- c) Se califica de 1 a 4 a cada factor, en la escala: 4 (superior), 3 (por encima del promedio), 2 (promedio) y 1 (pobre).
- d) Multiplicamos el peso de los factores por la calificación
- e) Sumamos los pesos ponderados de cada variable, la cual nos arroja el peso total ponderado obtenido por la organización.

1.6.4.4. Matriz del Perfil Competitivo.

Ayuda a identificar a los competidores directos de la organización, analizando sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una empresa modelo y otra como muestra. El resultado permite evaluar cómo responde una organización frente a los competidores en su industria. Los pesos de los factores tienen el mismo significado que en la Matriz EFE, pero las calificaciones se asignan según las siguientes escalas para fuerzas y debilidades: 4 (Fuerzas mayores), 3 (Fuerzas menores), 2 (Debilidades menores) y 1 (Debilidades mayores).

1.6.5. Análisis Interno

Es fundamental para implementar el proceso estratégico, ya que nos ayuda a identificar los problemas que afectan a la empresa u organización, los cuales dependen de la evaluación. Por eso, explicaremos cada una de las variables de la auditoría para cada área funcional de la empresa.

1.6.5.1. AMOFHIT.

- a) Administración y Gerencia (A): Se evalúan los aspectos estratégicos y operacionales que determinan el rumbo y las estrategias de la

organización. Se sugiere comenzar desde la gerencia y considerar cada una de las actividades asignadas a esta área.

- b) Marketing (M): Es el área responsable de tomar decisiones sobre el producto, distribución, precio y comunicación. Utiliza un estudio de mercado como herramienta para segmentar los mercados y posicionar los productos ofrecidos por la empresa.
- c) Operaciones y Logísticas (O): Ejecuta las actividades que transforman o producen bienes y servicios de la organización, abarcando además la logística, producción y calidad.
- d) Finanzas y Contabilidad (F): Obtiene los recursos económicos necesarios para que la empresa funcione de manera óptima y evalúa su capacidad mediante análisis financieros, que incluyen la situación financiera, el apalancamiento, el capital, la liquidez, entre otros.
- e) Recursos humanos (H): Al referirse a recursos humanos, se reconoce que es el área más valiosa de la organización, donde se lleva a cabo el ciclo operativo entre sus miembros. Es fundamental que estos estén alineados con los objetivos de la empresa.
- f) Sistemas de Información (I): Mantienen el soporte que mejora la información y las comunicaciones, ejecutan los procesos, asignan los recursos financieros y verifican el cumplimiento de las metas, entre otras funciones.
- g) Tecnología, Investigación y Desarrollo (T): Se refiere directamente a la tecnología, desarrollo e investigación que la organización aplica para mejorar la calidad de los procesos, desarrollar nuevos productos y optimizar la producción de bienes y servicios mediante sistemas actualizados que incorporan los avances tecnológicos.

1.6.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa u organización (Talancón, H. P. 2007). También permite identificar las áreas y relaciones que son esenciales para el correcto funcionamiento de la empresa, influyendo en su capacidad para alcanzar los objetivos. Para su elaboración, se necesitan ciertos criterios, como juicios intuitivos para valorar cada uno de los factores identificados (fortalezas y debilidades). Es importante considerar las principales operaciones de la empresa, incluyendo dirección y gerencia, finanzas y contabilidad, ventas y marketing, y desarrollo e investigación. Además, se debe reconocer el entorno de la organización para garantizar su éxito. (Lana, 2008)

1.6.6. Formulación de Estrategias

Se consideran tres etapas: formulación, evaluación y selección de estrategias, utilizando la información recopilada de la evaluación interna y externa. Esto conduce a la creación de las matrices FODA, BCG, MGE, PEYEA e IE. Finalmente, se tomarán decisiones basadas en el MPEC. La planificación estratégica facilitará que la toma de decisiones sea óptima para la empresa. (D'Alessio Ipinza, 2008).

1.6.6.1. Matriz MFODA.

Subía, et al. (2018) esta matriz se centra en evaluar los factores internos y externos de la empresa. Se considera fácil de elaborar, dado que permite obtener un panorama claro de la organización.

Se hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FO, DO, FA, DA) que permiten generar estrategias, donde se toman en cuenta estos cuatro cuadrantes. Es entonces, donde se necesita un análisis del entorno con factores críticos, D'Alessio Ipinza, (2008) describe los cuatro cuadrantes:

- FO – Explotar: Entrelaza fortalezas (internas) con oportunidades (externas). Que la empresa pueda optimizar.
- DO – Buscar: Entrelaza debilidades (internas) y oportunidades (externas) y así buscar una ventaja para la empresa a través de las estrategias resultantes.
- FA – Confrontar: Entrelaza fortalezas (internas) y amenazas (externas) donde se busca formular estrategias que la empresa pueda responder.
- DA – Evitar: Entrelaza debilidades (internas) y amenazas (externas) para formular acciones efectivas que se deben evitar por parte de la empresa.

1.6.6.2. Matriz de la Evaluación Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).

Se utiliza para determinar la postura adecuada de una organización y definir el tipo de estrategia a través del diagnóstico de cuatro dimensiones: fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fuerza industrial, representadas en un plano cartesiano. Estas dimensiones se clasifican en agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. La fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) son los principales determinantes de la posición estratégica de la organización, mientras que la fuerza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) caracterizan la posición estratégica del sector en su conjunto. Así, estas variables se dividen en dos dimensiones internas (FF y VC) que pertenecen a la organización, y dos externas (FI y EE) que corresponden al sector industrial (D'Alessio Ipinza, 2008).

Cada una de estas dimensiones recibe una calificación que oscila entre 1 y 6 para la fortaleza financiera (FF) y la fuerza industrial (FI), mientras

que las ventajas competitivas (VC) y la estabilidad del entorno (EE) se califican entre -1 y -6. Luego, se calcula un promedio y se ubican las variables en el eje X y el eje Y. El punto de intersección de estas calificaciones define el tipo de estrategia que debe utilizar la organización.

1.6.6.3. Matriz Interna – Externa.

Identifica una posición estratégica en la empresa a través de sus nueve cuadrantes, considerando los factores internos y externos. Además, permite evaluar a la organización analizando fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas. El índice se grafica y se ubica en uno de los nueve cuadrantes de la matriz. (Subía, et al. 2018)

1.6.6.4. Matriz de Decisión Estratégica.

Funciona como una herramienta para la elaboración y selección de estrategias, permitiendo evaluar una lista de opciones. Se asigna un valor a cada opción para facilitar la toma de una decisión final. Estas opciones deben ser claras y comprensibles, ya que se utilizarán posteriormente en otra matriz estratégica.

1.6.6.5. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

Permite evaluar y seleccionar de manera objetiva una estrategia, tanto interna como externa. Se organiza en filas y columnas; en la columna izquierda se encuentran los factores internos y externos clave, mientras que en la fila superior se recopila la información de las matrices EFE y EFI. Junto a los factores críticos de éxito, se registra la ponderación correspondiente a cada uno. De esta forma, la MPEC facilita la formulación estratégica y analítica, siendo esencial el buen juicio e intuición para evaluar cada estrategia y lograr un análisis eficaz. Además,

esta técnica clasifica las estrategias en una lista de prioridades, determinando las mejores alternativas estratégicas. (Jara, 2015)

1.6.7. Implementación de Estrategias

Es el proceso que se realiza para convertir el plan estratégico en acción. Su implementación generará un cambio real en la organización, lo que lo convierte en un proceso exigente que requiere adoptar diversos enfoques y una disposición al cambio por parte de la organización. Para ello, se consideran dos habilidades esenciales: primero, el liderazgo de la dirección, que es fundamental para guiar hacia el logro del desempeño; segundo, la cultura organizacional, que debe respaldar la estrategia. (Fred, 2013).

1.6.7.1. Objetivos de Corto Plazo

Es el primer paso para alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP). Estos deben ser específicos y medibles, de manera que faciliten la gestión de la organización y permitan obtener de la estrategia una mayor productividad en las labores y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

1.6.7.2. Políticas

Deben estar alineadas con las directrices de la empresa u organización (valores). Esta alineación es fundamental, ya que orienta las estrategias futuras de la empresa. Para ello, es necesario que se basen en principios legales y éticos que forman parte de la normativa de la organización. (Fred, 2013).

1.6.7.3. Recursos

En la planificación estratégica, los recursos nos permiten implementar las estrategias. Una correcta asignación de estos recursos es esencial para llevar a cabo la estrategia, así como para asegurar la precisión del

plan a seguir, basado en las estrategias a corto plazo. (D'Alessio Ipinza, 2008).

1.6.7.4. Estructura Organizacional

D'Alessio (2008) indica que facilita la aplicación de estrategias a través de las políticas que se formulen. Además, es fundamental definir una estructura adecuada para implementar o ajustar lo que se ha planeado. El éxito en la implementación de una estrategia depende de la colaboración de toda la organización, asegurando que lo implementado y las tareas valiosas se cumplan conforme a los requisitos establecidos.

Este libro representa un aporte crucial para la empresa Negocia Lab SAC, especialmente considerando su reciente incursión en el sector en el que opera. La planificación estratégica que se propone introduce nuevas formas de toma de decisiones, contribuyendo al avance de las actividades organizacionales, así como a la mejora en aspectos financieros y tecnológicos. Esto permitirá optimizar el uso de sus recursos y operar de manera más eficiente, además de ayudar a prevenir eventualidades futuras para las cuales no se está preparado.

Esto permite que los altos directivos de Negocia Lab SAC, como el CEO y el CTO, comprendan la situación actual de la startup, que es el punto de partida para implementar acciones estratégicas. Así, pueden prevenir situaciones adversas o identificar riesgos que puedan surgir en el futuro de la empresa. El objetivo es proyectar estrategias y planes que posicionen la marca "Negocia.pe" tanto en el mercado peruano como en el internacional, mejorando su situación organizacional, financiera, competitiva y tecnológica. Esto se llevará a cabo siguiendo las fases adecuadas, que incluyen la identificación de la situación actual, el

análisis del entorno, el desarrollo de un plan de acción y el seguimiento de lo planteado.

Asimismo, se busca que, a través de este estudio, la empresa establezca un punto de partida para alcanzar su visión para 2025, garantizando una coordinación y gestión adecuada que beneficien a la startup.

3.1. Situación actual de la empresa Negocia Lab SAC

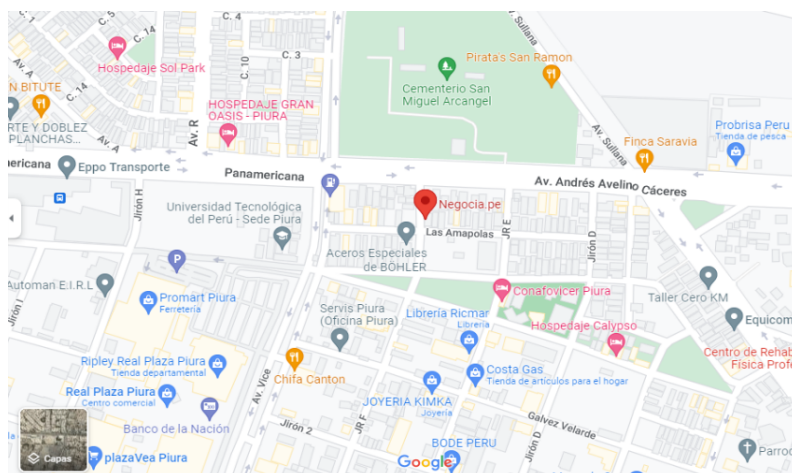
Ante la Resolución de Superintendencia N° 279-2019/SUNAT, que establece normas relacionadas con la emisión de Comprobantes de Pago Electrónicos (CPE) según los ingresos anuales, se requiere cumplir con una serie de requisitos obligatorios para la emisión de Recibos por Honorarios (RHE) y facturas electrónicas, tanto al contado como a crédito, con sanciones monetarias por incumplimiento. Esta necesidad llevó a la creación de Negocia Lab SAC, en respuesta a la creciente demanda en el país por software o sistemas de emisión electrónica. Así, Negocia Lab identificó esta disposición como una oportunidad de crecimiento, ofreciendo una plataforma web que se ajuste a las necesidades del mercado.

Negocia inició sus operaciones en 2019 en Piura, registrada en SUNAT como una empresa privada bajo el RUC 20604517207, con el nombre comercial "Negocia.pe", correspondiente a su ERP. Al ser una startup, estuvo representada por Jorge Alonso Silva Cruz (CEO) y Luis Mario Purizaca Martínez (CTO), quienes continúan como representantes de la empresa. A medida que más Mypes (clientes) se unieron a la comunidad, también creció el número de colaboradores en diversas áreas, con el objetivo de contribuir a la digitalización de las Mypes en todo el Perú. Inicialmente, la empresa tenía su sede en Jr. Las Amapolas Mz. B1 Lt. 18, Piura. Sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19 en 2020, se

adoptó el trabajo remoto para todos sus colaboradores, modalidad que se mantiene hasta la actualidad.

Figura 3

Plano de Ubicación de la Empresa Negocia Lab SAC



Nota: Tomado de Google Maps

Negocia Lab S.A.C. es una institución privada que ofrece una plataforma web diseñada para ayudar a los pequeños empresarios a gestionar mejor sus negocios. Su objetivo es facilitar la digitalización y optimización de los procesos administrativos, permitiendo realizar operaciones de ventas, compras, gestión de inventarios, facturación electrónica, reportes administrativos, contables, flujos de caja, informes de rentabilidad, entre otros. Hasta la fecha, ha alcanzado a más de 500 Mypes en todo el país, creando una comunidad empresarial que abarca la mayoría de los sectores en los que operan, promoviendo su profesionalización y crecimiento.

La empresa está representada por el siguiente logotipo:

Figura 4

Logotipo de la empresa Negocia Lab SAC



Nota. Logo de la empresa tomado del sitio web

Visión

Al 2023 ser la empresa peruana líder del sector de tecnologías de la información para PYMES en el país.

Nueva visión

Al 2025 ser la empresa peruana con mayor presencia a nivel nacional en el sector de tecnologías de la información y gestión administrativa para Pymes y Mypes en el país.

Misión

Democratizar la digitalización de las PYMES peruanas a través del uso de nuestra plataforma online como herramienta para impulsar el orden, gestión y crecimiento del sector.

Nueva Misión

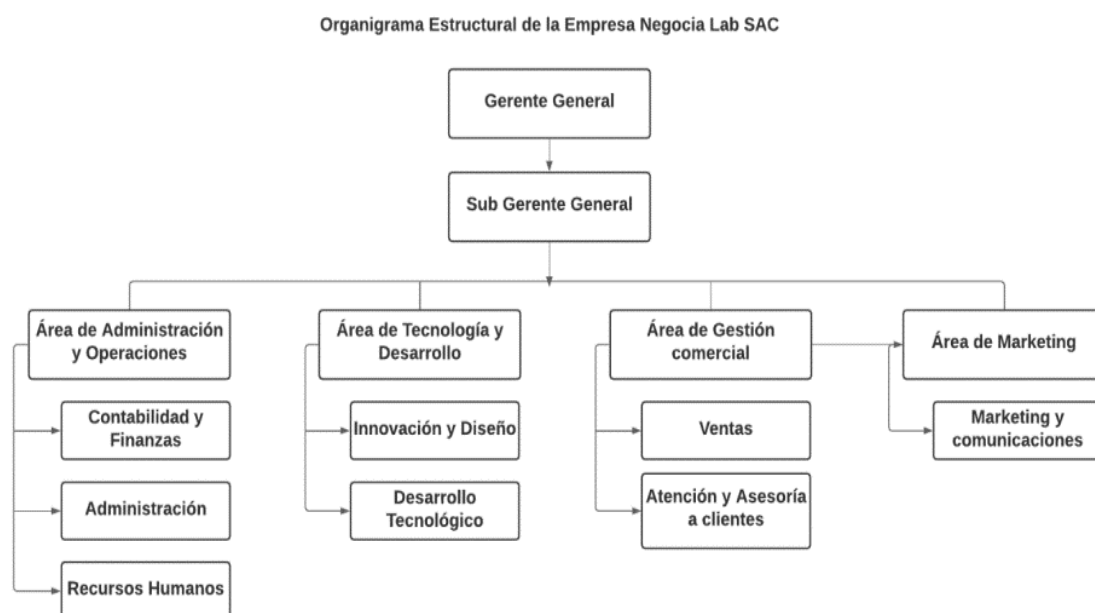
Democratizar la digitalización de las Pymes y Mypes, ofreciendo una cartera de servicios tecnológicos de calidad desde una plataforma online; así como, un soporte tecnológico y humano confiable y de calidad; convirtiéndose así en una herramienta útil para impulsar el orden, gestión y crecimiento del sector.

Valores

- *Integridad:* Actuar de manera correcta y éticamente profesional mostrando compromiso, respeto, transparencia para desarrollar nuestras funciones.
- *Trabajo en equipo:* Todos buscamos el mismo objetivo como organización y para lograr ello es importante trabajar en conjunto y de la mano para lograr un buen ambiente laboral.
- *Honestidad:* La sinceridad es un valor muy importante, permite mostrarnos a los demás tal y como somos, queriendo eso como organización para brindar un servicio veraz, sin mentiras y de la mano con los clientes
- *Responsabilidad:* Es importante estar comprometidos con los que hacemos y ofrecemos como empresa, por eso es importante que cada uno de nuestros trabajadores se sienta comprometido con los objetivos y metas que se quiere alcanzar como organización.
- *Servicio integral:* Satisfacer a los clientes con nuestros servicios es lo que nos hace mantenernos y crecer como organización. Creando un ambiente que posibilite responder a las necesidades de los clientes con la mejor atención y acompañamiento del sistema que ofrece Negocia Lab SAC.

Figura 5

Organigrama de la empresa Negocia Lab SAC



Nota. Elaboración propia, sobre la organización y funciones de la empresa.

3.2.1. Tridimensional

Los intereses nacionales incluyen tanto los objetivos a largo plazo como los de corto plazo establecidos por el Estado, los cuales son esenciales para lograr un equilibrio económico, social y político. Estos objetivos son innegociables y deben implementarse de manera progresiva. Además, hay diversos intereses nacionales que contribuyen a la dinámica del país. Según *el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2022)*, en base a los ejes de visión sobre un Perú al 2050 y con las prioridades establecidas se propuso organizar 4 Objetivos nacionales que se detallan a continuación sin cambio alguno:

ON1: Alcanzar el pleno desarrollo de las capacidades de las personas sin dejar a nadie atrás.

ON2: Gestionar el territorio de manera sostenible a fin de prevenir y reducir los riesgos y amenazas que afectan a las personas y sus medios de vida, con su uso intensivo del conocimiento y las comunicaciones, reconociendo la diversidad geográfica y cultural, en un contexto de cambio climático.

ON3: Elevar los niveles de competitividad y productividad con empleo decente y en base al aprovechamiento sostenible de los recursos, el capital humano, el uso intensivo de la Ciencia y la tecnología, y la transformación digital del Perú”.

ON4: Garantizar una sociedad justa, democrática, pacífica y un Estado efectivo al servicio de las personas, en base al dialogo, la concertación nacional y el fortalecimiento de las instituciones.

Entonces partiendo del Objetivo Nacional tres tenemos los objetivos que se relacionan con el interés en el ámbito tecnológico, conectividad y digitalización.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Superviven cia (Crítico)	Vital (Peligrosa)	Mayores (Serio)	Periférico (Marginal)
1. Mantener la estabilidad macroeconómica del país como resultado de una política fiscal prudente y una política monetaria autónoma y predecible.		X		
2. Elevar los niveles de competitividad y productividad de los sectores económicos, en base a la diversificación productiva, generación de valor agregado y la innovación tecnológica dentro de todos los sectores productivos, en el marco de una economía verde y baja en carbono y con el aprovechamiento de las tecnologías emergentes.			X	
3. Elevar los niveles de desarrollo productivo y sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas, en base al fomento del emprendimiento, la creatividad y la innovación, el acceso a servicios financieros y a entornos digitales habilitantes.		X		
4. Elevar la capacidad científica y de innovación tecnológica del país, en base a la investigación, creación, adaptación y transferencia tecnológica y científica, y el impulso al proceso nacional de transformación digital; favoreciendo la articulación entre la academia, el Estado, los sectores productivos y la Sociedad Civil.			X	
5. Elevar la conectividad del país en todos los ámbitos económicos y sociales, a través de una infraestructura			X	

moderna, sostenible, resiliente y de calidad, con énfasis en el uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales en todas las personas, así como la conectividad de las zonas rurales y de frontera.

6. Garantizar un mercado competitivo en el país, en base a una regulación ágil, eficiente y eficaz, con énfasis en la protección de los derechos de las y los consumidores, incluyendo el entorno digital y el ingreso libre de nuevos competidores.

X

Nota. Elaboración Propia. Los objetivos específicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, particularmente en el objetivo nacional número tres, buscan asegurar una estabilidad monetaria y política fiscal en el país a través de un manejo adecuado de los recursos financieros y una gestión responsable de los recursos públicos. También se propone aumentar los niveles de innovación tecnológica para hacer más competitivos los sectores productivos a nivel nacional. Es fundamental promover la inclusión financiera y la formalización de las Mypes y Pymes, lo que permitirá alcanzar un crecimiento empresarial sostenible, apoyado en la innovación tecnológica y la digitalización de las empresas en Perú. Además, se enfoca en fomentar la investigación, innovación y desarrollo, aprovechando la conectividad digital en todo el territorio, asegurando la defensa de los derechos de los consumidores mediante una regulación eficiente y la formalización de los mercados que utilizan la digitalización como herramienta de mejora.

3.2.2. Análisis PESTEL + C

Los factores del entorno externo de la institución deben analizarse de manera sistemática e integral, considerando las fuerzas políticas,

económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales y, especialmente, las fuerzas competitivas. Este enfoque se conoce como análisis PESTEL + C, el cual se presenta a continuación.

3.2.2.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).

Actualmente, es evidente que los cambios en los ámbitos geopolíticos y tecnológicos impactan el desarrollo de diversas actividades y el funcionamiento de los mercados. Perú no es una excepción a esta realidad, por lo que se busca fortalecer el entorno macroeconómico para garantizar la estabilidad de las inversiones y facilitar la apertura al comercio exterior. En este contexto, se presenta la política de Estado para coordinar los esfuerzos de los distintos sectores en pro de la competitividad y productividad del país.

Desde las últimas Elecciones Generales Presidenciales, Perú ha enfrentado un futuro incierto, tratado de contenerse mediante el fomento de la inversión y las políticas monetarias implementadas por el Banco Central de Reserva para asegurar la estabilidad del país. Con la llegada al poder del profesor Pedro Castillo, ganador de las elecciones, comenzó una etapa de incertidumbre, debido a su alineación política. La reacción inmediata en los mercados fue notoria: caída de la bolsa de valores, depreciación de la moneda, descenso en la inversión privada y conflictos sociales en todo el país. Todo esto impactó directamente nuestra economía, que había logrado mantener estabilidad y crecimiento gracias a la apertura de mercados y una disciplina fiscal adecuada, generando un ciclo pernicioso que debilitó las finanzas públicas y las condiciones económicas del país. Actualmente, tras la vacancia de Castillo, el país cuenta con un nuevo presidente. El 7 de diciembre de 2022, la abogada

Dina Boluarte asumió el cargo, convirtiéndose en la primera mujer presidenta en la historia de Perú.

La crisis política en Perú persiste, y la situación parece no tener un fin a la vista debido a las diferencias entre los diversos poderes del Estado. Esto está afectando directamente a la población, que ha salido a marchar exigiendo elecciones generales, la disolución del Congreso y la creación de una nueva Asamblea Constituyente. Como resultado, el gobierno ha tomado medidas, declarando el estado de emergencia en el país por 30 días y estableciendo un toque de queda en ocho regiones: Arequipa, Ica, La Libertad, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Puno y Cuzco. Estas manifestaciones han resultado en la pérdida de 21 vidas de compatriotas, además de ocasionar el bloqueo de carreteras, lo que impide la interconexión entre las regiones y generaría un costo estimado de S/. 60 millones, impactando moderadamente el crecimiento económico.

El consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2019), según lo establecido en el Decreto Supremo N° 345-2022-EF del 31 de diciembre de 2018, se aprobó la Política Nacional de Competitividad y Productividad, que busca articular la intervención pública y privada en los diversos sectores productivos del país. Esta política enfatiza la importancia de "generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de tecnologías", lo que se considera un factor clave para el crecimiento económico a largo plazo. Introducir mejoras tecnológicas a través de nuevos productos, métodos de comercialización y prácticas organizacionales es fundamental. Por ello, la innovación en servicios tecnológicos debe ir de la mano con la transformación digital.

El peruano (2018) crea el Decreto legislativo N° 142, el cual aprueba la "Ley de Gobierno Digital" que imparte la adecuada gestión de servicios

digitales, arquitectura digital, identidad digital, seguridad digital por parte de las diferentes entidades del sector. Se entiende por servicio digital aquel que se desarrolla a través de Internet u otra red, caracterizado por ser no presencial y automático. Este tipo de servicio utiliza intensivamente canales tecnológicos para el acceso a datos y para generar valor para los ciudadanos.

El Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2016) establece la *“Política Nacional para el desarrollo de Ciencia y Tecnología”*, para crear y crecer en competitividad frente a los países e instituciones internacionales. Con el objetivo de que los programas digitales operen de manera eficiente y de fortalecer el capital humano en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), varios países han implementado políticas para mejorar la infraestructura tecnológica. Estas iniciativas responden al rápido cambio en un mundo globalizado y se centran en la formación del capital humano, así como en incentivar a los talentos para desarrollar nuevos programas y alcanzar altos estándares de calidad.

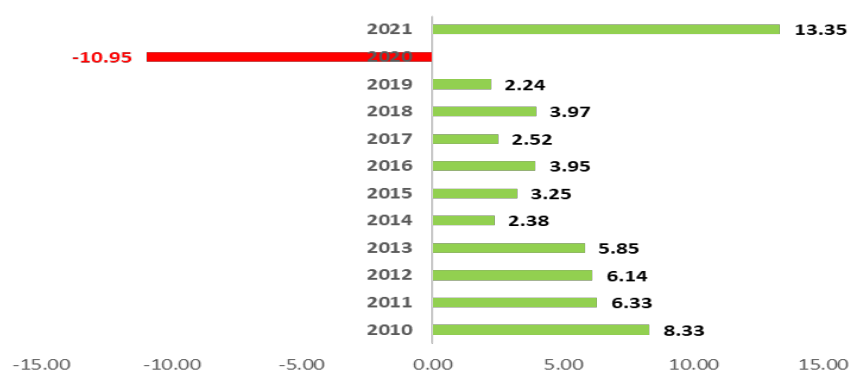
3.2.2.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E).

Los cambios estructurales observados en la economía mundial en los últimos años incluyen el crecimiento del sector servicios, que actualmente representa más de dos tercios del PIB global y proporciona empleo a cerca de la mitad de la Población Económicamente Activa (PEA) a nivel mundial. El IEDE junto con la Cámara de Comercio de Lima (2019) detallan que: “este cambio a un modelo económico en servicios se conoce como tercerización”. Hasta el 2017 el país presenta una PEA ocupada de 16,5 millones de los cuales casi 6 millones laboran en el sector de servicios, generando un incremento del empleo respecto al año 2022 en donde creció en 17 millones 770 mil 900 personas en las cuales

ya casi 7 millones representan al sector servicios, por ello una significativa diferencia en productividad en los subsectores. Las actividades en donde más se enfocan los emprendedores empresarios son Servicios y Comercio, al momento de emprender, según las cifras recogidas en 2021 se creó un total de 283892 en donde 41.3% y 42.3% corresponden a Servicios y Comercio respectivamente.

Figura 6

PBI del Perú 2010-2021



Nota. El gráfico representa el crecimiento del PBI en el país desde el año 2010 -2021 en donde se evidencia que ha tenido un crecimiento controlado con una caída en el año 2020 con la llegada de la COVID 19. Tomado de BIM (2021) , *Crecimiento del PIB anual- Perú*.

Figura 7

Crecimiento de la región Piura del año 2008-2023

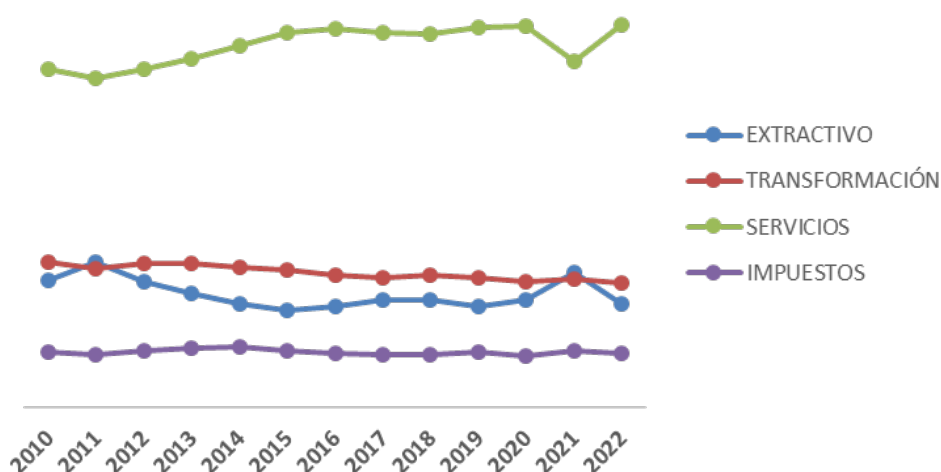


Nota elaboración propia. La región Piura tuvo un comportamiento estable en su PBI por los sectores productivos en la última década. Tomado del IPE (2019). *Piura: " El crecimiento anual supera el promedio nacional.*

El retorno de la economía fue casi generalizado en este año, el Banco Central de Reservas (2021) indico que debido a su paralización durante más de un año a causa de la crisis sanitaria que impactó la economía global, la recuperación de los sectores productivos en Perú fue positiva en la mayoría de ellos. El sector no primario creció un 15.6%, impulsado por el aumento de sus subsectores. Asimismo, el sector servicios experimentó un incremento del 3.8%, gracias a la implementación de diversas estrategias por parte de las empresas de este ámbito.

Figura 8

PBI servicios por subsectores 2013-2022



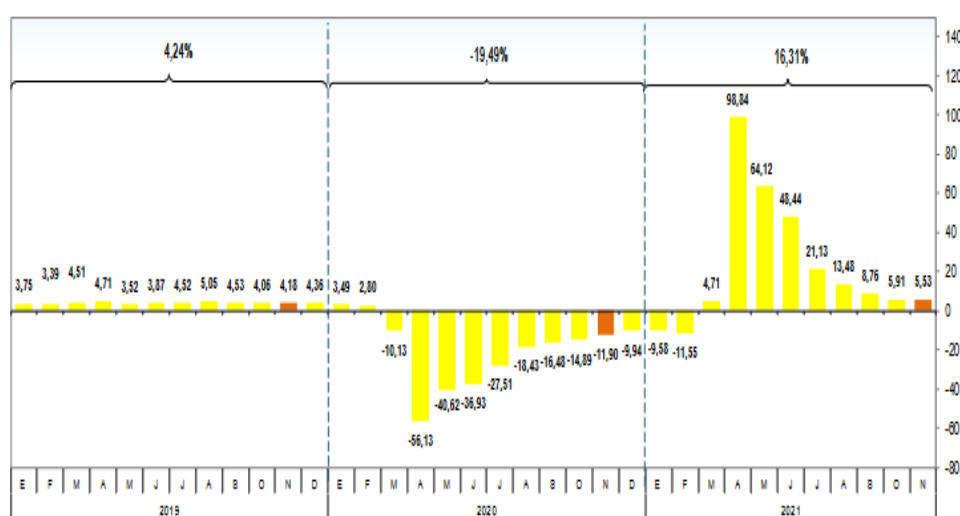
Nota. El grafico muestra el comportamiento de los diferentes subsectores del año 2013 al 2017 en donde destaca el subsector de telecomunicaciones y otros servicios de información. Tomado desde La Cámara de Comercio de Lima (2019). *Análisis del sector servicios en el Perú.*

El INEI señaló que desde (2019) ya se hacía notable el crecimiento del sector de servicios prestados a empresas en 3.07% respecto al 2018 en los subsectores de: Actividades de apoyo y administración aumentaron 3.59%, Publicidad e Investigación de mercado 5.32%, Actividades profesionales técnicas y científicas 3.17% y Agencias de viaje y turismo 3.71%. En enero del 2022 ya con una mayor reactivación de la actividad económica los

servicios tuvieron un mayor realce restaurantes, comercio, servicios prestados a empresas. Con ello los subsectores de servicios prestados a empresas se desempeñaron favorablemente con la modificación de las medidas sanitarias y restricciones por la COVID 19, en gran parte también por la implementación de la modalidad virtual de varias empresas.

Figura 9

Evolución mensual de la producción de servicios prestados a empresas



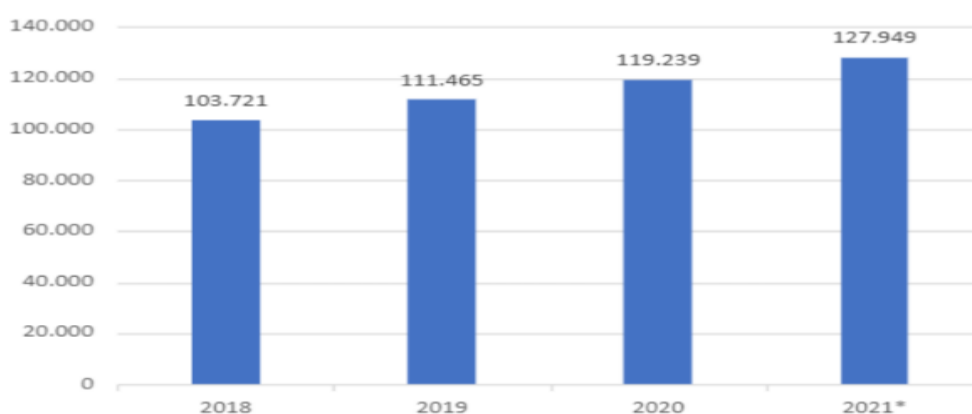
Nota. En noviembre del 2021 los servicios prestados a empresas crecieron 5.33 respecto al mismo mes del año anterior. Por la mayor investigación de mercados, agencias de viajes y servicios administrativos a empresas. Tomado de INEI, (2021). *Informe técnico*.

Silupú (2022) de la UDEP, señala que la región Piura se mantiene en cuarto lugar a nivel nacional con un mayor número de empresas creciendo en un 7.30% respecto al informe del INEI, también teniendo en cuenta que la llegada de la pandemia en el segundo trimestre del 2020 comenzó a existir un crecimiento de nuevas empresas llegando a más de 3000 negocios registrados por trimestre. El incremento de la tasa de desempleo y necesidad de obtener nuevos ingresos, la creación de nuevos negocios de venta, servicios, y crecimiento de dinamismo empresarial permite

adaptarse a nuevas exigencias de los consumidores e implementación de tecnologías que permitan la optimización y calidad de los productos ofrecidos.

Figura 10

Número de empresas en Piura



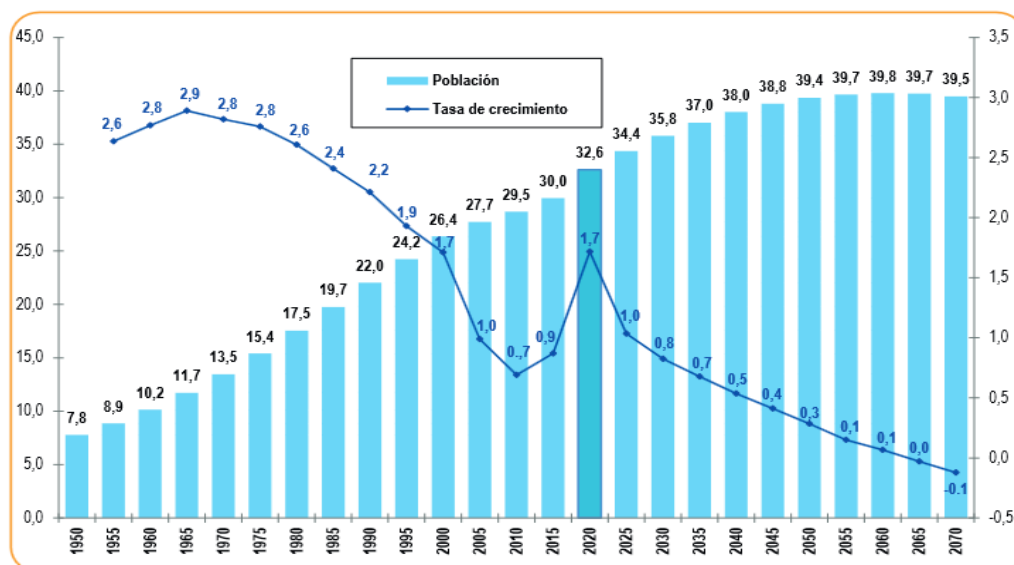
Nota. Se muestra el análisis del crecimiento empresarial en Piura analizado desde el año 2018 y 2019 antes de la pandemia y el notable crecimiento en estos dos años que han pasado. Tomado de Silupú Brenda, (2022) *Demografía empresarial*.

3.2.2.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).

Según las últimas estimaciones y proyecciones del INEI para nuestro país al (2020) se habrá alcanzado los 32, 625,948 habitantes. El volumen que se presenta en la población peruana es de ritmo de crecimiento esto debido a la importante proporción de jóvenes en donde la fecundidad es mayor contando las olas de migración. A nivel de departamentos con una proyección de 1995-2030, se estima que 7 departamentos presentan crecimiento negativo y 17 de forma creciente. Las migraciones además de modificar la cantidad de población de destino y origen inciden en la composición del sexo y estructura de edades, oferta de trabajo, educación, condiciones sanitarias, entre otras.

Figura 11

Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2070

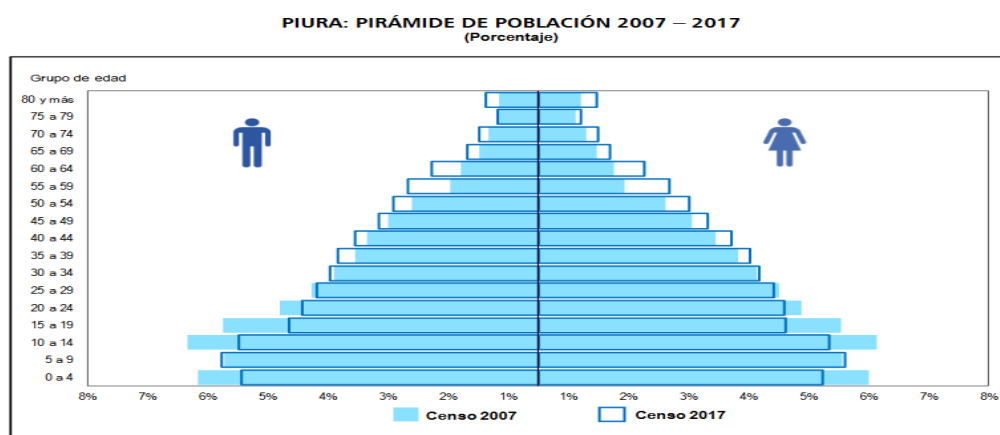


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070.

Nota. En el país según las proyecciones (población y su tasa de crecimiento hasta el 2070) la tasa de crecimiento se hace cada vez menor a un largo plazo por diferentes factores que conllevan a ello. Fuente: INEI.

Figura 12

Piura: Pirámide de población 2007-2017



Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017.

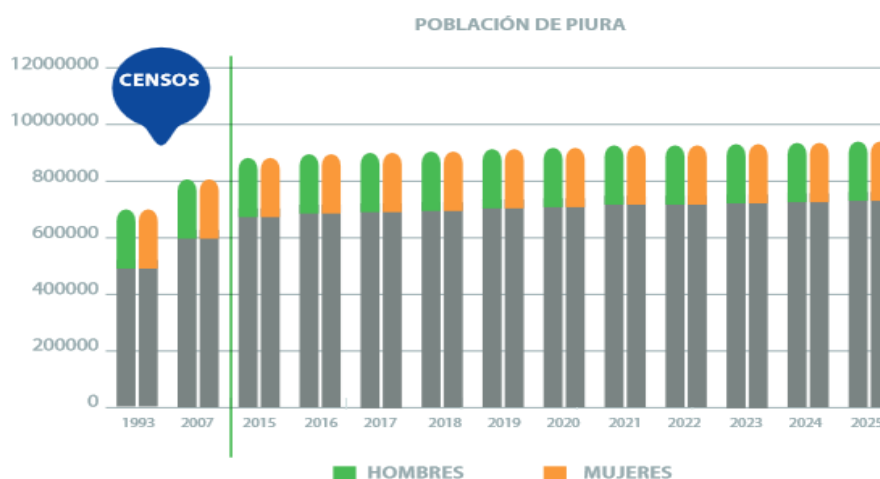
Nota. Para la región Piura según la pirámide poblacional comparando los dos censos del 2007 y 2017 realizados a nivel nacional existe un crecimiento de la población en los grupos de 35 a más años en ambos sexos a diferencia de los primeros años en donde en el 2007 la población era mayor. Fuente. Censos Nacionales de la Población y vivienda 2007 y 2017.

Piura es la región que cuenta con un espacio geopolítico, económico, cultural y social contando además con las regiones: Sierra, Costa y Selva. Integrado por ocho provincias y sesenta y cinco distritos. En el 2007 la población de 1, 676,315 con un índice de masculinidad de 99.3 %, donde también el 25.8% representa al área rural y un 74.2% de la zona urbana, con una tasa de población de 1.3 anual.

Respecto al último Censo, la mayor cantidad de habitantes la abarca Piura (43%), seguida de Sullana (16.8%) y Sechura (4.3%). En comparación con el censo anterior evidencia un decrecimiento poblacional en la zona rural de 25.8 a 20.7% y en la urbana un aumento de 74.2 a 79.3%. Siendo las provincias de Piura, Sullana, Talara y Paita (85.7%) de la población urbana del departamento, siendo Ayabaca la que concentra la mayor parte de población rural. (Piura, 2016)

Figura 13

Proyección por sexo, Piura



Nota. El gráfico muestra la proyección estimada de la población en la región Piura según el último censo hasta el año 2025. Tomado de INEI (2018), *Resultados definitivos Región Piura*.

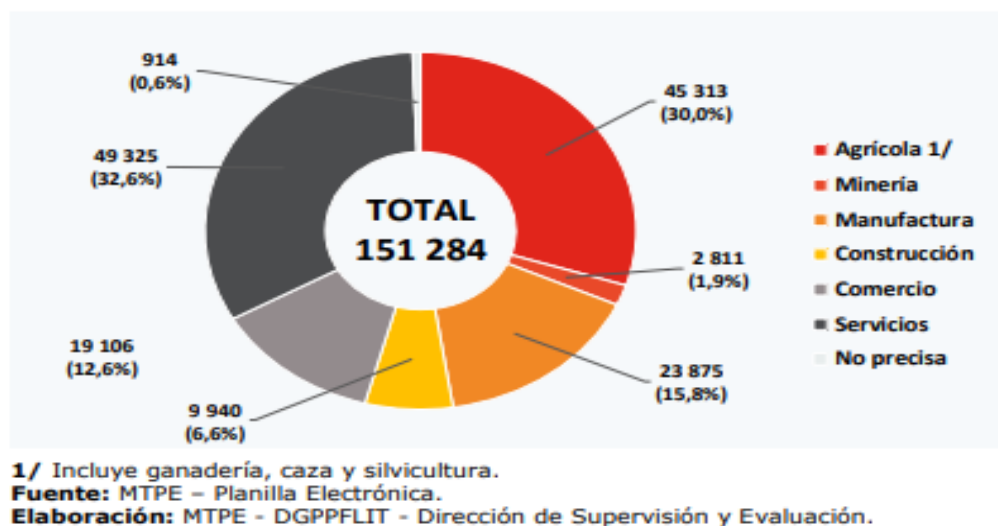
El constante incremento que experimento la región se ha visto reflejado con la reducción de la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población,

si bien es un avance es inevitable no darse cuenta que aún falta mucho camino para lograr realmente una inclusión social por medio de políticas sostenibles para superar las condiciones de pobreza. El estado se ha trazado priorizar los objetivos referentes al ámbito social y las regiones son un pilar importante para alcanzar dicha meta, los objetivos del gobierno son reducir la incidencia de pobreza con miras al área rural que es el sector más afectado, la desnutrición, la mortalidad infantil y lograr que la educación sea para todos.

El IPE (2021) señala que con la crisis económica el desempleo fue uno de los factores que predominó durante ese tiempo más de un millón de peruanos quedaron sin trabajo u obligados a dejar de estudiar, todo ello por la paralización de la economía. Según la ENAHO en la región un promedio de 110 mil jóvenes se encontraba sin trabajar ni estudiar de 2011 a 2019, lo que hace un promedio anual de 24% del total de jóvenes de entre 15 y 29 años. Se tiene un impacto entre las zonas rurales y urbanas diferenciado, en urbanas se presenta un incremento en la población que no trabaja caso contrario en la rurales la cual disminuyó debido a las menores restricciones que permitió al sector agropecuario seguir funcionando constituyendo el 88% de empleo rural en Piura, como consecuencia de esto se da el aumento de personas que no acumula capital humano con ello la reducción del crecimiento económico y productividad del país, aumento de la pobreza en la región aumentando casi 15 puntos porcentuales entre el 2019 y 2020.

Figura 14

Región Piura: Trabajadores del sector privado formal por actividad económica



Nota. Trabajadores del sector privado formal se concentraron en el sector servicios abarcando 49 325 trabajadores. Tomado de MTPE (2021). Reporte del empleo formal en la región Piura..

3.2.2.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).

El desarrollo en tecnología para la Universidad de Ingeniería y Tecnología (2022) sostiene que en Perú, a pesar de los avances logrados en los últimos años, la inversión en ciencia, tecnología e investigación sigue siendo una debilidad que impide alcanzar una mayor productividad en este ámbito. Actualmente, la tecnología representa solo el 0.13% del PIB, un porcentaje bajo en comparación con otros países que destinan más del 2%. En 2021, se estableció por ley el “Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación”, cuyo objetivo es definir una política nacional de ciencia y promover programas de CTI que se implementen en empresas, institutos de investigación, universidades y centros de proyectos, facilitando así la creación de redes regionales e interregionales de ciencia e innovación. La meta a futuro es facilitar la integración del país en la OCDE y continuar

trabajando en el fortalecimiento de la oferta tecnológica, garantizando inversión en el país.

En los últimos años, ha aumentado el número de servicios y empresas que utilizan medios digitales, lo que ha influido en las preferencias de los consumidores hacia diversas plataformas virtuales. La incorporación de tecnología permite a las empresas de diferentes sectores convertirse en líderes en innovación en Sudamérica. Con el avance de la globalización, la digitalización está ganando terreno en muchas empresas peruanas, facilitando la conexión entre compañías de diversos tamaños y sus clientes. Al adaptarse a las tendencias tecnológicas y de comunicación, las empresas tienen la oportunidad de crecer y convertirse en modelos a seguir para sus competidores.

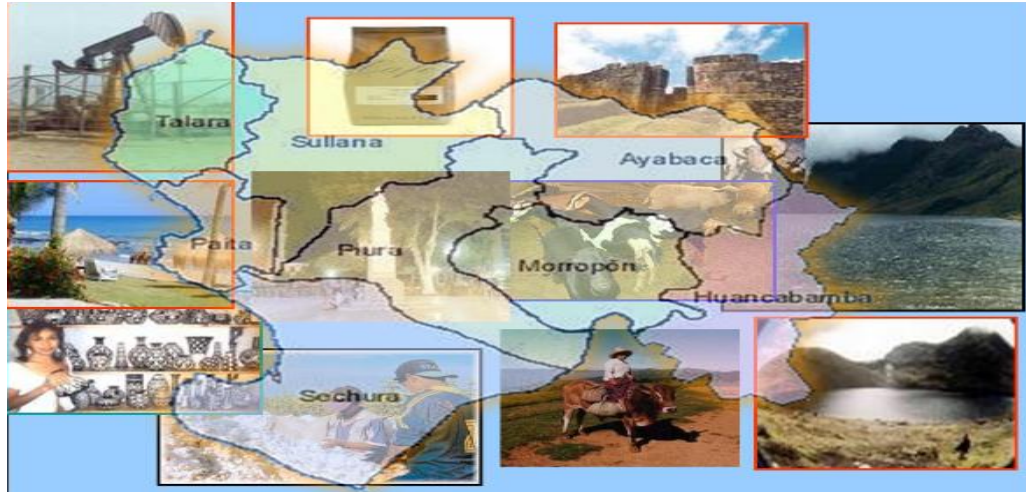
En la actualidad, la promoción de las industrias digitales y el desarrollo tecnológico están generando resultados positivos y concretos, mientras se espera que empresas e instituciones académicas continúen creando herramientas que les permitan liderar en el sector. Perú, siendo uno de los países más ricos en minerales del mundo, ha visto la necesidad de desarrollar soluciones tecnológicas para el monitoreo e inspección de infraestructuras complejas y de difícil acceso. La adaptación a estos cambios es cada vez más crucial para las mypes y pymes, que pueden encontrar oportunidades de crecimiento en la digitalización al seguir el ejemplo de las grandes empresas. Es fundamental que estos procesos se implementen de manera constante, ya que las herramientas tecnológicas disponibles evolucionan y se mejoran diariamente para adaptarse a nuevas tendencias. (Empresarial, 2021)

3.2.2.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).

La región de Piura se distingue por su rica diversidad de recursos, flora y fauna, así como por una variedad de ecosistemas. Se ha implementado una política ambiental regional enfocada en la conservación, el cuidado y la recuperación del medio ambiente, promoviendo actividades extractivas y productivas sostenibles que maximicen el aprovechamiento de los recursos naturales y biológicos, además de cumplir con tratados y acuerdos internacionales. Gracias a su variabilidad climática, Piura cuenta con paisajes que abarcan tanto la costa como la sierra, lo que resulta en una división en ecosistemas terrestres y marinos. La zona marino-costera, compuesta por las provincias de Sechura, Paita y Talara, se sitúa a lo largo de la costa del Océano Pacífico y alberga diversas especies hidrobiológicas, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región, lo que ha llevado a una explotación constante por parte de la población local. Sin embargo, también existen áreas en riesgo que requieren gestión para prevenir peligros asociados a fenómenos naturales, como deslizamientos, derrumbes, cárcavas y la recurrencia del Fenómeno del Niño costero. El clima en la región es variable, con temperaturas que alcanzan hasta 35°C en la costa y 15°C durante todo el año, mientras que en la sierra se presenta un clima templado que varía según la estación.

Figura 15

Diversidad Ecológica y Ambiental de la Región Piura



Nota. Imagen referente a la diversidad de la región por su cultura y ambientes ecológicos que impulsan por medio del turismo el crecimiento de Piura.

3.2.2.6. Fuerzas Legales (L).

Estas regulaciones son cruciales, ya que son impuestas por el gobierno o entidades pertinentes relacionadas con la empresa y deben ser cumplidas rigurosamente. Entre las más destacadas se encuentran:

- a) Ley N° 29245. Ley que regula los servicios de tercerización
- b) Ley N°28303 – Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.
- c) Decreto legislativo que facilita la constitución de empresas a través de los centros de desarrollo empresarial – CDE
- d) Decreto legislativo que optimiza los procesos de asesoría y asistencia técnica en el inicio de un negocio.
- e) Ley n° 31250 ley del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACTI)

- f) Ley de telecomunicaciones y tecnologías de la información y comunicación.

Resolución de Superintendencia N° 188-2010/Sunat, que establece el Sistema de Emisión Electrónica en el país (SEE), En ese momento, dicho sistema se estableció como una plataforma opcional para que los contribuyentes pudiesen emitir facturas en formato digital con la misma validez de las facturas en papel. Este sistema fue actualizado posteriormente en 2012 por la Resolución N° 097-2012/Sunat, que estableció el Sistema de Emisiones Electrónicas de Facturas de los Sistemas de Contribuyentes. Además de esto, el gobierno peruano emitió un Decreto Legislativo N°1314-2017 y la Resoluciones N° 117-2017 y N° 155-2017 que básicamente redefinen el marco regulatorio y expanden el sistema de factura electrónica del Perú.

3.2.2.7. Fuerzas competitivas (C).

Para conocer como es la competencia en un determinado mercado en marco de un buen análisis utilizamos las 5 fuerzas de Porter, la cual debe ser analizada a detalle en los diferentes aspectos de: Amenaza de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad existente entre los competidores del mercado.

Figura 16
Las 5 fuerzas de Porter



Nota. La imagen muestra los diferentes puntos a evaluar las 5 fuerzas de Porter en una industria competitiva. Tomada de *Harvard Business Review* (2008).

a) El poder de negociación de los clientes

El sector empresarial en nuestro país y en la región ha experimentado un notable crecimiento y evolución en las últimas décadas, destacándose las Mypes y Pymes. En este contexto, Negocia Lab Sac se dedica a apoyar a las Pymes en el control y gestión de sus operaciones. Se ha posicionado en la región al ofrecer planes accesibles y contar con un equipo comprometido en brindar un servicio de calidad. Además, ofrece diferentes precios según el plan y el tipo de empresa, complementando su oferta con capacitaciones y enseñanzas sobre el sistema que utilizan, lo que genera una mayor confianza en sus clientes.

b) El poder de negociación de los proveedores

En el ámbito de los sistemas web, Negocia Lab ofrece a sus clientes la posibilidad de elegir el servidor que deseen utilizar para garantizar la confianza necesaria al adquirir su servicio de facturación. Esto es

fundamental para prevenir problemas como caídas del sitio, fallos en el registro de facturas o inconvenientes en la plataforma del servidor. Por lo tanto, al seleccionar un servidor y un sistema de renombre en el mercado, Negocia Lab se asegura de contar con un respaldo sólido, aunque esto implica considerar el costo de estos servidores web.

c) La amenaza de nuevos competidores entrantes

Con el impulso de la tecnología y la digitalización, que son factores clave para el crecimiento empresarial, han surgido numerosas compañías que ofrecen sistemas de administración. La obligación de la facturación electrónica, especialmente para las mypes y pymes impuesta por SUNAT, ha llevado a la incorporación de varios nuevos sistemas de facturación en el mercado, tanto nacionales como internacionales. Esto es aún más relevante en el sector servicios, donde la virtualidad del sistema brinda a los clientes una amplia variedad de opciones para elegir.

d) La amenaza de nuevos productos sustitutos

Actualmente, existe una alta amenaza de nuevos sustitutos en el mercado de sistemas de facturación electrónica, impulsada por la creciente demanda de las empresas. Sin embargo, la capacitación y atención al cliente que ofrecen los trabajadores de Negocia Lab SAC será un factor determinante para que las Pymes y Mypes elijan sus servicios, complementado por el respaldo de su sistema en Amazon Web Services.

e) Rivalidad entre los competidores

La digitalización y el uso de tecnología se han vuelto esenciales para los negocios, especialmente para Mypes y Pymes. A pesar de que todavía hay

empresas que utilizan facturas en papel, la emisión de facturas electrónicas se está convirtiendo en un requisito obligatorio en nuestro país, promovido por la entidad competente para todas las empresas.

Tabla 2

Empresas de sistemas de facturación y administración empresarial en el Perú

Empresas de Sistemas de facturación	Descripción
FAKTURAME	Es una empresa de facturación que presenta al mercado una solución completa de los sistemas electrónicos integrados con SUNAT.
SUSSI	Sistema de facturación creado por emprendedores y por emprendedores para trabajar por un control y sistematización de las empresas. Cuenta con bastantes negocios en todo el Perú con su versatilidad y fácil uso.
CLOSE 2U	Es un PSE (Proveedores de servicios electrónicos) que ha desarrollado una solución para el nicho de medianas y pequeños negocios.
YASTA DE ENTEL	Es una plataforma de Entel Empresas que permite emitir facturas electrónicas sin complicaciones, orientada a MYPES y a la vez a empresas que necesiten mejorar el sistema de emisión electrónica de SUNAT.

Empresas de Sistemas de facturación	Descripción
MYFACT	Cuenta con el software más completo del mercado, lo que lo hace la herramienta perfecta para la emisión de comprobantes electrónicos usando tecnología de Amazon Web Service.
SOVOS	Un sistema de soluciones para empresas y conectada para la emisión de facturas electrónicas, para responder a requerimientos de SUNAT y alta disponibilidad del servicio.

Nota Elaboración Propia. La tabla presenta algunas de las empresas existentes en el mercado del sistema de facturación en el Perú, las cuales tienen una posición ya establecida por las diferentes empresas tanto Mypes como Pymes. Tomado de *Bsale (2020). Mejores Sistemas de Facturación Electrónica en Perú.*

3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos

MEFE DE NEGOCIA LAB SAC				
COD	Factores determinantes del éxito			
	OPORTUNIDADES	Peso	Valor	Ponderación
O1	Incremento de Mypes y Pymes en un 76% en los últimos años en el Perú	0.08	2	0.16
O2	Formalización de las empresas y emprendimientos en sistema facturación electrónica por la entidad correspondiente	0.08	3	0.24
O3	Necesidad de un mayor incremento en Innovación y actualización de los sistemas web en el	0.1	4	0.4

MEFE DE NEGOCIA LAB SAC				
COD	Factores determinantes del éxito			
	OPORTUNIDADES	Peso	Valor	Ponderación
O4	mercado tecnológico por demanda de las empresas y emprendimientos Mayor presencia de la internet en la inserción de sistemas utilizados en el mercado laboral	0.06	4	0.24
O5	Leyes de implementación de facturación electrónica por la SUNAT	0.1	4	0.4
O6	Uso de las diferentes plataformas tecnológicas para la capacitación de los clientes	0.1	3	0.3
O7	Estabilidad país en la política y adecuado manejo en función monetaria y fiscal	0.06	3	0.18
O8	Desarrollo y evolución de las TIC en la generación, sistematización y procesamiento de información en el ámbito empresarial.	0.08	3	0.24
SUB TOTAL		0.66		2.16
AMENAZAS				
A1	Crecimiento constante de la competencia	0.04	2	0.08
A2	Nivel bajo de reconocimiento de los sistemas de facturación	0.03	1	0.03
A3	Mejores equipos tecnológicos de la competencia a nivel global y que tienen	0.04	2	0.08

MEFE DE NEGOCIA LAB SAC					
COD	Factores determinantes del éxito				
	OPORTUNIDADES	Peso	Valor	Ponderación	
A4	presencia en el mercado nacional. Aumento de la Informalidad empresarial	0.05	2	0.1	
A5	Caídas de la red global de Internet Posibles shocks económicos	0.05	1	0.05	
A6	externos que conlleven a la paralización de la economía	0.04	2	0.08	
A7	Deficiencia de soporte tecnológico en los equipos que usan los clientes de Negocia Lab para usar el sistema que ofrece la empresa	0.05	1	0.05	
A8	Aumento de los ataques informáticos existentes (Spam, Farming, Phishing, etc)	0.04	2	0.08	
SUBTOTAL		0.34		0.55	
TOTAL		1		2.71	

Nota. La matriz MEFE realizada de la empresa Negocia Lab Sac, tiene 16 factores determinantes de éxito divididos en 8 oportunidades y 8 amenazas. El valor ponderado que se obtuvo es de 2.7 cuyo valor está por encima del promedio que es 2.5. Si bien el resultado es mayor que el promedio hay oportunidades que no se están aprovechando en su totalidad. Las oportunidades O3, O5, O6 tienen el mayor peso y una respuesta muy buena por parte de la empresa Negocia Lab porque están en constante actualización de los programas y sistemas tecnológicos que ofrecen y lo importante que es estar pendiente de los cambios emitidos en las resoluciones de superintendencia emitidos por la entidad correspondiente que es Sunat. Poniendo énfasis también en las demás

oportunidades que son favorables para la empresa. Demostrando que las oportunidades superan a las amenazas, además el ambiente externo las oportunidades son aprovechadas por la empresa minimizando así el efecto que provocan las amenazas externas.

3.3 Análisis Interno

3.3.1 Aspectos Críticos de la Organización

Esta matriz forma parte del análisis interno de la empresa que puntos se deben tratar para evaluar y fomentar estrategias.

Tabla 4

Matriz de aspectos críticos de la organización Negocia Lab Sac

Aspectos críticos				
Competencias distintas de la empresa				
1. Servicios post venta con reclamos de clientes				
2. El área de recursos humanos (administrador) no asignan apropiadamente las funciones a sus empleados				
3. Bajos niveles de publicidad de la empresa hacia su mercado objetivo				
4. Escasos niveles de inversión dentro de la empresa				
5. No existe un liderazgo transformacional dentro de la empresa				
Recursos que presentan problemas	Mal	Síntoma	Causa	Acción de Mejora
El producto tecnológico	Fallas en las operaciones del sistema	Reclamos por parte de los clientes	Lenguaje de programación desactualizado	Invertir en la capacitación del personal del área tecnológica en un nuevo lenguaje de programación competitivo
Personal de la empresa	Duplicidad de funciones	Ineficiencia en la realización de actividades	Poco personal contratado	Realizar una adecuada incorporación de personal profesional

Aspectos críticos				
Marketing y Ventas	Baja actividad comercial	s encargadas		es para las distintas áreas de la empresa
		No se logra abarcar a todos los potenciales clientes	Escasa inversión en publicidad	Asignación de mayores recursos monetarios para la realización de actividades de marketing y ventas
Financiamiento	No existe política de reinversión para garantizar un nivel del resultado más amplio de la empresa.	Impedimento en la realización de actividades para la mejora de la organización.	Falta de inyección de capital	Participación en concursos de financiamiento o para Startups para la mejora de los ratios financieros.
				Participación en especializaciones referentes a temas organizacionales y de liderazgo
Gerentes de la empresa	Malestar y desmotivación evolutiva del personal.	Conflictos internos en la organización en la toma de decisiones	Inexistencia de habilidades gerenciales	
Consecuencia de las acciones				
Sistema competitivo y eficiente				
Eficiente realización de las actividades de la empresa en sus respectivas áreas				
Incremento en las ventas y participación en el mercado				
Crecimiento sostenible a largo plazo				
Satisfacción y mejora del rendimiento de los colaboradores de la empresa				

Nota. Elaboración propia

3.3.2 Análisis AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas, Recursos Humanos e Informática y comunicaciones, y Tecnología)

El análisis de la empresa Negocia Lab S.A.C. se realiza siguiendo los lineamientos de la Matriz AMOFHIT. Según D'Alessio, este análisis se centra en identificar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades. Este proceso es crucial para la empresa, ya que facilita el reconocimiento de sus fortalezas, limitaciones y oportunidades, lo que a su vez permite transformar y optimizar estos aspectos en beneficio de la organización.

3.3.2.1. Administración y Gerencia (A).

Negocia Lab S.A.C. opera en el sector de servicios desde hace 4 años, con el compromiso de ayudar a las Pymes de Latinoamérica a crecer de forma ordenada y formal. La empresa ofrece herramientas necesarias para su desarrollo a través de un software administrativo sofisticado, que cuenta con funcionalidades útiles y de fácil uso, facilitando así la gestión administrativa y la digitalización de procesos.

Actualmente, la Startup tiene una estructura organizacional funcional, donde las funciones se distribuyen según la especialización de cada colaborador. El CEO, un economista, se encarga de las áreas de Ventas, Administración y Marketing, mientras que el CTO, un ingeniero de sistemas, lidera el desarrollo y la tecnología. Las decisiones son tomadas principalmente por el CEO y el CTO, pero se consultan con el resto del equipo para mantener una comunicación ágil y directa.

Sin embargo, esta consulta ha generado problemas, ya que las diferentes perspectivas de los colaboradores pueden complicar el rumbo que debe seguir la Startup. Esto ha dificultado el progreso normal de las funciones

en cada área y ha causado retrasos en las actividades, lo que pone en riesgo la estabilidad y permanencia de la organización en el mercado.

Figura 17

Organigrama Estructural de la Empresa Negocia Lab S.A.C



Nota. Elaboración propia

La administración de la empresa está bajo la responsabilidad del CEO, quien, gracias a su formación como economista y su aprendizaje autodidacta, cumple con las expectativas necesarias para un cargo en una empresa en desarrollo. Se ha observado que su estilo de gestión es estratégico, ya que toma decisiones orientadas a lograr resultados a mediano y largo plazo. Sin embargo, se ha identificado una falta de orden y disciplina en la ejecución de estas decisiones.

Además, el CEO muestra interés por el desempeño de sus colaboradores y busca motivarlos a través de incentivos. No obstante, en ocasiones puede ser indeciso, lo que afecta negativamente los avances en su área y provoca un estancamiento en las metas establecidas.

En la actualidad, Negocia Lab S.A.C. no cuenta con un plan estratégico formal, ni con objetivos a corto y largo plazo claramente definidos, ni una visión clara. Las acciones y decisiones adoptadas en los últimos años se han realizado de manera empírica, en parte debido a que, en los inicios de la empresa, el mercado aún no había sido explorado, lo que significaba que no había competencia establecida.

3.3.2.2. Marketing y Ventas (M).

Negocia Lab S.A.C. incluye el área de Ventas dentro de su Área de Gestión Comercial. Este departamento está compuesto por un empleado fijo y otros colaboradores que trabajan de manera freelance en diferentes partes del Perú. La persona a cargo gestiona a los clientes potenciales que llegan a través del área de Marketing, la cual utiliza herramientas como Facebook App y Google App. Es importante destacar que no hay un especialista dedicado a esta tarea, lo que provoca una falta de enfoque en la publicidad y la generación de leads de baja calidad, que no se alinean con el público objetivo de Negocia. Esta situación es problemática, ya que la empresa carece de estrategias de marketing efectivas que le permitan mejorar su posicionamiento en el mercado y, por ende, sus ventas. Además, Negocia Lab ofrece un servicio post-venta que incluye comunicación constante con los clientes y capacitaciones sobre el uso del sistema, lo que representa un valor añadido y contribuye a diferenciarse en el mercado.

- **Producto:** Negocia Lab ofrece un ERP de ventas y gestión administrativa llamado “Negocia.pe”, que incluye funcionalidades prácticas para Pymes, como la gestión de inventario, reportes administrativos y contables, ventas rápidas y facturación electrónica. Esto permite a las Pymes optimizar sus procesos y digitalizar sus

operaciones, convirtiendo a Negocia.pe en un aliado empresarial atractivo por su relación calidad-precio. Además, la empresa ha lanzado al mercado dos servicios digitales adicionales: “Negocia CRM” y “Negocia Shop”.

Negocia CRM es el servicio de gestión de relaciones con clientes (CRM) diseñado para mejorar la interacción entre las empresas y sus clientes. Este software proporciona un modelo de gestión que integra los principales canales de venta, como WhatsApp, Instagram y Facebook, asegurando una comunicación directa y efectiva. Gracias a la información valiosa que se recopila de los clientes, las empresas pueden desarrollar estrategias comerciales que optimicen su productividad. Este servicio está destinado tanto al mercado peruano como al internacional, ya que actualmente no enfrenta competencia consolidada. Negocia Shop es una plataforma de comercio electrónico que permite a los usuarios registrar sus productos, gestionar pedidos y establecer ofertas y promociones. También ofrece configuraciones como horarios de despacho y costos de entrega, utilizando un diseño web basado en una plantilla estándar de Negocia Lab S.A.C. El objetivo es expandir este servicio a nivel nacional e internacional, aprovechando la creciente demanda de tiendas virtuales por parte de los consumidores. Además, se integrarán métodos de pago personalizados y pasarelas de pago virtuales, contribuyendo así a la digitalización de los procesos comerciales.

- **Plaza:** Negocia Lab tiene su oficina ubicada en Piura, cerca del Real Plaza de la ciudad, donde lleva a cabo sus operaciones. Esta región es el núcleo de la mayoría de sus clientes actuales.
- **Precio:** En cuanto a la estrategia de precios, Negocia Lab S.A.C. ajusta constantemente sus tarifas según las demandas del mercado y para

asegurar su viabilidad. Los precios son accesibles y varían según las funcionalidades de cada plan, que se dividen en modalidades mensuales, semestrales y anuales. Estos planes se calculan en función de los costos de los servicios ofrecidos, incluyendo el hosting y la seguridad a través de Amazon, así como las comisiones para el personal, todo con el objetivo de proporcionar un software y un servicio de alta calidad que fomente la fidelización de sus clientes. Sin embargo, los precios establecidos no siempre están alineados con las necesidades del mercado ni con las tarifas de sus competidores.

Tabla 5

Tarifario de planes y servicios de la empresa Negocia Lab S.A.C.

Precios/Servicios	Negocia.pe	Negocia Shop	Negocia CRM
Mensuales	Plan Incuba: s/.57	Plan Incuba: s/.37	Plan Incuba: s/. 67
	Plan Mype: s/.87		
	Plan Crece: s/.137	Plan Mype: s/.67	Plan Mype: s/. 157
	Plan Vuela: s/.197		
	Plan Vuela pro: s/.257	Plan Vuela: s/137	Plan Vuela: s/. 367
Semestrales	Plan Incuba: s/.308		
	Plan Mype: s/.470		
	Plan Crece: s/.740		
	Plan Vuela: s/.902		
	Plan Vuela pro: s/.1280		
Anuales	Plan Incuba: s/.582	Plan Incuba: s/.378	Plan Incuba: s/. 684
	Plan Mype: s/.888		
	Plan Crece: s/.1398	Plan Mype: s/.684	Plan Mype: s/.1602
	Plan Vuela: s/.1704		
	Plan Vuela pro: s/.2418	Plan Vuela: s/. 1233	Plan vuela: s/. 3744

Nota. Elaboración propia, con la descripción de los planes y tarifarios de los servicios. Fuente. Negocia Lab S.A.C

- **Promoción:** La empresa ha invertido en publicidad principalmente a través de plataformas como Facebook Apps y Google Apps, que son sus principales canales para atraer clientes potenciales. En cuanto a actividades publicitarias tradicionales, como televisión y radio, Negocia Lab S.A.C. no ha realizado inversiones, ni tampoco en publicidad impresa, como banners, calendarios o volantes. Además, el servicio de postventa, que incluye atención al cliente y capacitaciones, ha sido un factor diferenciador frente a la competencia, lo que ha resultado en referencias positivas por parte de sus clientes a sus conocidos.

3.3.2.3. Operaciones Y Logística, Infraestructura (O).

Desde la pandemia del COVID-19, Negocia Lab S.A.C. ha estado operando bajo la modalidad de trabajo remoto, lo que se ha adaptado de manera efectiva a sus actividades y operaciones.

- **Proceso de ventas**

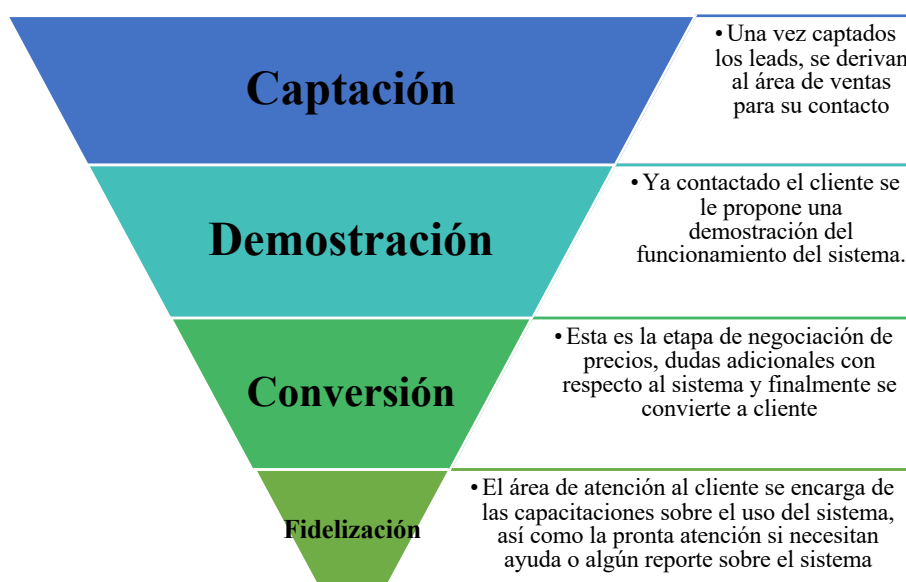
Desde su inicio, los canales de distribución para los colaboradores de Negocia Lab han evolucionado con el tiempo, aunque algunos aspectos han permanecido constantes. El área de ventas se encarga de recaudar potenciales clientes a partir del marketing digital. Este equipo contacta a los interesados mediante llamadas, mensajes y correos electrónicos, recopilando la información necesaria para determinar si se trata de un “buen lead” y así lograr la conversión en cliente.

Sin embargo, se ha descuidado la implementación de estrategias para el seguimiento de los potenciales clientes. Las etapas de contacto,

demostración, cierre y fidelización han contribuido a que el porcentaje de conversión sea relativamente bajo. En cuanto a la fidelización, el área de operaciones se encarga de esta tarea, ya que un buen servicio postventa asegura la permanencia de los clientes y las referencias que pueden aportar. Es necesario fortalecer los medios de contacto con los clientes y contar con más personal a medida que crece la lista de clientes. La colaboración entre ambas áreas fortalecerá el embudo de ventas y garantizará la continuidad de la empresa en el mercado.

Figura 18

Proceso operativo del área de ventas y atención al cliente



Nota. Elaboración propia

3.3.2.4. Desarrollo y Tecnología.

Los procesos se organizan en etapas para asegurar el cumplimiento adecuado de las tareas asignadas durante la semana. La primera etapa consiste en la captación de errores, mejoras, nuevas funcionalidades y personalizaciones a través del canal de atención al cliente, que se derivan al área de Desarrollo y Tecnología. En la segunda etapa, el CTO clasifica

los requerimientos en prioritarios y no prioritarios. La tercera etapa implica asignar tareas a cada colaborador, con un plazo de una semana. En la cuarta etapa, se lleva a cabo el desarrollo de las tareas, supervisado por dos colaboradores encargados del seguimiento. La quinta etapa es la validación, donde se realiza un intercambio continuo hasta que se complete la actividad. Finalmente, en la sexta etapa, la verificación es realizada por los responsables designados junto al CTO para asegurar un correcto desempeño de la tarea, que se sube a producción en el sistema web Negocia.pe para su uso por parte de los clientes.

Figura 19

Proceso operativo del área de desarrollo y tecnología



Nota. Elaboración propia

3.3.2.5. Finanzas Y Contabilidad.

Se muestran los estados financieros de Negocia Lab SAC para su respectivo análisis sobre cómo está financieramente la organización en los años 2019, 2020, 2021, 2022.

Tabla 6

Flujo de caja Negocia Lab S.A.C 2019-2022

Clasif. Financiera	2019	2020	2021	2022	TOTAL
INGRESOS	S/ 18 252.37	S/ 62 312.99	S/ 207 227.51	S/ 303 766.09	S/ 591,558.96
INGRESOS ORDINARIOS					
Venta de Productos y Servicios	S/ 18 252.37	S/ 62 312.99	S/ 207 227.51	S/ 303 544.09	S/ 591,336.96
OTROS INGRESOS					
EGRESOS	S/ 21,966.67	S/ 36,984.77	S/ 129,304.68	S/ 234,421.68	S/ 422,677.80
COMPRA DE ACTIVOS	S/ 80.00	S/ 1,024.00	S/ 12,995.00	S/ 4,180.00	S/ 18,279.00
Equipos		S/ 1 024.00	S/ 12 995.00	S/ 2 731.00	S/ 16 750.00
Otros Activos	S/ 80.00			S/ 1 449.00	S/ 1 529.00
COSTOS OPERATIVOS	S/ 702.10	S/ 1,590.64	S/ 5,174.78	S/ 31,506.93	S/ 38,974.45
Mercadería o Materia Prima			S/ 246.00	S/ 530.00	S/ 785.70
Costo de Servicios Ofrecidos	S/ 702.10	S/ 1 548.64	S/ 2 928.78	S/ 3 184.54	S/ 8 364.06
Sueldos a Obreros u Operarios				S/ 23 332.00	S/ 25 138.00
Otros Costos Operativos		S/ 42.00	S/ 2 000.00	S/ 4 460.39	S/ 6 502.39
GASTOS OPERATIVOS	S/ 1,392.52	S/ 908.46	S/ 1,522.40	S/ 8,512.68	S/ 12,336.06
Fletes y Transporte	S/ 135.00	S/ 28.00		S/ 46.83	S/ 209.83

Clasif. Financiera	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Alquiler de Local de Operaciones		S/ 300.00			S/ 300.00
Mantenimiento de Maquinarias (Materiales)	S/ 50.00				S/ 50.00
Otros Gastos Operativos	S/ 1 207.52	S/ 580.46	S/ 1 522.40	S/ 8 465.85	S/ 11 853.09
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/ 17,088.20	S/ 25,574.87	S/ 63,355.70	S/ 102,748.89	S/ 208,767.66
Alquiler de Oficinas	S/ 2 400.00	S/ 900.00			S/ 3 300.00
Sueldos para Personal Administrativo	S/ 11 966.00	S/ 24 328.87	S/ 53 647.70	S/ 95 018.10	S/ 184 960.67
Materiales de Oficina	S/ 24.70		S/ 1 062.00		S/ 1 086.70
Servicio de Telefonía	S/ 202.00			S/ 657.48	S/ 859.48
Transporte y Movilidad	S/ 3.00		S/ 100.00	S/ 700.00	S/ 803.00
Limpieza de Oficinas			S/ 2 625.00		S/ 2 625.00
Otros Gastos Administrativos	S/ 2 492.50	S/ 346.00	S/ 5 921.00	S/ 6 373.31	S/ 15 132.81
GASTOS COMERCIALES	S/ 1,569.85	S/ 5,874.30	S/ 10,506.93	S/ 13,685.13	S/ 31,636.21
Transporte para Distribución	S/ 7.00	S/ 5.00			S/ 12.00
Combustible para Distribución y Ventas	S/ 135.00				S/ 135.00
Marketing y Publicidad	S/ 867.30	S/ 5 291.11	S/ 9 768.50	S/ 5 776.72	S/ 21 703.63
Comisiones por Ventas	S/ 95.60			S/ 254.34	S/ 349.94

Clasif. Financiera	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Gastos de Representación (Regalos)		S/ 193.19		S/ 979.70	S/ 1 172.89
Gastos de Representación (Viajes)		S/ 30.00		S/ 800.11	S/ 830.11
Gastos de Representación (Comidas)	S/ 379.45	S/ 260.00		S/ 1 265.10	S/ 1 986.55
Otros Gastos Comerciales	S/ 85.50	S/ 95.00	S/ 738.43	S/ 4 609.16	S/ 5 918.09
GASTOS FINANCIEROS	S/ 72.00	S/ 122.50	S/ 3,482.60	S/ 10,377.55	S/ 14,054.65
Intereses Pagados			S/ 1 470.18	S/ 1 308.77	S/ 2 778.95
Comisiones a Bancos, etc	S/ 72.00	S/ 122.50	S/ 491.42	S/ 3 023.42	S/ 3 709.34
Otros Gastos Financieros			S/ 1 521.00	S/ 6 045.36	S/ 7 566.36
IMPUESTOS	S/ 1,062.00	S/ 1,890.00	S/ 32,267.27	S/ 63,410.50	S/ 98,629.77
IGV - Impuesto General a las Ventas	S/ 1 032.00	S/ 1 890.00	S/ 5 675.00	S/ 17 386.00	S/ 25 983.00
IR - Impuesto a la Renta	S/ 30.00		S/ 1 004.00	S/ 1 337.00	S/ 2 371.00
Aduanas - IGV				S/ 2 120.00	S/ 2 120.00
Seguros de Salud (EPS)				S/ 19 141.00	S/ 21 055.10
Seguros de Salud (ESSALUD)			S/ 337.00	S/ 100.00	S/ 437.00
Seguros de Salud (EPS)			S/ 10 598.27	S/ 3 606.38	S/ 14 204.65
Seguros de Salud (ESSALUD)			S/ 337.00	S/ 2 508.00	S/ 2 845.00

Clasif. Financiera	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Gastos Notariales				S/ 70.00	S/ 70.00
Seguros de Salud (ESSALUD)				S/ 846.00	S/ 846.00
Combustible o Movilidad				S/ 30.00	S/ 30.00
Publicidad, Publicaciones			S/ 450.00		S/ 450.00
Atención al Personal Administrativos				S/ 5 005.73	S/ 5 005.73
Otros Gastos de Gestión			S/ 186.00		S/ 186.00
Asesoría y Consulta			S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 650.00
Sueldo Gerente General				S/ 1 601.83	S/ 1 601.83
Sueldo Técnico Senior				S/ 7 150.16	S/ 7 150.16
Sueldo Técnico					S/ 1 333.00
Sueldo Vendedor			S/ 6 890.00		S/ 6 890.00
Devolución de Ventas			S/ 6 390.00	S/ 2 258.40	S/ 8 648.40
RESULTADOS	S/ -3 714.30	S/ 25 328.22	S/ 77 922.83	S/ 69,344.41	S/ 168,881.16

Nota. Tomado de los estados financieros de la empresa Negocia Lab SAC

Tabla 7

Balance General al 31 de dic 2020-2021 y 2022

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
Cuenta	2020	2021	2022
ACTIVO			
ACTIVO			
CORRIENTE			
Efectivo y			
equivalente del	S/	S/	S/
efectivo	6,203.00	77,922.83	56,332.00
Cuentas por cobrar	S/	S/	S/
comerciales	-	207,227.51	303,544.09
Otras cuentas por	S/	S/	S/
cobrar	-	228.00	2,944.70
Cuentas por cobrar	S/	S/	S/
a Relacionadas	2,000.00	-	-
	S/	S/	S/
Inventario	-	-	-
TOTAL ACTIVO	S/	S/	S/
CORRIENTE	8,203.00	285,378.34	362,820.79
ACTIVO NO			
CORRIENTE			
	S/	S/	S/
Inventario	-	-	-
Otros activos	S/	S/	S/
financieros	-	-	222.00
Propiedad, planta	S/	S/	S/
y equipo	-	12,995.00	4,180.00
	S/	S/	S/
Activos Intangibles	4,590.00	-	-
Activo por			
Impuesto	S/	S/	S/
Ganancias Diferido	-	-	-
TOTAL ACTIVO	S/	S/	S/
NO CORRIENTE	4,590.00	12,995.00	4,402.00
	S/	S/	S/
TOTAL ACTIVO	12,793.00	298,373.34	367,222.79
PASIVO Y			
PATRIMONIO	2.06	19.91	16.15
PASIVO			
CORRIENTE			
Obligaciones	S/	S/	S/
Financieras	6,210.00	10,161.60	13,834.55
Cuentas por pagar	S/	S/	S/
comerciales	-	-	-
Otras cuentas por	S/	S/	S/
pagar	-	4,822.00	8,896.79
Cuentas por pagar	S/	S/	S/
a relacionadas	-	-	-
TOTAL PASIVO	S/	S/	S/
CORRIENTE	6,210.00	14,983.60	22,731.34

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras		S/ 1,399.00	S/ 6,016.36
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/ -	S/ -	S/ -
TOTAL PASIVO	6,210.00	14,983.60	22,731.34
PATRIMONIO			
Capital emitido	S/ 6,583.00	S/ 283,389.74	S/ 344,491.45
Acciones de inversión	S/ -	S/ -	S/ -
Reservas	S/ -	S/ -	S/ -
Otras reservas	S/ -	S/ -	S/ -
Resultados acumulados	S/ -	S/ -	S/ -
TOTAL PATRIMONIO	6,583.00	283,389.74	344,491.45
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12,793.00	298,373.34	367,222.79

Nota. Tomado de los estados financieros de la empresa Negocia Lab SAC

Tabla 8

Estado de resultados de la empresa Negocia Lab S.A.C 2020

Estado de resultados	
Ventas netas o ing. Por servicios	49404
Desc. Rebajas y bonif concebidas	
Ventas netas	49404
Costo de ventas	-43920
Resultado bruto Utilidad	5484
Result bruto Pérdida	0
Gastos de ventas	
Gastos de administración	-2279
Resultado de operación utilidad	3205
Resul opera pérdida	0
Gastos financieros	-420
Ingresos financieros gravados	0
Otros ingresos gravados	
Otros ingresos no gravados	
Enanjen de val y bienes del act F	0
Costo enajen de val y bienes a. f	
Gastos diversos	
Resultado antes de part - Utilidad	2785
Result ant part -Pérdida	0
Distribución legal de la renta	
Resultado antes del imp - Utilidad	2785
Res ant imp - Pérdida	0
Impuesto a la renta	-288
Utilidad	2497
Pérdida	0

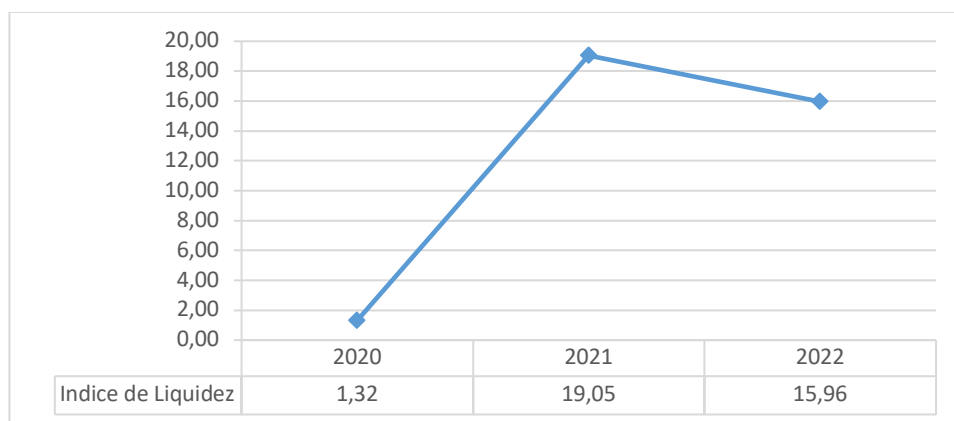
Nota. Tomado de los estados financieros de la empresa Negocia Lab SAC

a) Razones de Liquidez

- Liquidez corriente: $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

Figura 20

Índice de liquidez de la empresa Negocia Lab S.A.C



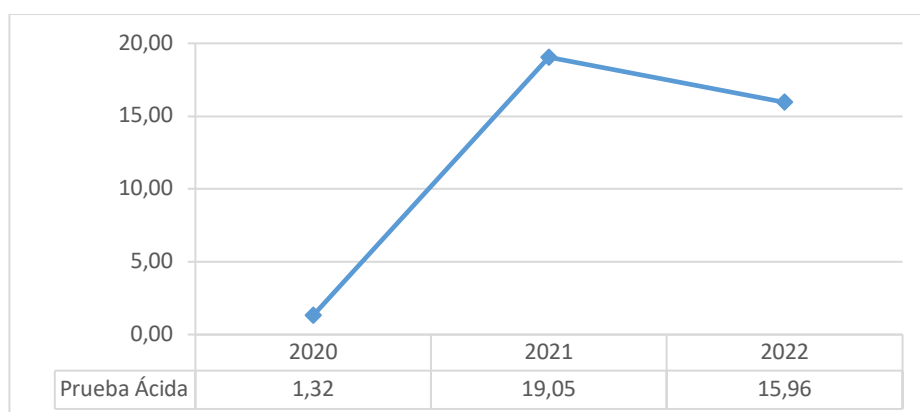
Nota. EEFF de la empresa Negocia Lab S.A.C. Fuente: Elaboración Propia

En base a lo obtenido de la evaluación del EEFF de los años 2020,2021 y 2022 respecto a la liquidez de la empresa Negocia Lab, en 2020 sus activos corrientes contaban con la capacidad de cumplir todas sus obligaciones del 1.32 en el corto plazo; en 2021 se obtuvo un incremento notorio con 19.65, por último, en 2022 la capacidad de respuesta disminuyó un 15.96 veces por pasivo corriente. En los 3 periodos se muestra que Negocia Lab tiene un buen margen de capital por lo que, puede pagar sus deudas con activos corrientes.

- **Prueba Ácida:**
$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Figura 21

Prueba ácida de la empresa Negocia Lab S.A.C



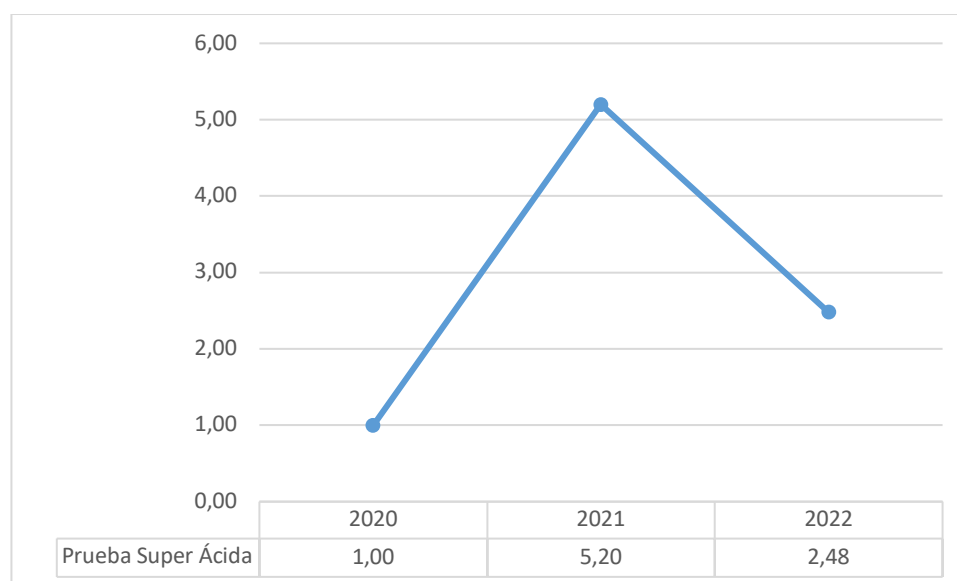
Nota. En base a lo obtenido de la evaluación del EEFF de Negocia Lab. Donde la empresa no considera inventarios, es decir no existe en su estructura el activo corriente, es decir bienes tangibles o existencias de la empresa que son utilizados para alquiler, uso o transformación. Teniendo como resultado que este índice sea igual al anterior expuesto (índice de liquidez). Donde, Negocia Lab obtuvo una capacidad de respuesta de 19.05 veces por pasivo el 2021.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Prueba Súper Ácida:** $\frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{pasivo total}}$

Figura 22

Prueba súper ácida de la empresa Negocia Lab S.A.C



Nota. Elaboración Propia.

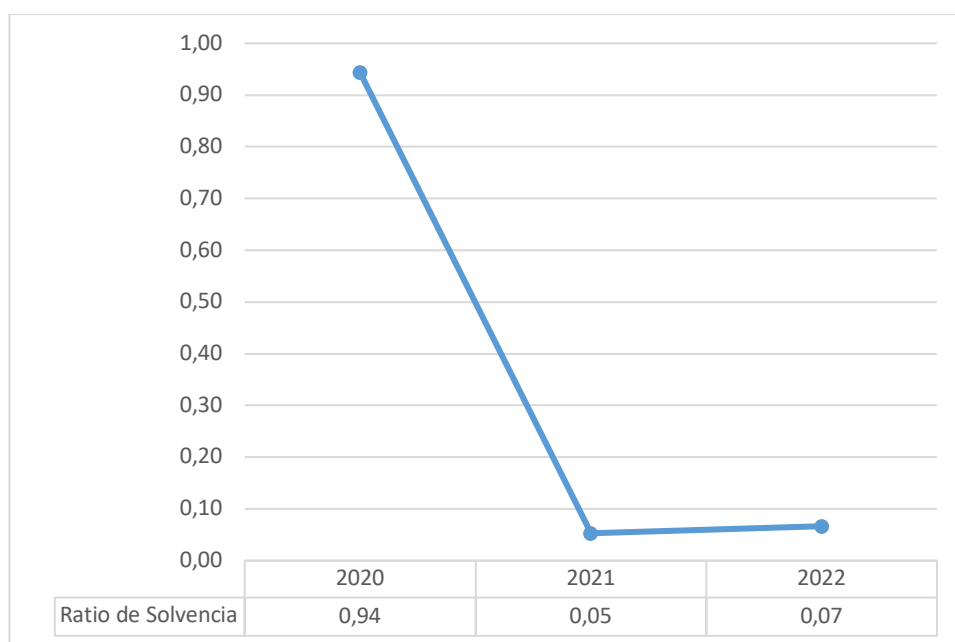
Respecto a los resultados obtenidos de la evaluación del EEFF de la empresa Negocia Lab en 2020 por cada sol (s/.) que debía la empresa contaba con 1.00 para cumplir sus obligaciones. En 2021 la capacidad de respuesta se incrementó considerablemente a 5.20. finalmente, en 2022 la empresa contó con 2.48 por cada sol (s/.) para hacer frente y responder a sus deudas y pasivos.

a. Ratio de Solvencia o Endeudamiento

- **Pasivo capital:** $\frac{\text{Total pasivo}}{\text{patrimonio}}$

Figura 23

Pasivo capital de la empresa Negocia Lab S.A.C

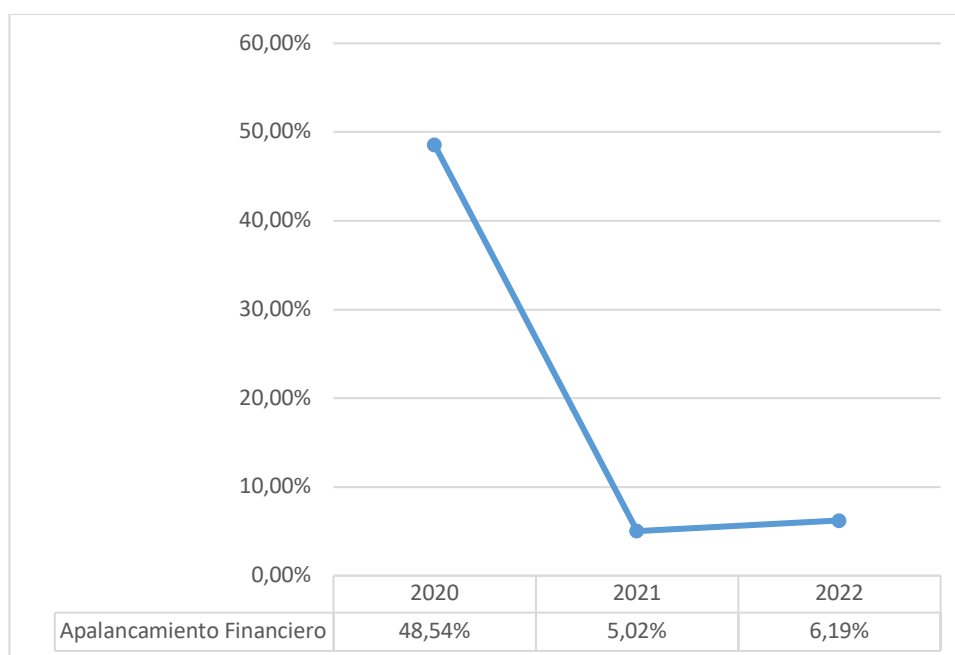


Nota. De acuerdo a lo obtenido de la evaluación del Estado de Situación Financiera de Negocia Lab en 2020 alcanzó una ratio de endeudamiento de 0.94 lo que significa que en ese año fue fuertemente dependiente de fondos ajenos, coincidiendo con la fecha de fundación de la empresa. Los años 2021 y 2022 alcanzó una ratio de 0.05 y 0.07 significando así que Negocia Lab cuenta con condiciones para poder generar ingresos y cubrir la totalidad de sus deudas. Sin embargo, no está sacando las máximas ventajas a sus recursos. No obstante, para las startups o nuevas empresas tecnológicas es normal que durante sus primeros años tengan altas cantidades de deuda ya que se encuentran en expansión y necesitan financiamiento. *Fuente: EEFF de la empresa Negocia Lab S.A.C. Elaboración Propia.*

- **Apalancamiento Financiero:** $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$

Figura 24

Apalancamiento financiero de la empresa Negocia Lab S.A.C

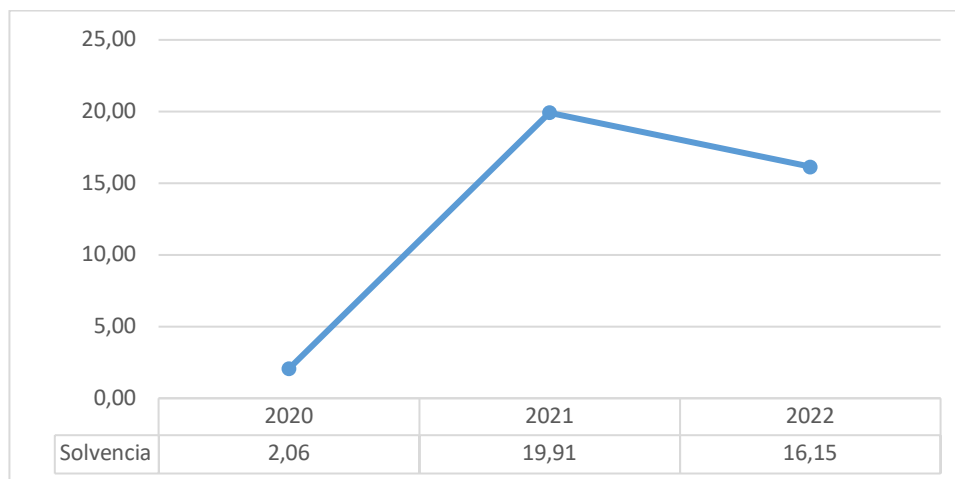


Nota. La evaluación del Estado de Situación Financiera de Negocia Lab mantuvo activo en 2020 una deuda de 48.54%, en 2021 disminuyó significativamente a 5.02% y para el año 2022 creció a 6.19%. Se puede decir que la empresa durante su primer año de operaciones para la empresa era rentable recurrir a la financiación ajena. Sin embargo, con los años posteriores bajó considerablemente y se ha mantenido la proporción de deuda, si bien la empresa necesita financiación, esta tiene un porcentaje bajo que no ha puesto en riesgo a la empresa de gastar más de lo que tiene. *Fuente:* EEFF de la empresa Negocia Lab S.A.C. *Elaboración Propia.*

- **Índice de Solvencia:** $\frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}}$

Figura 25

Índice de solvencia de la empresa Negocia Lab S.A.C



Nota. El gráfico presentado, muestra el índice de solvencia abarcando los años 2020 al 2022. Donde para el año 2020 muestra un índice de 2.06, en el año 2021 el resultado es de 19.91 y finalmente para el año 2022 obtuvo 16.15. Se obtienen cambios considerables y drásticos con respecto a los años 2020 y 2021. Para el primer año significa que Negocia cuenta en su activo con 2.06 soles por cada sol (s/.) que tiene de deuda. Caso contrario con los años posteriores donde cuenta con un activo de 19.91 y 16.15 respectivamente para responder a las obligaciones en el largo plazo. Muestra entonces una posición fortalecida por parte de los acreedores, pero se recomienda disminuir el activo, adquiriendo bienes y servicios a crédito para aumentar el pasivo e invertir parte del activo para obtener rentabilidad. *Fuente:* EEFF de la empresa Negocia Lab S.A.C. *Elaboración Propia.*

3.3.2.6. Recursos Humanos.

Negocia Lab S.A.C. actualmente no cuenta con un área de recursos humanos formal, dado que su plantilla está compuesta por un total de 10 colaboradores. En este contexto, el CEO asume directamente la responsabilidad de la gestión de recursos humanos, lo que incluye la contratación, capacitación y supervisión del personal. Esta estructura puede ser efectiva en una empresa pequeña, pero a medida que la organización crezca, podría ser beneficioso establecer un departamento de recursos humanos dedicado para optimizar la gestión del talento y fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores.

Desde su fundación, Negocia Lab ha incorporado talentos de manera gradual, siguiendo los lineamientos y requisitos establecidos por la empresa. Su proceso de selección asegura que los postulantes posean la formación profesional y ética necesarias. Este proceso incluye la revisión de currículos, entrevistas y, para ciertos puestos, un período de capacitación seguido de un examen, lo que garantiza que solo los candidatos adecuados ingresen a la organización.

En la actualidad, la etapa final del proceso de selección no se ha implementado, aunque es fundamental para evaluar la perseverancia y responsabilidad de los candidatos. También se toman en cuenta las recomendaciones, lo que puede omitir la capacitación y examen en algunos casos. Además, se realizan capacitaciones semanales o quincenales sobre el ERP y se ofrecen cursos de programación, lo que promueve el desarrollo del personal y asegura la eficacia en todas las áreas de Negocia Lab, como atención al cliente, ventas y desarrollo tecnológico. Asimismo, se llevan a cabo reuniones semanales para asignar tareas al equipo de Desarrollo Tecnológico e interdiarias para el área de ventas y

marketing, donde se evalúa el desempeño del personal, el cumplimiento de tareas y metas, así como cualquier inquietud o duda que pueda surgir, contribuyendo así a un mejor clima organizacional en la empresa.

Actualmente, el 70% del personal trabaja jornada completa, mientras que el 30% lo hace a jornada parcial. Todos los colaboradores cumplen con sus funciones dentro del horario establecido, pero no se compensan horas extras. Es importante señalar que solo el 30% de los empleados está en planilla, mientras que el resto recibe sus pagos a través de recibos por honorarios. Además, ninguno de los trabajadores cuenta con un contrato laboral firmado.

La empresa realiza los pagos de remuneraciones a sus colaboradores en las fechas establecidas. Los empleados consideran que pueden acceder a incentivos monetarios que los motiven y fortalezcan su compromiso con la organización, teniendo en cuenta el buen desempeño en las actividades asignadas.

3.3.2.7. Sistemas De Información Y Comunicaciones.

Negocia Lab, en cuanto a la seguridad necesaria para proteger la información almacenada en los servidores del ERP, utiliza el servicio de alojamiento en servidores AWS. Esto garantiza que la información se transmita de manera segura. Además, emplea sistemas de gestión específicos para el tratamiento de datos, lo que se refleja en los gastos operativos de la empresa. También recurre a Micro E-business, un servicio de hosting que optimiza el alojamiento de contenido web, mejorando los procesos en términos de tiempo, costo y servicio. Ambos servicios adquiridos proporcionan seguridad, confiabilidad y almacenamiento para las operaciones diarias de todas las microempresas que utilizan el ERP.

3.3.2.8. Tecnología E Investigación Y Desarrollo.

Hasta ahora, Negocia Lab no ha llevado a cabo un estudio de mercado exhaustivo que le brinde una visión clara del entorno en el que opera, específicamente en el sector de servicios. Los líderes de la empresa no han reconocido la relevancia de esta investigación, que podría ayudarles a reevaluar sus precios en función de la competencia y de lo que ofrecen, así como a comprender el comportamiento de sus rivales y las expectativas de sus potenciales clientes. Esto les permitiría identificar y localizar a su público objetivo, facilitando así la dirección de sus recursos a través de una estrategia de marketing efectiva.

3.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz MEFI realizada para Negocia Lab S.A.C, permite definir 20 factores determinantes entre fortalezas y debilidades.

Tabla 9

Matriz de evaluación de factores internos

MEFI DE NEGOCIA LAB S.A.C			
Factores Determinantes	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
F1: Cuenta con una cartera de clientes recurrentes y fidelizados con la empresa.	0.08	4	0.32
F2: Ofrece una cartera de 3 servicios de calidad (Negocia.pe, Negocia CRM y Negocia. Shop) orientados a mejorar la transformación digital de sus procesos administrativos de las Mypes	0.08	4	0.32
F3: Funcionalidades destacadas frente a la competencia directa. Entre ellas: Punto de venta para restaurantes, Tienda virtual, Reportes gráficos y documentarios fáciles de interpretar, control de	0.05	4	0.2

MEFI DE NEGOCIA LAB S.A.C			
Factores Determinantes	Peso	Calificación	Ponderado
inventarios, actualizaciones de acuerdo a la normativa establecida por SUNAT.			
F4: Innovación y desarrollo de nuevas herramientas digitales de acuerdo a la vanguardia del mercado.	0.04	3	0.12
F5: Procesos productivos tecnológicos competitivos para el desarrollo del software	0.04	3	0.12
F6: Ajuste de servicio (software) a las normativas impartidas por SUNAT	0.07	4	0.28
F7: Uso de plataformas tecnológicas para impartir capacitaciones a los clientes fuera de la Región.	0.07	4	0.28
F8: Se tiene conocimiento de los potenciales clientes a los que ofrecerá sus servicios.	0.04	3	0.12
F9: No existen gastos operativos por actividades presenciales (Alquiler de oficina, equipos, mantenimiento, limpieza)	0.04	3	0.12
F10: Cuenta con alianzas estratégicas que respaldan la marca Negocia.pe. Alianzas con Cámara de Comercio o Estudios de Contadores.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.56		2.03
Debilidades			
D1: Personal escaso para llevar a cabo las actividades necesarias de cada área.	0.05	1	0.05
D2: Escases de personal para el área de ventas.	0.06	1	0.06
D3: Bajo presupuesto para las actividades de marketing y automatización de ventas.	0.06	1	0.06
D4: No existe un posicionamiento de marca Negocia.pe a nivel regional o nacional.	0.04	2	0.08

MEFI DE NEGOCIA LAB S.A.C			
Factores Determinantes	Peso	Calificación	Ponderado
D5: Inexistente responsabilidad social de parte de la empresa hacia las Mypes, acerca de la digitalización de sus operaciones.	0.02	2	0.04
D6: Poca formación y capacitación del personal para las principales áreas de la empresa.	0.05	1	0.05
D7: Desmotivación evolutiva del personal que influye sobre la productividad de las actividades diarias de la empresa.	0.04	1	0.04
D8: Inexperiencia e Inexistente habilidad directiva de parte los gerentes de la organización.	0.03	2	0.06
D9: La estrategia de pricing no va de acuerdo a la competencia del mercado	0.04	2	0.08
D10: No existe un proceso eficiente de atención de PQR de los clientes	0.05	1	0.05
Subtotal	0.44		0.57
Total	1		2.6

Nota. El valor ponderado obtenido es 2.6 puntaje por encima de 2.5 indicando una posición interna ligeramente más fuerte, sin embargo, no cuenta con consistencia interior como para competir como lo desea. Entre sus debilidades más fuertes tenemos la D3, D4, D1 y D6 con un peso de 0.06 y 0.05. Donde podemos distinguir un problema de escasez de personal para las áreas motores de la empresa "Ventas y Marketing" así como una baja capacitación al personal. Así mismo, entre sus fortalezas más destacadas se encuentran la F1, F2, F6 Y F7 con peso de 0.08 y 0.07, destacando sobre los servicios ofrecidos por Negocia Lab, así como el ajuste que tiene esta con las normativas de SUNAT con el fin de que sus clientes sientan que trabajan con una plataforma confiable y segura para

llevar a cabo las distintas operaciones gracias a las funcionalidades destacadas que ofrece el software.

3.3.4 Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz realizada cuenta con 12 factores claves de éxito con pesos asignados de manera adecuada. Como se muestra en la Tabla XX, siendo el de mayor peso los factores: Calidad del producto (0,10) y Competitividad de precios (0,10).

Tabla 10

MPC de empresa Negocia Lab

MPC DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FACTURACIÓN									
FCE	PES O	NEGOCIA LAB							
		SAC		BSALE		KEYFACIL		WALLY	
		VAL OR	PON D.	VAL OR	PON D.	VAL OR	PON D.	VAL OR	PON D.
1. Participación en el	0.0								
mercado	8	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
2. Capacidad	0.0								
financiera	9	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3. Calidad del	0.1								
producto	0	4	0.40	4	0.4	1	0.1	3	0.3
4. Eficiencia de la	0.0								
organización	7	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5. Calidad de servicio	0.0								
al cliente	9	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27
6. Capacidad	0.1								
tecnológica e	1	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44

innovación en los

programas

7. Competitividad de

0.1

precios

0

3

0.30

3

0.3

4

0.4

2

0.2

8. Capacidad de

respuesta de la

demanda del

0.0

mercado

9

3

0.27

3

0.27

3

0.27

3

0.27

9. Poca inversión

0.0

publicitaria

7

1

0.07

2

0.14

3

0.21

4

0.28

10. Enfoque de

operaciones hacia

pequeñas y

0.0

microempresas

7

3

0.21

2

0.14

2

0.14

3

0.21

11. Escasa

capacitación del

personal que forma

parte de la

0.0

organización

8

1

0.08

3

0.24

3

0.24

2

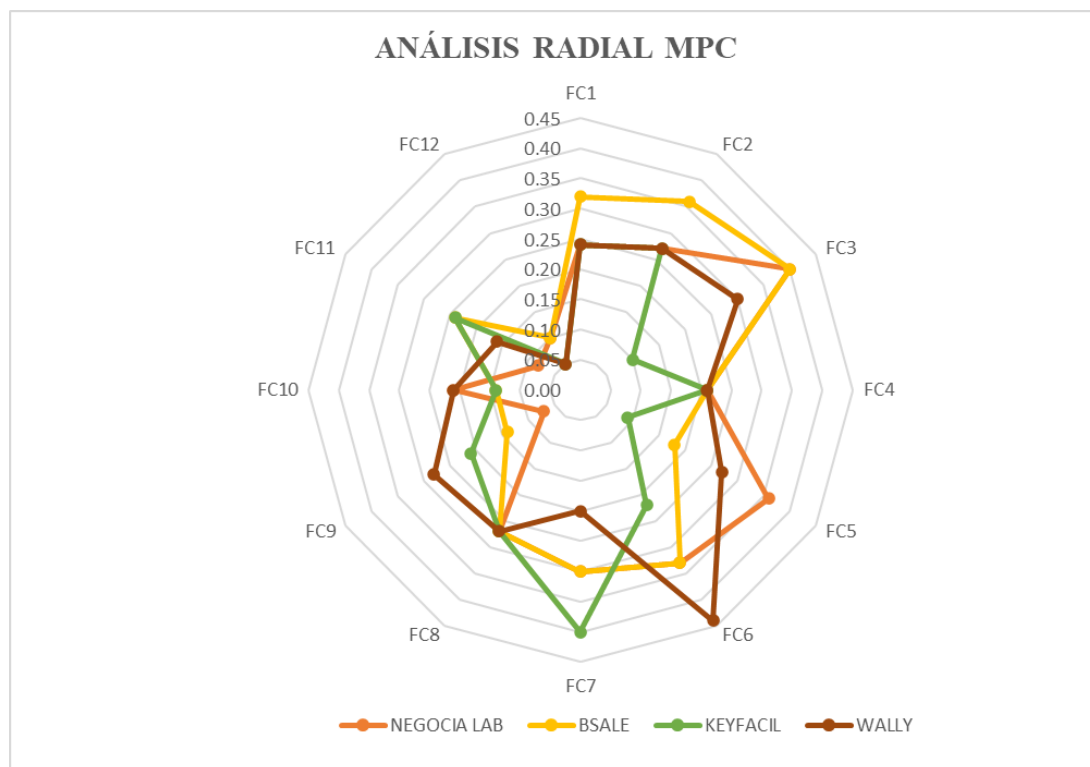
0.16

12. Falta de participación en financiamiento por concursos	0.0 5	2	0.10	2	0.1	1	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.84		2.99		2.44		2.9

Nota. Donde la empresa Bsale está mejor posicionada entre las 4 empresas elegidas con un ponderado de 2,99 ya que cuenta con una mejor capacidad financiera, calidad en sus productos y mayor participación en el mercado peruano con respecto a las Pymes. Luego le sigue la empresa Wally (2,9) en la que resalta la inversión en publicidad, siendo este su punto más fuerte lo que le permite tener un mejor desempeño en ventas, además de ofrecer precios bajos. Después se encuentra Negocia.pe (2,84) con un mayor valor respecto a la calidad de los servicios que ofrece, también el post venta y competitividad en precios respecto al mercado. Por último, tenemos a Keyfácil (2,44) en el que resalta sus precios más bajos del mercado, sin embargo, la atención post venta puede representar una debilidad para su servicio.

Figura 26

Gráfico del análisis radial Mat. PC



Nota. Elaboración propia, tomando la información de la matriz de perfil

competitivo sobre cada factor externo y su peso ponderado de las 4 empresas analizadas

3.4 Matriz MIO y OLP

Tabla 11

Matriz de interés Organizacionales

MATRIZ MIO DE NEGOCIA LAB SAC			
Intereses organizacionales	Intensidad de Interés		
	Vital	Importan	Periférico
1. Protección de capital de los accionistas		x	
2. Aumento del retorno sobre la inversión	x		
3. Aumento de la participación del mercado	x		
4. Desarrollo de los valores Corporativos		x	

Nota. Elaboración propia tomando los intereses organizacionales del libro de D'Alessio F. El proceso estratégico: un enfoque de gerencia.

Para Negocia Lab se consideraron 4 OLP a cumplir para el periodo de estudio, los cuales se detallan a continuación:

1. En el 2025, ingresar al mercado ecuatoriano, ofreciendo el Servicio de gestión administrativa y facturación electrónica adecuado a las normativas de dicho país. Además, de ofrecer los dos servicios extras de la empresa, Ecommerce o tienda online y CRM liderando el mercado de ERPs.
2. Las ventas de Negocia Lab alcanzarán los S/500,000.00, partiendo de los S/307,000.00 que se tenían acabado el año 2022, tras impulsar las estrategias de marketing y posicionamiento de la marca en el mercado nacional e internacional diversificando los productos ofrecidos.
3. Mejoramiento de los canales de atención (pre venta, venta y post venta), automatizando los procesos por canales virtuales y capacitando al personal de los canales físicos.

4. Al 2025 la empresa Negocia Lab a través de la aplicación de nuevos lenguajes de programación y avances tecnológicos, generó la implementación de nuevos servicios empresariales que demanda el mercado.

3.5. Formulación de Estrategias

3.5.1. Matriz de FODA – Cruzado

La FODA Cruzado de Negocia Lab, parte de la elaboración de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en el análisis de las matrices MEFE Y MEFI, los cuales vamos a formar las estrategias que se muestran en la Tabla 12 de la Matriz FODA:

FO (Explote): Fortalezas y Oportunidades; se elaboró cinco estrategias para la empresa Negocia.

DO (Busque): Debilidades y Oportunidades; se elaboraron siete estrategias para la organización.

FA (Confronte): Fortalezas y Amenazas; se elaboraron tres estrategias.

DA (Evite): Debilidades y Amenazas; se elaboraron cuatro estrategias en la matriz.

Tabla 12

Matriz FODA Cruzado de Negocia Lab SAC

FODA cruzado de la empresa Negocia Lab		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Cuenta con una cartera de clientes recurrentes y fidelizados con la empresa.	D1: Personal escaso para llevar a cabo las actividades necesarias de cada área.
	F2: Ofrece una cartera de 3 servicios de calidad (Negocia.pe, Negocia CRM y Negocia. Shop) orientados a mejorar la transformación digital de sus procesos administrativos de las Mypes	D2: Escases de personal para el área de ventas.
	F3: Funcionalidades destacadas frente a la competencia directa. Entre ellas: Punto de venta para restaurantes, Tienda virtual, Reportes gráficos y documentarios fáciles de interpretar, control de inventarios, actualizaciones de acuerdo a la normativa establecida por SUNAT.	D3: Bajo presupuesto para las actividades de marketing y automatización de ventas.
	F4: Innovación y desarrollo de nuevas herramientas digitales de acuerdo a la vanguardia del mercado.	D4: No existe un posicionamiento de marca Negocia.pe a nivel regional o nacional.
	F5: Procesos productivos tecnológicos competitivos para el desarrollo del software (Preguntar el día de mañana al área de desarrollo)	D5: Inexistente responsabilidad social de parte de la empresa hacia las Mypes, acerca de la digitalización de sus operaciones.
	F6: Ajuste de servicio (software) a las normativas impartidas por SUNAT	D6: Poca formación y capacitación del personal para las principales áreas de la empresa.

FODA cruzado de la empresa Negocia Lab		
	F7: Uso de plataformas tecnológicas para impartir capacitaciones a los clientes fuera de la Región. F8: Se tiene conocimiento de los potenciales clientes a los que ofrecerá sus servicios. F9: No existen gastos operativos por actividades presenciales (Alquiler de oficina, equipos, mantenimiento, limpieza) F10: Cuenta con alianzas estratégicas que respaldan la marca Negocia.pe. Alianzas con Cámara de Comercio o Estudios de Contadores.	D7: Desmotivación evolutiva del personal que influye sobre la productividad de las actividades diarias de la empresa. D8: Inexperiencia e Inexistente habilidad directiva de parte los gerentes de la organización. D9: La estrategia de pricing no va de acuerdo a la competencia del mercado D10: No existe un proceso eficiente de atención de PQR de los clientes
OPORTUNIDADES	FO: EXPLOTE	DO: BUSQUE
O1: Incremento de Mypes y Pymes en un 76% en los últimos años en el Perú O2: Formalización de las empresas y emprendimientos en sistema facturación electrónica por la entidad correspondiente	FO1: Adquirir actualizaciones de los sistemas web para desarrollar nuevas herramientas digitales que permitan optimizar la atención a nuestros clientes. (F4, F10, FO3, O6) FO2: Mayor inversión marketing digital para llegar a nuevas empresas ante el incremento de Mypes y Pymes en los últimos años. (F1, F8, O1)	DO1: Poner énfasis en mejorar las condiciones post venta o venta, con respecto al recojo de peticiones, descontentos, sugerencias de parte de los clientes con el fin de fortalecer el servicio y la excelencia operativa (O1, O2, O3, D10) DO2: Definir la estrategia de pricing tomando en cuenta los diferentes factores socioeconómicos y políticos de nuestro país. Así como tomar en cuenta la competencia a través del pricing neutral que permite

FODA cruzado de la empresa Negocia Lab

O3: Necesidad de un mayor incremento en Innovación y actualización de los sistemas web en el mercado tecnológico por demanda de las empresas y emprendimientos

O4: Mayor presencia de la internet en la inserción de sistemas utilizados en el mercado laboral

O5: Leyes de implementación de facturación electrónica por la SUNAT

O6: Uso de las diferentes plataformas tecnológicas para la capacitación de los clientes

FO3: Brindar soluciones en los 3 servicios de calidad (Negocia.pe, Negocia CRM y Negocia. Shop) que ofrece Negocia Lab a nuestros clientes con un software actualizado en tecnología. F2, F5, F9, O8

FO4: Establecer un link de acceso en el sistema de Negocia directo a las Resoluciones de Superintendencia que emite Sunat para empresas para el respectivo cumplimiento de las nuevas normativas. F6, O2, O5, O7

FO5: Uso de las plataformas digitales para la capacitación de clientes ofreciendo funcionalidades destacadas frente a la competencia (Punto de venta para restaurante, Tienda virtual, Reportes gráficos y documentarios, entre otros). F3, F7, O4, O6

generar resultados positivos en el corto plazo. (O7, D9)

DO3: Investigar e invertir en la adquisición de herramientas (TIC) de procesamiento y automatización de las actividades de la empresa que son vitales para su funcionamiento (O8, D1)

DO4: Efectuar una estrategia de ventas a través de la contratación de vendedores freelance para aprovechar a las nuevas Pymes que ingresan al mercado en la digitalización de sus negocios y facturación electrónica. (O2, O3, D2)

DO5: Desarrollar un posicionamiento de la marca Negocia.pe a través de la búsqueda reconociendo de esta, en la Región y en el país, como un software de gestión administrativa y ventas. (O3, O2, D4)

DO6: Desarrollar un plan de marketing eficaz que permita a traer nuevos potenciales clientes obligados por las leyes y normativas de SUNAT a adquirir un SEE. (O3, D5)

FODA cruzado de la empresa Negocia Lab

O7: Estabilidad política del país y adecuado manejo de la política monetaria y fiscal

D07: Buscar potenciar el uso de plataformas web como zoom o Meet para capacitación y captación de potenciales clientes con el fin de mejorar las ventas y fidelizar a los que ya son parte de la empresa. (O4, D4, D5,06)

O8: El desarrollo y evolución de las TIC en la generación, procesamiento y sistematización de la información en el ámbito empresarial.

AMENAZAS	FA: CONFRONTE	DA: EVITE
A1: Crecimiento constante de la competencia	FA1: Incrementar los procesos tecnológicos y modernos en nuestras herramientas digitales y funcionalidades para hacer frente a la competencia extranjera con presencia en el mercado nacional. A1, A3, F3, F4, F5	DA1: Maximizar los cursos de formación para el área de desarrollo con el fin de que puedan implementar una aplicación offline del ERP. (A5, A7, D6)
A2: Nivel bajo de reconocimiento de los sistemas de facturación	FA2: Potenciar el sistema de Negocia para que se mantenga en funcionamiento ante posibles caídas de la red global de internet y los posibles ataques informáticos. A7, A5, A8, F7	DA2: Motivar al equipo tecnológico con incentivos para mejorar la ciberseguridad del software ante posibles ataques informáticos. (A8, D6, D7)
A3: Mejores equipos tecnológicos de la competencia a nivel global y que tienen presencia en el mercado nacional.	FA3: Desarrollar estrategias de capacitación a nuestros trabajadores encargados de las ventas de nuestros servicios para una atención que asegure la permanencia y recomendación de nuestros clientes. (A1, A3, F1, F8, F9, F10)	DA3: Buscar una reorganización con respecto a los ascensos de personal para las áreas importantes, manejando una política de incentivos o premiación por metas cumplidas. De la misma manera, políticas de

FODA cruzado de la empresa Negocia Lab

A4: Aumento de la Informalidad empresarial

castigo por incumplimiento de tareas. (A1, D1, D2, D8)

DA4: Aprovechar las técnicas de marketing para captar un mercado reacio a la formalidad a través de precios accesibles y competitivos. (A4, D9, D3)

A5: Caídas de la red global de Internet

A6: Posibles shocks económicos externos que conlleven a la paralización de la economía

A7: Deficiencia de soporte tecnológico en los equipos que usan los clientes de Negocia Lab para usar el sistema que ofrece la empresa

A8: Aumento de los ataques informáticos existentes (Spam, Farming, Phishing, etc)

Nota. Elaboración propia

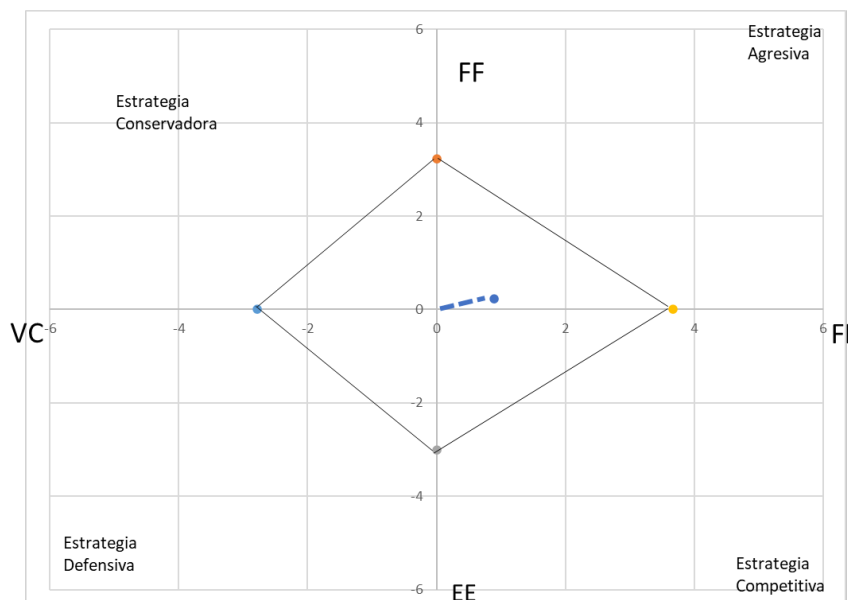
3.5.2. Matriz PEYEA

Seguido se muestra la Mat. PEYEA para nuestra empresa de estudio "NEGOCIA LAB SAC" como muestra la Tabla 13. Como resultado de la calificación y ponderación de las variables se obtuvo 4 posturas estratégicas:

1. Estrategias agresivas CI: alta fuerza financiera y alta fuerza de la industria.
2. Estrategias conservadoras CII: alta fuerza financiera y baja ventaja competitiva.
3. Estrategias defensivas CIII: baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva.
4. Estrategias competitivas CIV: alta fuerza de la industria y baja estabilidad del entorno.

Figura 27

Gráfico de la Matriz Peyea



Nota. Elaboración propia. Con los promedios de cada factor determinante de la estabilidad del Entorno por lo que Negocia Lab se ubica en el

cuadrante de estrategia agresiva, es decir, una alta fortaleza financiera y de la industria, con una ventaja competitiva que tiene la organización y se deben aprovechar las oportunidades para mantenerse, seguir creciendo en la industria para un mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 13

Matriz PEYEA de la empresa Negocia Lab Sac

Planilla para la calificación de los factores determinantes de EE; FI; FF y VC de "NEGOCIA LAB SAC"										
Factores determinantes de la estabilidad del entorno EE				Valores					Calificación	
				0	1	2	3	4	5	
Cambios tecnológicos	M					6				P 4
Tasa de inflación	B			0	1	2	3	4	5	A 1
Variabilidad de la demanda	G			0	1	2	3	4	5	P 3
Rango de precios de productos competitivos	A			0	1	2	3	4	5	E 2
Barrera de entrada al mercado	P			0	1	2	3	4	5	M 2
Rivalidad entre empresas en el mercado	A			0	1	2	3	4	5	B 4
Elasticidad Precio de la demanda	E			0	1	2	3	4	5	I 3
Presión de los productos sustitutos	A			0	1	2	3	4	5	B 5
										-3.00
Factores determinantes de la fortaleza de la industria FI										
				0	1	2	3	4	5	
Potencial de crecimiento	B					6				A 5

-3.00

Potencial Utilidades	B	0	1	2	3	4	5	A	3
				6					
Estabilidad Financiera	B	0	1	2	3	4	5	A	4
				6					
Conocimiento tecnológico	S	0	1	2	3	4	5	C	4
				6					
Utilización de recursos	I	0	1	2	3	4	5	E	4
				6					
Intensidad de Capital	B	0	1	2	3	4	5	A	3
				6					
Facilidad de entrada al mercado	F	0	1	2	3	4	5	D	5
				6					
Productividad/Utilización de la capacidad	B	0	1	2	3	4	5	A	3
				6					
Poder de negociación	B	0	1	2	3	4	5	A	2
				6					
									3.67
Factores determinantes de la fortaleza financiera FF									
		0	1	2	3	4	5		
Retorno de inversión	B			6				A	5
		0	1	2	3	4	5		
Apalancamiento	D			6				B	1
		0	1	2	3	4	5		
Liquidez	D			6				B	3
		0	1	2	3	4	5		
Capital Requerido vs capital disponible	A			6				S	4

		0	1	2	3	4	5		
Flujo de Caja	B			6				A	4
		0	1	2	3	4	5		
Facilidad de salida del mercado	D			6				F	3
		0	1	2	3	4	5		
Riesgo involucrado en el negocio	B			6				A	3
		0	1	2	3	4	5		
Rotación de inventarios	B			6				A	3
		0	1	2	3	4	5		
Economías de Escala y de experiencia	B			6				A	3
									3.22
Factores determinantes de la ventaja competitiva VC									
		0	1	2	3	4	5		
Participación en el mercado	P			6				G	3
		0	1	2	3	4	5		
Calidad del producto	I			6				S	4
		0	1	2	3	4	5		
Ciclo de vida del producto	A			6				T	1
		0	1	2	3	4	5		
Ciclo de reemplazo del producto	V			6				F	4
		0	1	2	3	4	5		
Lealtad del consumidor	B			6				A	3
		0	1	2	3	4	5		
Utilización de la capacidad de los competidores	B			6				A	1
		0	1	2	3	4	5		
Conocimiento tecnológico	B			6				A	5

		0	1	2	3	4	5		
Integración vertical	B				6			A	3
		0	1	2	3	4	5		
Velocidad de integración de nuevos productos	L				6			R	5
									-2.78

Nota. Elaboración propia. Modelo de matriz tomado de D'Alessio, F. El proceso estratégico un enfoque de gerencia.

3.5.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Trabajada para los años 2021 y 2022 para el Sistema administrativo que ofrece la Empresa Negocia Lab, con los datos obtenidos del BCR y la PECAP sobre la participación del mercado y utilidades de la industria.

Tabla 14

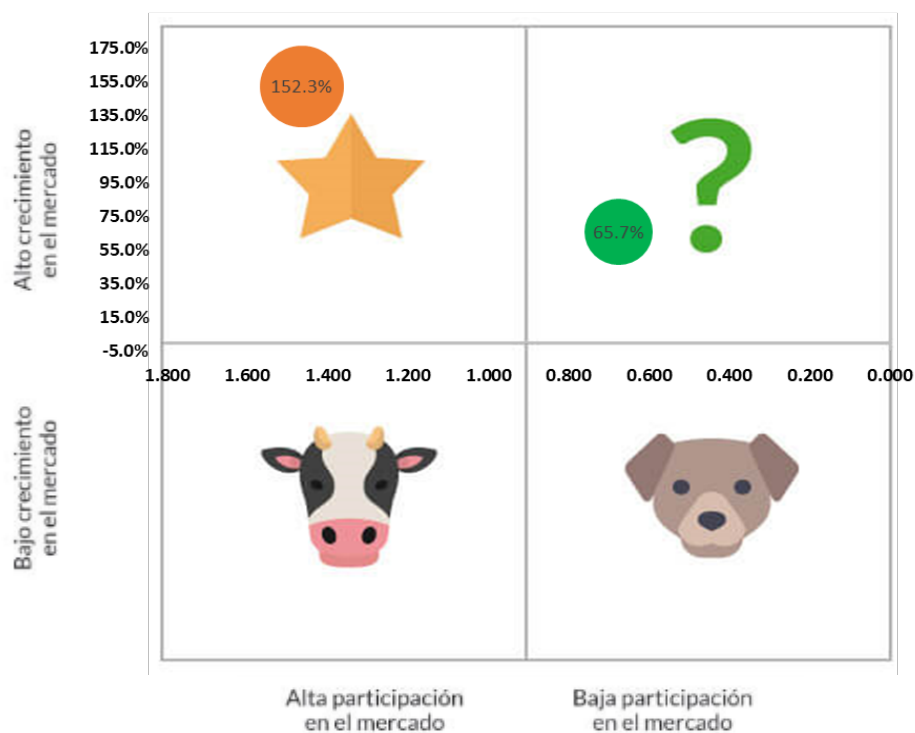
Participación de mercado y ventas Negocia Lab

MBCG						
División	Ventas	% de Ventas	Utilidades de la industria	%	Tasa de crecimiento	Participa mercado
Año	S/.		S/.			
2021	201,643.95	39.64%	124,000,000.00	58.77%	65.7%	0.674
Año	S/.		S/.			
2022	307,089.06	60.36%	87,000,000.00	41.23%	152.3%	1.464
	S/.		S/.			
Total	508,733.01	100.00%	211,000,000.00	100.00%	-	-

Nota. Elaboración propia con datos del BCR y EE. FF de la empresa.

Figura 28

Posición relativa de la empresa Negocia Lab



Nota. Tomado del BCR y la Asociación Peruana de Capital Semilla Emprendedor (PECAP).

El grafico nos dice que en el año 2021 el sistema ofrecido por la empresa fue un producto interrogación, es decir existía una mínima incorporación en el mercado, pero compite con una industria que está mostrando un crecimiento acelerado y en donde la organización debe decidir bien que estrategias tomar. A diferencia del año 2022 donde tuvo una mayor participación en un mercado que creció en un gran ritmo por el tema de la

digitalización por lo que conlleva a una mayor inversión para mantener el crecimiento de la tecnología y crecimiento del mercado.

3.5.4. Matriz Interna – Externa

Tabla 15

Matriz empresa Negocia Lab Sac (MIE)

MIE			
TOTAL, PONDERADO EFI			
	FUERTE (3.0 a 4.0)	MEDIO (2.0 a 2.99)	BAJO (1.0 a 1.99)
FUERTE (3.0 a 4.0)	I	II	III
MEDIO (2.0 a 2.99)	IV	● Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI
BAJO (1.0 a 1.99)	VII	VIII	IX

Nota. Elaboración propia, la tabla 15 muestra la Matriz Interna - Externa (MIE) de la empresa Negocia Lab Sac que la ubica en el cuadrante V como resultado de la evaluación de factores externos en la que obtuvo un valor de 2.71 ubicados en el eje Y, y en la evaluación de factores internos obtuvo un valor de 2.60 ubicados en el eje X. Es por ello que se sugiere a la empresa implementar estrategias de desarrollo selectivo que le permitan mejorar como: la penetración en el mercado mediante la mejora de la calidad del servicio que se ofrece y la maximización del desempeño del recurso humano y tecnológico en los programas, con la finalidad de mantener y aumentar su posicionamiento en el mercado.

3.5.5. Matriz de la Gran Estrategia

Negocia Lab se encuentra en el cuadrante II, lo que indica que tiene una posición de crecimiento en la industria, aunque aún carece de los recursos necesarios para competir de manera efectiva. El rápido desarrollo del sector exige que la organización responda de manera inmediata a los diversos avances que se presentan en el entorno externo.

Tabla 16

MGE de Negocia Lab Sac

Matriz de la Gran Estrategia (GE)			
Rápido crecimiento en el mercado			
Posicion competitiva debil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posicion competitiva Fuerte
	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de Mercados	
	Penetracion de Mercados	Penetracion de Mercados	
	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Productos	
	Integracion Horizontal	Integracion hacia adelante	
	Desposeimiento	Integracion hacia atrás	
	Liquidación	Diversificacion Concentrica	
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Reducción	Diversificacion Concentrica	
	Diversificacion Concentrica	Diversificacion Horizontal	
	Diversificacion Horizontal	Diversificacion Conglomerada	
	Diversificacion Conglomerada	Aventura Conjunta	
	Liquidacion		
Lento crecimiento en el mercado			

Nota. Matriz de la gran estrategia. Tomado del libro D'Alessio el planeamiento estratégico. La empresa se posiciona en el cuadrante II.

3.5.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Nos muestra los planes elaborados en la matriz FODA Cruzado en donde se tienen las combinaciones FO, DA, FA, DO dando un total de

diecinueve estrategias implementadas. De las cuales, se eligieron nueve siendo éstas las de mayor valor o participación en las matrices del planeamiento elaboradas anteriormente y como se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz de Decisión Estratégica

ESTRATEGIAS EMPRESA NEGOCIA LAB SAC								
N°	Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	MFODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Adquirir actualizaciones de los sistemas web para desarrollar nuevas herramientas digitales que permitan optimizar la atención a nuestros clientes		X	X	X	X	X	5
2	Mayor inversión marketing digital para llegar a nuevas empresas ante el incremento de Mypes y Pymes en los últimos años.		X		X	X		3
3	Brindar soluciones de los 3 servicios de calidad (Negocia.pe, Negocia CRM y Negocia. Shop) que ofrece Negocia Lab a nuestros clientes con un software actualizado en tecnología.		X			X		2
4	Establecer un link de acceso en el sistema de Negocia directo a las Resoluciones de		X			X		2

ESTRATEGIAS EMPRESA NEGOCIA LAB SAC								
N°	Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	MFODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
5	Superintendencia que emite Sunat para empresas para el respectivo cumplimiento de las nuevas normativas. Uso de las plataformas digitales para la capacitación de clientes ofreciendo funcionalidades destacadas frente a la competencia (Punto de venta para restaurante, Tienda virtual, Reportes gráficos y documentarios, entre otros)		X			X		2
6	Poner énfasis en mejorar las condiciones post venta o venta, con respecto al recojo de peticiones, descontentos, sugerencias de parte de los clientes con el fin de fortalecer el servicio y la excelencia operativa		X			X	X	3
7	Definir la estrategia de pricing tomando en cuenta los diferentes factores		X	X		X		3

ESTRATEGIAS EMPRESA NEGOCIA LAB SAC								
N°	Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	MFODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
8	socioeconómicos y políticos de nuestro país. Así como tomar en cuenta la competencia a través del pricing neutral que permite generar resultados positivos en el corto plazo. Investigar e invertir en la adquisición de herramientas (TIC) de procesamiento y automatización de las actividades de la empresa que son vitales para su funcionamiento		X	X	X	X	X	5
9	Efectuar una estrategia de ventas a través de la contratación de vendedores freelance para aprovechar a las nuevas Pymes que ingresan al mercado en la digitalización de sus negocios y facturación electrónica.		X			X		2

ESTRATEGIAS EMPRESA NEGOCIA LAB SAC								
N°	Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	MFODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
10	Desarrollar un posicionamiento de la marca Negocia.pe a través de la búsqueda reconociendo de esta, en la Región y en el país, como un software de gestión administrativa y ventas.		X	X	X		X	4
11	Desarrollar un plan de marketing eficaz que permita a traer nuevos potenciales clientes obligados por las leyes y normativas de SUNAT a adquirir un SEE.		X			X	X	3
12	Buscar potenciar el uso de plataformas web como zoom o Meet para capacitación y captación de potenciales clientes con el fin de mejorar las ventas y fidelizar a los que ya son parte de la empresa.		X			X	X	3
13	Incrementar los procesos tecnológicos y modernos en nuestras herramientas digitales y funcionalidades		X	X	X	X		4

ESTRATEGIAS EMPRESA NEGOCIA LAB SAC								
N°	Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	MFODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
14	para hacer frente a la competencia extranjera con presencia en el mercado nacional. Potenciar el sistema de Negocia para que se mantenga en funcionamiento ante posibles caídas de la red global de internet y los posibles ataques informáticos.		X	X		X	X	4
15	Desarrollar estrategias de capacitación a nuestros trabajadores encargados de las ventas de nuestros servicios para una atención que asegure la permanencia y recomendación de nuestros clientes		X	X		X	X	4
16	Maximizar los cursos de formación para el área de desarrollo con el fin de que puedan implementar una aplicación offline del ERP.		X				X	2

ESTRATEGIAS EMPRESA NEGOCIA LAB SAC								
N°	Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	MFODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
17	Motivar al equipo tecnológico con incentivos para mejorar la ciberseguridad del software ante posibles ataques informáticos.		X	X		X	X	4
18	Buscar una reorganización con respecto a los ascensos de personal para las áreas importantes, manejando una política de incentivos o premiación por metas cumplidas. De la misma manera, políticas de castigo por incumplimiento de tareas.		X	X		X	X	4
19	Aprovechar las técnicas de marketing para captar un mercado reacio a la formalidad a través de precios accesibles y competitivos		X	X		X	X	4

Nota. Elaboración propia tomando matriz FODA Cruzado.

3.5.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Se tomaron los factores MEFE y MEFI para la realización de la Matriz MCP junto con las estrategias de mayor participación obtenidas en la Matriz MDE.

Asignándole un puntaje de atractividad según corresponda: 4 (Muy atractiva), 3 (Atractiva), 2 (Algo atractiva), 1 (Nada atractiva).

Como resultado se tomaron las estrategias que obtuvieron el puntaje total de atractividad (PTA) con mayor promedio (> 4.5) estas son:

1. Desarrollar estrategias de capacitación a nuestros trabajadores encargados de las ventas de nuestros servicios para una atención que asegure la permanencia y recomendación de nuestros clientes. (5.48)
2. Desarrollar un posicionamiento de la marca Negocia.pe a través de la búsqueda y reconocimiento de esta, en la Región y en el país, como un software de gestión administravia y ventas. (5.41)
3. Investigar e invertir en la adquisición de herramientas (TIC) de procesamiento y automatización de las actividades de la empresa que son vitales para su funcionamiento. (5.34)
4. Incrementar los procesos tecnológicos y modernos en nuestras herramientas digitales y funcionalidades para hacer frente a la competencia extranjera con presencia en el mercado nacional. (5.20)
5. Aprovechar las técnicas de marketing para captar un mercado reacio a la formalidad a través de precios accesibles y competitivos (5.18)
6. Buscar una reorganización con respecto a los ascensos de personal para las áreas importantes, manejando una política de incentivos o premiación por metas cumplidas. De la misma manera, políticas de castigo por incumplimiento de tareas. (4.62)

3.6. Implementación Estratégica

3.6.1. Objetivos de Corto plazo (OCP) de la empresa Negocia Lab SAC

Los OCP parten del OLP, los cuales por medio de las estrategias permitirá alcanzar lo planteado en el objetivo. Se tienen los siguientes objetivos:

1. En el 2025, ingresar al mercado ecuatoriano, ofreciendo el Servicio de gestión administrativa y facturación electrónica adecuado a las normativas de dicho país. Además, de ofrecer los dos servicios extras de la empresa, Ecommerce o tienda online y CRM liderando el mercado de ERPs.
 - 1.1. Identificar en el año 2023 las principales barreras de acceso y como trabajar en ellas para lograr operar en el mercado ecuatoriano.
 - 1.2. Desarrollar al 2024 un plan a seguir para poder operar y ofrecer los servicios de gestión administrativa en el mercado de dicho país respetando sus lineamientos y normativas legales correspondientes.
2. Las ventas de Negocia Lab alcanzarán los S/500,000.00, partiendo de los S/307,000.00 que se tenían acabado el año 2022, tras impulsar programas de marketing y posicionamiento de la marca en el mercado peruano y extranjero diversificando los productos ofrecidos.
 - 2.1. Alcanzar un mayor número de Pymes y Mypes de 250 clientes por año en el mercado con los productos ofrecidos por Negocia Lab Sac.

- 2.2. Aumentar al 2024 las ventas de Negocia a S/400,000.00 partiendo de los S/307,000.00 alcanzados en el año 2022.
- 2.3. Implementar sesiones semestrales sobre marketing y ventas al personal del área correspondientes.
- 2.4. Establecer al 2023 la automatización de registro y pagos de los clientes interesados en el software a través de la afiliación de pasarelas de pago como: Izipay, Mercado pago, Niubiz, etc. Así como, el proceso de aprendizaje del sistema a través de una guía de principiantes.
- 3. Mejoramiento de los canales de atención (pre venta, venta y post venta), automatizando los procesos por canales virtuales y capacitando al personal de los canales físicos.
 - 3.1. Ofrecer una línea de carrera para cada una de las áreas de la empresa, con el fin de que los talentos contratados puedan continuar a largo plazo, promoviendo la especialización y con ello desarrollo de la misma.
 - 3.2. Capacitar por medio de cursos a los encargados de atención presencial y virtual. Así como la programación anual de visitas de seguimiento a los clientes sobre el manejo del sistema.
- 4. Al 2025 la empresa Negocia Lab a través de la aplicación de nuevos lenguajes de programación y avances tecnológicos, generó la implementación de nuevos servicios empresariales que demanda el mercado.
 - 4.1. Optimizar el uso de los recursos de Negocia Lab para generar la reinversión en tecnología de 0% al año a 25% de utilidades anuales.
 - 4.2. Realizar mantenimiento y optimización anual de los equipos tecnológicos de los trabajadores de la organización.

4.3. Capacitar al personal del área de soporte tecnológico cada trimestre para actualizar los conocimientos en herramientas tecnológicas.

4.4. Implementar un nuevo servicio empresarial en el 2024 para que este a disposición del mercado.

3.6.2. Políticas de la organización

Las políticas organizacionales implementadas facilitarán el desarrollo de funciones dentro de la empresa, promoviendo un buen desempeño, comportamiento adecuado y el cumplimiento de normas establecidas:

P1: Cumplir y respetar las leyes y decretos de normativa legal establecidos por la entidad correspondiente para el funcionamiento del sistema en las Pymes y Mypes.

P2: Lograr la satisfacción de nuestros clientes con la adecuada atención y cumplimiento de requisitos ofrecidos en el servicio de la empresa.

P3: Optimizar y promover la actualización de los sistemas tecnológicos y servicios que permiten el funcionamiento de la organización.

P4: Brindar a nuestros trabajadores un ambiente de trabajo adecuado, con oportunidades para su desarrollo personal y profesional según el área que corresponda.

P5: Incentivar a nuestros trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la organización.

P6: Promover en nuestros canales una atención más rápida a las diferentes dudas y preguntas que tienen los clientes sobre el proceso y uso del servicio.

P7: Participar como empresa en los diferentes concursos y actividades a nivel nacional para promover el reconocimiento de la organización Negocia Lab Sac en servicio de gestión administrativa.

3.6.3. Tablero de control balanceado (Balance Scorecard)

El balance Scorecard es una herramienta útil para obtener una visión integral de la empresa u organización. Permite rastrear y controlar la implementación de estrategias, así como identificar acciones que faciliten el logro de objetivos. Esta metodología se enfoca en cuatro perspectivas, las cuales se detallan en la Tabla 19 del Tablero de Control:

- a) Financiera: Evaluamos el éxito de los métodos implementados para lograr el objetivo de la organización por aumento de ventas, reinversión de recursos y mayor posicionamiento.
- b) Cliente: Buscar segmentos e identificar el adecuado mercado de operación de la organización mejorando los sistemas y capacitando al personal para una mejor atención.
- c) Interna: Mejorar e innovar en los servicios de la empresa, así como mantener en revisión los equipos para la atención a las Mypes que componen nuestra cartera de clientes.
- d) Aprendizaje: Capacitar a los trabajadores de la organización para generar conocimientos en el uso y funcionalidad del servicio que se ofrece (Software).

3.6.4. Plan Estratégico Integral

El PEI de Negocia Lab en la Tabla se visualiza de una manera general la planificación de estrategias, políticas y objetivos que la organización quiere alcanzar para tener una visión completa del futuro que desea

alcanzar la empresa para su adecuado control o reajuste del proceso de ser necesario

Tabla 18

Tablero de Control Balanceado de la empresa Negocia

Scorecard Negocia Lab								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	2022	2023	2024	2025	UNIDADES RESPONSABLES
FINANCIERA	Aumentar al 2024 las ventas de Negocia a S/400,000.00 partiendo de los S/307,000.00 alcanzados en el año 2022.	Incrementar el presupuesto de Marketing para posicionar la marca Negocia.pe. Brindar incentivos por cumplimiento de metas mensuales en cuanto a ventas. Contratar personal especialista en marketing digital.	SOLES	S/ 307,000.00	S/ 350,000.00	S/ 400,000.00	-	Área de Marketing y Área de gestión comercial
	Alcanzar un mayor número de Pymes y Mypes de 250 clientes por año en el mercado con los productos ofrecidos por Negocia Lab Sac.	Realizar capacitaciones masivas a los clientes sobre el uso de los módulos del ERP a través de las plataformas virtuales (Meet, zoom, en vivo en Facebook/Instagram).	PYMES Y MYPES	250	500	750	1000	
	Optimizar el uso de los recursos de la	Destinar parte de las utilidades de la	%	25 %	25%	25%	25%	Directivos

Scorecard Negocia Lab								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	NOMBRE	UNIDA D DE MEDID A	20 22	2023	2024	2025	UNIDADE S RESPONS ABLES
	empresa para generar la reinversión en tecnología de 0% al año a 25% de utilidades anuales.	empresa a reinvertir en nuevas tecnologías (servidores, cursos de nuevos lenguajes de programación, servicio de hosting, equipos modernos)						
CLIENTE	Al 2023 establecer la automatización de registro y pagos de los clientes interesados en el software a través de la afiliación de pasarelas de pago como: Izipay, Mercado pago, Niubiz, etc. Así como, el proceso de aprendizaje del sistema a través de una guía de principiantes.	Desarrollar un módulo de pagos automáticos a través de la integración de pasarelas de pago desde el software Negocia.pe.	REGISTRO DE PAGOS	-	Nuevos métodos de pago	-	-	Área de Desarrollo y Tecnología
	Mejorar y capacitar por medio de cursos a los encargados de atención presencial y virtual. Así como la programación anual	Organizar dinámicas y cursos capacitación para trazar objetivos, establecer las políticas de atención y servicio al cliente para	CURSOS	4	6	6	6	Área de Gestión Comercial (Atención y Asesoría a clientes)

Scorecard Negocia Lab								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	2022	2023	2024	2025	UNIDADES RESPONSABLES
	de visitas de seguimiento a los clientes sobre el manejo del sistema.	entender sus necesidades.						
INTERNA	Al 2023 tener identificadas las principales barreras de acceso y como trabajar en ellas para lograr operar en el mercado ecuatoriano.	Realizar un estudio de mercado considerando: servicios a ofrecer, identificación del mercado (necesidades) y competidores directos, precios competitivos, funcionalidades óptimas.	NORMAS LEGALES	-	Identificación de barreras	-	-	Área de Administración y Operaciones
	Al 2024 tener un plan a seguir para poder operar y ofrecer los servicios de gestión administrativa en el mercado de dicho país respetando sus lineamientos y normativas legales correspondientes.	Mantenimiento y optimización anual de los equipos tecnológicos de los trabajadores de la organización.	ESTUDIO DE MERCADO	Me rca do na cio nal	-	Estudio de mercado	Mercado ecuatoriano	
		Respetar la vida útil de los equipos (Computadoras) y realizar mantenimientos semestrales.	REPARACIONES	1	1	1	1	Área de Desarrollo y Tecnología

Scorecard Negocia Lab								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	NOMBRE	UNIDA D DE MEDID A	20 22	2023	2024	2025	UNIDADE S RESPONS ABLES
APRENDIZAJE	Implementar sesiones semestrales sobre marketing y ventas al personal del área correspondientes.	Mejorar el conocimiento, uso y funcionalidad del servicio que se ofrece (Software). Entrenar la comunicación verbal y no verbal del speech de ventas. Capacitar al personal de Marketing para estudiar estrategias en cuanto a generación de leads, visitas, audiencia en redes sociales. Capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo	CAPACITACIONES	0	1	2	2	Área de Marketing y Área de gestión comercial
	Ofrecer una línea de carrera para cada una de las áreas de la empresa, con el fin de que los talentos contratados puedan continuar a largo plazo, promoviendo la especialización y con ello desarrollo de la misma.		CAPACITACIONES	3	3	3	3	Directivos y Área de Administración y Operaciones

Nota. Elaboración propia

Tabla 19
 Plan Estratégico Integral (PEI) de Negocia Lab SAC

VISIÓN									
"Al 2025 ser la empresa peruana con mayor presencia a nivel nacional en el sector de tecnologías de la información y gestión administrativa para Pymes y Mypes en el país"									
MISIÓN " Democratizar la digitalización de las Pymes y Mypes, ofreciendo una cartera de servicios tecnológicos de calidad desde una plataforma online; así como, un soporte tecnológico y humano confiable y de calidad; convirtiéndose así en una herramienta útil	INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS A LARGO PLAZO				PRINCIPIOS		
	Protección de capital de los accionistas, Aumento del retorno sobre la inversión, Aumento de la participación de mercado, Desarrollo de los valores corporativos.	En el 2025, ingresar al mercado ecuatoriano, ofreciendo el Servicio de gestión administrativa y facturación electrónica adecuado a las normativas de dicho país. Además, de ofrecer los dos servicios extras de la empresa, Ecommerce o tienda online y CRM liderando el mercado de ERPs.	Las ventas de Negocia Lab alcanzarán los S/500,000.00, partiendo de S/307,000.00 que tenían acabado el año 2022, tras post venta), impulsar estrategias de marketing y posicionamiento de la marca en el mercado nacional e internacional diversificando los productos ofrecidos.	Mejoramiento de los canales de atención (pre venta, venta y post venta), las automatizando los procesos y canales virtuales y capacitando al personal de los canales físicos.	Al 2025 la empresa Negocia Lab a través de la aplicación de nuevos lenguajes de programación y avances tecnológicos, generó la implementación de nuevos servicios empresariales que demanda el mercado.	Influencia de terceras partes, Lazos pasados- presentes, Contrabalance de intereses, Conservación de los enemigos.	VALORES Integridad: Actuar de manera correcta y éticamente profesional mostrando compromiso, respeto, transparencia para desarrollar nuestras funciones. Trabajo en equipo: Todos buscamos el mismo objetivo como organización y para lograr ello es importante trabajar en conjunto y de la mano para lograr un buen ambiente laboral. Honestidad: La sinceridad es un valor muy importante, permite mostrarnos a los demás tal y como somos, queriendo eso como organización para brindar un servicio veraz, sin mentiras y de la mano con los clientes Responsabilidad: Es importante estar comprometidos con los que hacemos y ofrecemos como empresa, por eso es importante que cada uno de nuestros trabajadores se sienta comprometido con los objetivos y metas que se quiere alcanzar como organización.		
	ESTRATEGIAS						POLITICAS		

Desarrollar estrategias de capacitación a nuestros trabajadores encargados de las ventas de nuestros servicios para una atención que asegure la permanencia y recomendación de nuestros clientes.	X	X	X	X	Cumplir y respetar las leyes y decretos de normativa legal establecidos por la entidad correspondiente para el funcionamiento del sistema en las Pymes y Mypes.
Desarrollar un posicionamiento de la marca Negocia.pe a través de la búsqueda y reconocimiento de esta, en la Región y en el país, como un software de gestión administrativa y ventas.	X		X	X	Lograr la satisfacción de nuestros clientes con la adecuada atención y cumplimiento de requisitos ofrecidos en el servicio de la empresa.
Investigar e invertir en la adquisición de herramientas (TIC) de procesamiento y automatización de las actividades de la empresa que son vitales para su funcionamiento	X		X	X	Optimizar y promover la actualización de los sistemas tecnológicos y servicios que permiten el funcionamiento de la organización.

Incrementar los procesos tecnológicos y modernos en nuestras herramientas digitales y funcionalidades para hacer frente a la competencia extranjera con presencia en el mercado nacional.	X	X	X	X	Brindar a nuestros trabajadores un ambiente de trabajo adecuado, con oportunidades para su desarrollo personal y profesional según el área que corresponda.
Aprovechar las técnicas de marketing para captar un mercado reactivo a la formalidad a través de precios accesibles y competitivos		X	X	X	Incentivar a nuestros trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la organización.
Buscar una reorganización con respecto a los ascensos de personal para las áreas importantes, manejando una política de incentivos o premiación por metas cumplidas. De la misma manera, políticas de castigo por incumplimiento de tareas.	X		X		Promover en nuestros canales una atención más rápida a las diferentes dudas y preguntas que tienen los clientes sobre el proceso y uso del servicio.

						Participar como empresa en los diferentes concursos y actividades a nivel nacional para promover el reconocimiento de la organización Negocia Lab Sac en servicio de gestión administrativa.
			X		X	
				Ofrecer una línea de carrera para cada una de las áreas de la		
	Identificar en el año 2023 las principales barreras de acceso y como trabajar en ellas para lograr operar en el mercado ecuatoriano.	Alcanzar un mayor número de Pymes y Mypes de 250 talentos clientes por año en el mercado con los productos ofrecidos por Negocia Lab Sac.	Alcanzar un mayor número de Pymes y Mypes de 250 talentos clientes por año en el mercado con los productos ofrecidos por Negocia Lab Sac.	Optimizar el uso de los recursos de la empresa para generar la reinversión en tecnología de 0% al año a 25% de utilidades anuales.		
TABLERO DE CONTROL				especialización y con ello desarrollo de la misma.		TABLERO DE CONTROL
	Desarrollar al 2024 un plan a seguir para poder operar y ofrecer los servicios de gestión administrativa en el mercado de dicho país respetando sus	Aumentar al 2024 las ventas de Negocia a S/400,000.00 partiendo de los S/307,000.00 alcanzados en el año 2022	Aumentar al 2024 las ventas de Negocia a S/400,000.00 partiendo de los S/307,000.00 alcanzados en el año 2022	Capacitar por medio de cursos a los encargados de atención presencial y virtual. Así como la programación anual de visitas	Realizar mantenimiento y optimización anual de los equipos tecnológicos de los trabajadores de la organización.	
PERSPECTIVAS						PERSPECTIVAS

	lineamientos y normativas legales correspondientes.	de seguimiento a los clientes sobre el manejo del sistema.	
	Implementar sesiones semestrales sobre marketing y ventas al personal del área correspondientes.	Capacitar al personal del área de soporte tecnológico cada trimestre para actualizar los conocimientos en herramientas tecnológicas.	
Financiera, Cliente, Interna y Aprendizaje	Establecer al 2023 la automatización de registro y pagos de los clientes interesados en el software a través de la afiliación de pasarelas de pago como: Izipay, Mercado pago, Niubiz, etc. Así como, el proceso de aprendizaje del sistema a través de una guía de principiantes.	Implementar un nuevo servicio empresarial en el 2024 para que esté a disposición del mercado.	Financiera, Cliente, Interna y Aprendizaje

RECURSOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nota. Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

En relación con el objetivo general de "Elaboración de un plan estratégico para Negocia Lab S.A.C.", los resultados obtenidos subrayan la relevancia de la implementación de estrategias. Se han formulado diversas estrategias con el fin de alcanzar la nueva visión de la organización: "Al 2025, ser la empresa peruana con mayor presencia a nivel nacional en el sector de tecnologías de la información y gestión administrativa para Pymes y Mypes".

El Plan Estratégico Integral delineará el camino a seguir mediante políticas, estrategias y objetivos tanto a corto como a largo plazo. Esto proporciona una visión general de las acciones necesarias para atender los recursos clave que requieren atención, como son la inversión en tecnología, las estrategias de marketing, el posicionamiento en el mercado peruano e internacional, el incremento de la cartera de clientes, así como la reorganización, capacitación y asignación de tareas a los colaboradores de Negocia Lab.

Los resultados presentados en esta investigación son comparables a los obtenidos por Mamani (2022) en su estudio "Plan estratégico para la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) para el periodo 2020-2024", donde se aplicó la misma metodología de Fernando D'Alessio, basada en un modelo secuencial de planificación estratégica. Este enfoque incluye un análisis de la situación actual, evaluaciones internas y externas, la implementación de estrategias, así como la definición de objetivos a corto y largo plazo, culminando con la formulación de estrategias y políticas necesarias para alcanzar la visión.

La diferencia clave radica en que nuestro trabajo se centra en la elaboración de un plan estratégico integral para la organización, lo cual resulta crucial para ofrecer una perspectiva clara sobre las acciones que se

deben implementar y mejorar, según lo determine la empresa al ponerlo en práctica. Estas afirmaciones están respaldadas por diversos estudios, libros y teorías sobre el proceso de planificación estratégica, que enfatizan que este es un conjunto de actividades realizadas dentro de una organización con el objetivo de alcanzar la visión y el futuro deseado. Esto implica un monitoreo constante del entorno interno y externo, así como el diseño de estrategias que orienten el rumbo de la empresa a largo plazo, convirtiendo el proceso estratégico en una actividad de suma importancia para el gerente, quien tiene la responsabilidad de desarrollarlo y gestionarlo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto Guevara, E. P. (2020). Plan estratégico para establecer un Gobierno Corporativo que permita la colocación exitosa de una empresa familiar en el mercado de valores de México.
- Alegre Zorrilla, L. M., Gonzales Enríquez, S. Y., Robladillo Huatuco, A. C., & Tacuri Baldeón, A. J. (Abril de 2017). Plan estratégico para la Región Ancash. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión? Revista Entrepreneur.
- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. L. (1999). Formación de la estrategia empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. Revista española de financiación y contabilidad, 195-217.
- Builes, R. (18 de Enero de 2021). El presente de las MYPES en Latinoamérica. (U. d. Lima, Entrevistador) Obtenido de <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/rosana-builes-18-01-2021>.
- Cahua, L. A. (2022). Plan estratégico para la asociación de fondos contra accidentes de tránsito (AFOCAT) La primera, periodo 2020-2024. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/17609/Mamani_Cahua_LizAdriana.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Carlson-Morales, C. (2018). La Visión y la misión de la empresa. TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río, 5(10).
- Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Consejo Nacional de Ciencia, T. e. (2016). Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Lima, Perú. Obtenido de https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf.

D'Alessio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Lima, Perú: Pearson Educación.

Economía, I. P. (19 de Marzo de 2019). Piura: El crecimiento anual supera al promedio nacional. Piura, Lima. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/piura-el-crecimiento-anual-supera-al-promedio-nacional/>.

Economía, I. P. (23 de Agosto de 2021). Piura: "NINIS" se incrementan en más de 47 mil jóvenes entre 2019 y 2020. Lima, Perú: El tiempo (Piura). Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/piura-ninis-se-incrementan-en-mas-de-47-mil-jovenes-entre-2019-y-2020/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20datos%20de%20la,de%2015%20a%2029%20a%C3%B1os>.

Empleo, M. d. (Febrero de 2021). Reporte del empleo formal en la región Piura. Piura, Perú. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1914497/20.%20Piura.pdf>.

Empresarial, B. (30 de Julio de 2021). Innovación y Tecnología en el Perú: la importancia de adaptarse al cambio. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.businessempresarial.com.pe/innovacion-y-tecnologia-en-peru-la-importancia-de-adaptarse-al-crecimiento/>

Estratégico, C. N. (28 de Julio de 2022). Plan estratégico de Desarrollo Nacional al 2050. Lima, Perú : Ceplan.

- Figueroa, C. E. P., & Maestre-Góngora, G. (2019). Plan estratégico basado en ITIL para mypes y pymes en el departamento de Arauca-Colombia. Lámpsakos, (22).
- Flores, P. V. (2017). Análisis de la planificación financiera estratégica y el impacto de la rentabilidad de las empresas de servicios hoteleros. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- Formalización, C. N. (Diciembre de 2019). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Politica_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad.pdf
- Garces, B. S. (01 de Febrero de 2022). Demografía Empresarial Piura. Piura, Perú: Universidad de Piura. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/02/piura-se-mantiene-como-cuarta-region-con-mas-empresas-a-nivel-nacional/>.
- Informática, I. N. (Octubre de 2018). Resultados definitivos región Piura. Lima, Perú. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1553/20TOMO_01.pdf.
- Infórmatica, I. N. (Noviembre de 2019). Encuesta mensual del sector servicios. Lima, Perú. Obtenido de https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic2019.pdf.
- Informática, I. N. (Julio de 2020). Estado de la Población Peruana 2020. Lima, Perú. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf.

- Infórmatica, I. N. (Noviembre de 2021). Informe técnico. Lima, Perú. Obtenido de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_sector_servicios.pdf.
- Jara, J. M. (12 de Julio de 2015). *Slideshare a Scribd Company*. Obtenido de
<https://es.slideshare.net/lissethyanethmezajara/unidad-3-estrategias-en-accion-y-matriz-mcpe>.
- kaiten, J. C. (2017). Importancia de la visión y la misión dentro de las organizaciones.
- Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. Revista Científica " Visión de Futuro ", 9(1).
- Lima, C. d. (Julio de 2019). El impulso del sector Servicios en Perú. Lima, Perú: La cámara. Obtenido de
https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf.
- Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Revista Estudios Económicos, 15(3), 43-64.
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia.
- Maradiaga, B. K. G. C., & Peralta, B. E. M. H. Facultad deficiencias económicas Departamento de administración de empresas.
- Mundial, B. (2021). *Crecimiento del pib (% anual) Perú*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=PE&start=2010&view=chart>

- Pallares Renau, M., Lopez Font, L., & Miquel Segarra, S. (2022). Misión, Visión y Valores: elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*.
- Perez Diaz, A. M., Arque Pantigozo, W., Palomino Solorzano, C. A., & Romainville Coronado, F. (Octubre de 2017). Plan Estratégico para la Empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L. . Surco, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú .
- Perú, B. C. (Diciembre de 2021). Actividad productiva y empleo. Lima: Perú. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2021/memoria-bcrp-2021-1.pdf>
- Peruano, E. (13 de Setiembre de 2018). Ley de Gobierno digital. Lima, Perú. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1/>
- Piura, G. R. (Octubre de 2016). Análisis prospectivo Regional (2016-2030). Piura, Perú. Obtenido de <https://www.regionpiura.gob.pe/documentos/ceplar/prospectiva2015-2030.pdf>
- Renau, M. P., Font, L. L., & Miquel-Segarra, S. (2022). Misión, Visión y Valores: elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 51-72.

- Review, H. B. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael Porter. Obtenido de https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter
- Silupú Garcés, B. L. (2022). Transición hacia la formalidad de las micro y pequeñas empresas: una aproximación del entorno institucional y sus niveles. *Ene*, 11, 55.
- Subía, M. A. S., Lucero, L. M. C., & Subía, J. C. S. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Científica Hallazgos* 21, 3(2), 213-227.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Tecnología, U. d. (04 de Mayo de 2022). ¿Cómo avanza el Perú en el desarrollo de Tecnología? Lima, Perú. Obtenido de <https://utec.edu.pe/blog-de-carreras/utec/como-avanza-el-peru-en-el-desarrollo-de-tecnologia>.
- Tiza Montalvo, H. L., Sánchez Oregón, M. A., & Del Carpio Quimper, W. H. (2018). Planeamiento estratégico para la empresa Centell Perú SAC.
- Toruño Gutiérrez, E. J. (2013). Plan estratégico para la compañía Seguros Continental SA durante el periodo 2013-2015 (Doctoral dissertation, Universidad Centroamericana).
- Ullón, P. C. M., Carvajal, V. R. A., & Abarca, G. R. V. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1044-1059.

Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México.

Yarce, J. (2006). El poder de los valores en las organizaciones. Herberto Ruz.

ColloQUIUM

Editorial - Centro de Formación

ISBN: 978-9942-600-70-7

