

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting – Datacont**

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

**PRESENTADA POR**

Sarita Esther, Chapoñan Montalván, DNI: 47356798

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

Víctor Manuel, Carhuamaca Medina, DNI: 41660586

Juan Rodrigo, Elescano Rojas, DNI: 41151451

Carlos Andrés, Serna Prieto, PAS: BG310687

**ASESOR**

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

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

**JURADO**

Presidente: Arana Barbier, Pablo Jose

Jurado: Arrieta Quispe, Maria del Carmen

Asesor: Bazan Tejada, Carlos Armando

**Santiago de Surco, junio 2025**

## Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Carlos Armando Bazán Tejada, docente del Departamento Académico de Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting – Datacont, de los autores:

Sarita Esther Chapoñan Montalván

Víctor Manuel, Carhuamaca Medina

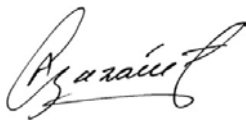
Juan Rodrigo, Elescano Rojas

Carlos Andrés, Serna Prieto

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19 % Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 01/04/2025
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco 01 de abril del 2025

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

## Agradecimientos

Agradecemos a CENTRUM, a nuestros profesores, y en particular a nuestro asesor Carlos Bazán por enseñarnos las herramientas y proporcionarnos del conocimiento necesario para desarrollar este estudio.



## Dedicatorias

Gracias a mi familia, a la universidad y a mis compañeros.

Sarita Esther Chapoñan Montalván

Dedico esta tesis y los meses de estudio a mi familia, por su apoyo constante.

Carlos Andrés Serna Prieto

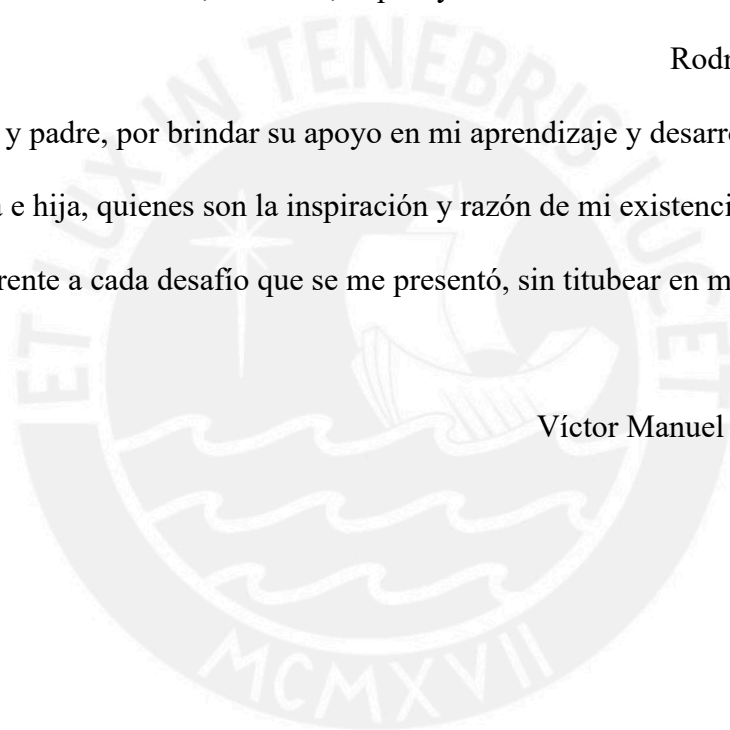
A todos los empresarios que día a día crean valor de sus productos y prestaciones para ayudar al desarrollo de sus familias, sociedad, el país y el mundo.

Rodrigo Elescano Rojas

A mi madre y padre, por brindar su apoyo en mi aprendizaje y desarrollo laboral.

A mi esposa e hija, quienes son la inspiración y razón de mi existencia, y que confiaron plenamente en mí frente a cada desafío que se me presentó, sin titubear en mi habilidad ni por un instante.

Víctor Manuel Carhuamaca Medina



## Resumen Ejecutivo

Datacont S.A.C es una compañía peruana establecida en 1968, se enfoca en la venta, arrendamiento, externalización de servicios y ofrecimiento de soluciones tecnológicas de varias marcas para la impresión de documentos e imágenes digitales. Al principio, la compañía se enfocó en vender cajas registradoras, avanzando hacia la tecnología digital. En la actualidad, representa a marcas como Canon, Kodak, Image Access, Sony, IRIS, y otras más. En los últimos dos años, Datacont S.A.C. incluyó en su cartera la comercialización de drones fabricados por la reconocida marca DJI. El propósito de este Business Consulting fue determinar las dificultades principales que impactan en la competitividad de Datacont S.A.C. y ofrecer ideas para aumentar su rendimiento. La evaluación interna sirvió para identificar que la falta de inversión en I+D es el principal problema de la empresa. No obstante, se identificaron otros secundarios como la falta de avances en los servicios de digitalización y *outsourcing*, además de la ausencia de métodos organizados para incorporar nuevas tecnologías. La evaluación externa arrojó indicios que proponen la digitalización como un factor significativo en impulsar el nivel de competitividad de la entidad, impulsando nuevas oportunidades para proporcionar respuestas en el sector de servicios digitales que cumplan con las expectativas de los consumidores.

El equipo de consultoría, respaldado por el gerente de TI, elaboró tres alternativas de solución para la falta de inversión en I+D, las cuales se examinaron en detalle. De estas, se concluyó que desarrollar un Programa de Innovación Continua en Datacont es una alternativa viable y que además se alinea con los objetivos organizacionales de Datacont. La inversión requerida para este estudio es de S/324,200.00. Los análisis financieros del plan revelan un valor actual neto de S/ 289, 397.78, un retorno interno de 52 % y un tiempo de recuperación de dos años. Estos resultados indican que la inversión es viable y se espera un retorno significativo.

Con la implementación de esta solución se espera un incremento en ventas de servicios de digitalización de 15% anualmente. Por ende, se considera que a través de las acciones del Programa de Innovación Continua se facilitará que en Datacont se identifiquen nuevas oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras. Este programa tiene como marco promover una cultura de mejora continua y fortalecer la capacidad tecnológica de Datacont, potenciando su posicionamiento en el mercado tecnológico.



## Abstract

Datacont S.A.C is a Peruvian company established in 1968, focusing on the sale, leasing, outsourcing of services, and offering technological solutions from various brands for the printing of documents and digital images. Initially, the company focused on selling cash registers, advancing towards digital technology. Currently, it represents brands such as Canon, Kodak, Image Access, Sony, IRIS, and others. In the past two years, Datacont S.A.C. has included the commercialization of drones manufactured by the renowned brand DJI in its portfolio.

The purpose of this Business Consulting was to determine the main challenges impacting Datacont S.A.C.'s competitiveness and to offer ideas to enhance its performance. The internal evaluation identified the lack of investment in R&D as the company's primary issue. However, other secondary issues were identified, such as the lack of advancements in digitization and outsourcing services, and the absence of organized methods for incorporating new technologies. The external evaluation suggested that digitization is a significant factor in boosting the company's competitiveness, opening new possibilities for providing digital service solutions that satisfactorily meet customer demands.

The consulting team, supported by the IT Manager, developed three solution alternatives for the lack of investment in R&D, which were examined in detail. From these, it was concluded that developing a Continuous Innovation Program at Datacont is a viable alternative that aligns with Datacont's organizational goals. The investment required for this project is S/324,200.00. The economic analysis of the proposal shows an NPV of S/289,397.78, an IRR of 52%, and a payback period of two years. These results indicate that the investment is viable and a significant return is expected.

With the implementation of this solution, a 15% annual increase in digitalization service sales is expected. Therefore, it is considered that through the actions of the Continuous Innovation Program, Datacont will be able to identify new opportunities to develop innovative solutions. This program aims to promote a culture of continuous improvement and strengthen Datacont's technological capacity, enhancing its position in the technology market.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa .....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación de la Empresa .....	1
1.2 Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....	2
1.2.1 Visión.....	3
1.2.2 Misión .....	3
1.2.3 Valores .....	4
1.2.4 Códigos de Ética .....	5
1.3 Análisis de la Industria.....	5
1.3.1 Contexto del Mercado.....	5
1.3.2 Tendencias y Desafíos .....	9
<b>Capítulo II: Análisis del Contexto.....</b>	<b>12</b>
2.1 Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	12
2.1.1 Análisis Externo.....	13
2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	33
2.2 Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	37
2.2.1 Análisis Interno .....	37
2.2.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	46
<b>Capítulo III: Problema Clave .....</b>	<b>50</b>
3.1 Estrategia de Trabajo .....	50
3.2 Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados .....	50

3.2.1 Problemas Identificados.....	51
3.2.2 Matriz de Priorización de Problema .....	56
3.3 Problema Principal.....	60
<b>Capítulo IV: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>63</b>
4.1 Mapa de la Literatura .....	63
4.2 Revisión de la Literatura.....	65
4.2.1 Transformación Digital y Tecnologías Emergentes .....	65
4.2.2 Sostenibilidad y Nuevas Oportunidades de Negocio.....	71
4.2.3 Innovación en Servicios Digitales y Gestión de Clientes .....	75
4.2.4 Reingeniería de Procesos y Mejora Continua.....	77
<b>Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave.....</b>	<b>79</b>
5.1 Diagrama de Causa Efecto.....	79
5.2 Causas Identificadas.....	79
5.3 Matriz de Priorización.....	84
5.4 Causas Principales .....	85
<b>Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas.....</b>	<b>87</b>
6.1 Alternativas de Solución para las Causas Principales.....	87
6.1.1 Crear un Programa de Innovación Continua.....	87
6.1.2 Implementar un Plan de Adopción Tecnológica y Digitalización Estructurada.....	89
6.1.3 Impulsar los Servicios de Digitalización y Mejora de la Capacitación Comercial y Técnica.....	90
6.2 Evaluación de las Alternativas de Solución.....	91
6.3 Solución Propuesta.....	92

<b>Capítulo VII: Plan de Implementación y Elementos Claves de Éxito.....</b>	<b>94</b>
7.1 Actividades .....	94
7.1.1. Planificación .....	94
7.1.2. Conformación del Equipo de Innovación .....	95
7.1.3 Formación y Capacitación .....	95
7.1.4. Desarrollar Proyectos Piloto y Estandarización.....	96
7.1.5. Supervisión y Control .....	96
7.2 Equipo Multidisciplinario .....	96
7.3 Diagrama de Gantt de las Actividades de Implementación .....	98
7.4. Recursos para la Implementación .....	98
7.5. Elementos Clave de Éxito de la Implementación .....	98
7.5.1. Riesgos de Implementación .....	102
<b>Capítulo VIII: Resultados Esperados .....</b>	<b>104</b>
8.1 Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación .....	104
8.2 Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación .....	106
8.2.1. Análisis Financiero .....	106
8.2.2. Viabilidad del Programa de Innovación Continua en Datacont.....	108
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>114</b>
9.1 Conclusiones.....	114
9.2 Recomendaciones .....	117
<b>Apéndice A. Umbrales de Calificación.....</b>	<b>131</b>
<b>Apéndice B. Umbrales de Calificación para el Criterio de Importancia de la Matriz de</b>	
<b>Priorización de Causas.....</b>	<b>132</b>

**Apéndice C. Umbrales de Calificación para el Criterio de Factibilidad de la Matriz de  
Priorización de Causas..... 133**

**Apéndice D. Umbrales para la Asignación de Puntajes por Criterio ..... 134**



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Resultados del Ranking de Competitividad de los Países Latinoamericanos 2023</i> .....	27
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz PESTE para DataCont</i> .....	35
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz AMOFHIT</i> .....	48
<b>Tabla 4</b> <i>Matriz de Priorización del Problema</i> .....	58
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de Priorización de Causas</i> .....	85
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz de Evaluación de las Alternativas de Solución</i> .....	91
<b>Tabla 7</b> <i>Integrantes del Equipo de Innovación</i> .....	97
<b>Tabla 8</b> <i>Costos Tangibles de Implementación del Programa de Innovación Continua</i> .....	100
<b>Tabla 9</b> <i>Costos Intangibles de Implementación del Programa de Innovación Continua</i> .....	100
<b>Tabla 10</b> <i>Cuadro Consolidado de la Inversión Total de Implementación del Programa de Innovación Continua</i> .....	101
<b>Tabla 11</b> <i>Entregables de la Implementación del Programa de Innovación Continua</i> .....	105
<b>Tabla 12</b> <i>Cálculo del Costo de Oportunidad del Capital (COK)</i> .....	107
<b>Tabla 13</b> <i>Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2022-2029 (en Soles)</i> .....	110
<b>Tabla 14</b> <i>Escenario Moderado: Flujo de Caja Económico, 2022-2029 (en Soles)</i> .....	111
<b>Tabla 15</b> <i>Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2022-2029 (en Soles)</i> .....	112
<b>Tabla 16</b> <i>Comparación de Resultados de los Tres Escenarios</i> .....	113

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Estimaciones del Tamaño del Mercado de las Tecnologías de Fronteras</i> .....	9
<b>Figura 2</b> <i>Índice de Desarrollo del Sector Industrial Digital</i> .....	11
<b>Figura 3</b> <i>Variación del Porcentaje Interanual</i> .....	17
<b>Figura 4</b> <i>Flujos de Inversión Extranjera Directa en Millones de Dólares (US\$)</i> .....	21
<b>Figura 5</b> <i>Resultados Generales del Ranking de Competitividad Mundial 2023</i> .....	26
<b>Figura 6</b> <i>Porcentaje de Empresas que Incursionan en la Transformación Digital</i> .....	29
<b>Figura 7</b> <i>Tecnologías Usadas en el Proceso de Producción en las Empresas Peruanas</i> .....	30
<b>Figura 8</b> <i>Organigrama General de la Empresa Datacont</i> .....	40
<b>Figura 9</b> <i>Diagrama de Afinidad</i> .....	57
<b>Figura 10</b> <i>Mapa de Literatura</i> .....	64
<b>Figura 11</b> <i>Diagrama Causa – Efecto</i> .....	80
<b>Figura 12</b> <i>Diagrama de Gantt</i> .....	99
<b>Figura 13</b> <i>Valoración de Riesgos</i> .....	102
<b>Figura 14</b> <i>Matriz de Riesgo</i> .....	103

## Capítulo I: Situación General de la Empresa

### 1.1 Presentación de la Empresa

Datacont S.A.C es una empresa peruana fundada en 1968, orientada a la comercialización, alquiler, servicios de *outsourcing* y asesoramiento en soluciones tecnológicas multimarca para la gestión de imágenes y documentos digitales, la utilización de vehículos de movilidad personal, la movilidad eléctrica y las nuevas tecnologías. Estas soluciones se elaboraron para elevar la eficiencia en los procesos del negocio, garantizando la calidad y satisfacción de sus clientes, del sector público, así como del sector privado, en el ámbito nacional. Entre sus servicios, también ofrece asesoramiento a los clientes sobre los productos en venta, contando con un personal altamente calificado para brindar una atención especializada, considerando las especificidades de cada producto tecnológico.

Inicialmente, la empresa se dedicó a comercializar cajas registradoras de la marca alemana Anker. El fundador de la empresa regresó a Suiza debido a factores políticos, por lo que se encargó la gerencia general al Sr. Luis Teullet, y durante este periodo, la empresa inició la transición de tecnología analógica a digital avanzada. Esta nueva dirección se enfocó en establecer las condiciones para que los servicios de tecnología digital se convirtieran en el eje principal del negocio. La reorganización interna resultó compleja, ya que el talento humano no estaba preparado para este nuevo desafío empresarial. Varias actividades productivas eran ejecutadas de manera inconsistente por cada jefe de área de ventas, lo que hizo necesaria la inmediata implementación de herramientas informáticas para controlar y seguir las actividades. La aplicación de este tipo de software representa una solución vanguardista y competitiva, dadas las exigencias del mercado.

La empresa ha asumido un liderazgo competitivo entre las organizaciones del mismo

sector, lo que ha impulsado una revisión constante de los procesos internos, tanto administrativos como organizacionales. La digitalización de la empresa continúa siendo un objetivo estratégico, lo que contribuye a una permanente revisión de los procesos tecnológicos internos y externos. Estos procesos son relevantes, considerando que el entorno es determinante para que los clientes perciban a la empresa como una entidad con credibilidad en el área de la tecnología. Datacont S.A.C. ofrece una variedad de productos de marcas representativas, tales como Canon, escáneres y cámaras de Kodak, escáneres de formato ancho de *Image Access*, proyectores de Sony, y escáneres y *software* de IRIS. En los últimos dos años, Datacont S.A.C. ha incorporado la venta de drones de la marca DJI, lo que significa una gran innovación en el campo de la tecnología digital.

## **1.2 Visión, Misión, Valores, y Código de Ética**

El establecimiento de una base sólida de principios es esencial para que una empresa desarrolle estrategias eficaces que impulsen su crecimiento y proyecten confianza tanto en su personal como en el público objetivo. Esta base es especialmente importante en el contexto de cambios estructurales y metodológicos que muchas empresas enfrentan, como es el caso de Datacont S.A.C. que, desde su fundación en 1968, ha experimentado transformaciones significativas para mantenerse actualizada con la tecnología moderna. La alineación de los fines organizacionales con la misión y la visión de la entidad es crucial para proyectar la imagen deseada en el futuro. Datacont S.A.C. desarrolla continuamente estrategias para asegurar su presencia y crecimiento en el sector tecnológico, proyectando confianza en sus clientes a través de operaciones de venta, abastecimiento y postventa. El objetivo principal es garantizar un alto nivel de satisfacción y fidelización entre sus clientes externos, al tiempo que fomenta el compromiso de sus clientes internos. La misión y visión de la entidad están alineadas con su

estrategia empresarial y respaldadas por sólidos lineamientos éticos corporativos.

### ***1.2.1 Visión***

Según la página web corporativa Datacont S.A.C., para los próximos años las acciones de la empresa deben estar orientadas a “ser pioneros en la comercialización de artículos tecnológicos avanzados para optimizar el entorno laboral tanto dentro como fuera de la empresa, elevando el bienestar en los hogares y negocios peruanos” (Datacont, 2021). El equipo de consultoría, respaldado por el gerente de TI, propone una reformulación de la visión: Ser el referente principal en la comercialización de productos tecnológicos de última generación y agentes de cambio en la digitalización, incluyendo servicios avanzados de digitalización e innovación en el ámbito empresarial y doméstico. Datacont se dedica a enriquecer el entorno laboral y el bienestar de nuestros clientes en Perú a través de enfoques integrales que mejoren la eficiencia, fomenten el bienestar y contribuyan al desarrollo sustentable de empresas y hogares.

Esta visión empresarial demuestra la dedicación de la compañía hacia la innovación y resalta su habilidad para ajustarse a las demandas en evolución del sector tecnológico. La visión de Datacont busca consolidar su liderazgo en la distribución de productos tecnológicos innovadores, destacando su compromiso con la mejora continua. Al centrarse en optimizar el entorno laboral y el bienestar en hogares y empresas peruanas, la empresa no sólo aspira a ser una referencia en tecnología, sino también a impactar positivamente la vida de sus clientes. Esta visión refleja la resiliencia de Datacont, demostrada por su habilidad para ajustarse a las transformaciones y su dedicación a la calidad y contento del consumidor.

### ***1.2.2 Misión***

Alineada con una estrategia enfocada en la satisfacción de los clientes, Datacont S.A.C. define su misión como el compromiso de asumir retos para conservar las relevancias de sus

productos en el mercado. La empresa se dedica a asesorar a sus canales de distribución “con el fin de cumplir con los requerimientos de sus clientes específicos, creando beneficios y preservando una red que permita la disponibilidad de sus productos y servicios en todo el país, enfocándose en la satisfacción de todos sus usuarios internos y externos” (Datacont, 2021). La misión de Datacont se enfoca en mantener la relevancia de sus productos en un mercado en constante evolución, subrayando su compromiso con la satisfacción del cliente. Al asesorar a sus canales de distribución, Datacont busca garantizar que sus productos y servicios lleguen eficazmente a sus clientes en todo el Perú, creando un valor añadido. Esta misión destaca la importancia de generar una red robusta y accesible, que priorice los requerimientos de los clientes externos, y también la satisfacción y el compromiso de sus trabajadores. Este enfoque holístico promueve un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el sector tecnológico.

### *1.2.3 Valores*

A lo largo de más de cinco décadas en la industria, Datacont ha conseguido definir sus propósitos y metas basadas en estrategias que se sustentan en principios sólidos (Datacont, 2021). Destaca que la empresa considera muy importante el recurso humano, pues cuenta actualmente con más de 150 personas profesionales quienes además de contar con un alto nivel de capacitación técnica son el soporte de la empresa, pues son quienes constituyen la imagen de una buena aceptación y representatividad de los productos y servicios de la entidad. Los valores que rigen a este grupo humano en todos los procesos son la eficiencia, compromiso, mejora continua e integridad.

- **Eficiencia:** La compañía se enfoca en alcanzar sus logros y propósitos mediante la aplicación de tácticas, protocolos y técnicas sustentadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.

- **Compromiso hacia el trabajo:** La puntualidad y la constancia son retos asumidos, junto con la adherencia a las regulaciones y métodos, dedicando entusiasmo a lo que se realiza.
- **Mejora continua:** La organización se adapta a las nuevas tecnologías y entornos cambiantes, creando un valor agregado para la empresa, clientes y grupos de interés.
- **Integridad:** Datacont S.A.C. actúa de manera honesta, solidaria y transparente en todas sus relaciones.

#### ***1.2.4 Códigos de Ética***

El código de ética y conducta de Datacont S.A.C. define los principios de comportamiento ético que se aplican a las actividades y pautas de actuación de sus empleados y clientes. Este conjunto de normas se refleja en la manera en que realiza sus tareas y las interacciones comerciales mediante directrices particulares, por ejemplo: RIT, política de anticorrupción, política de seguridad en la cadena de seguridad logística y política para la prevención e intervención en casos de hostigamiento sexual. Estas políticas no sólo aseguran el cumplimiento de los estándares éticos, sino que también ayudan a la creación de un medio de trabajo justo y seguro para todos los empleados y clientes. Además, la inclusión de testimonios y comentarios de *stakeholders* realza la percepción positiva de Datacont S.A.C. y refuerza su compromiso con la integridad y la responsabilidad social.

### **1.3 Análisis de la Industria**

#### ***1.3.1 Contexto del Mercado***

Desde principios del siglo XXI, el sector tecnológico ha experimentado una transformación significativa, con una aceleración notable en la última década debido a avances en digitalización y tecnología emergente (Kraus et al., 2021). Desde la década de 2010 las

economías han destacado la importancia de la transformación digital, la IA, la impresión 3D, la automatización y la robótica, como ayuda a que las entidades sean competitivas en el mercado (Páez-Gabriunas et al., 2022). Este periodo ha sido testigo de cambios disruptivos que ocurren a nivel empresarial, y también tienen implicaciones ambientales, sociales e institucionales.

Durante las últimas dos décadas, la investigación sobre la transformación digital ha experimentado un aumento significativo de atención, abarcando una amplia gama de temas explorados (Lampropoulos et al., 2019). Este crecimiento ha sido impulsado por avances tecnológicos continuos y la rápida evolución del panorama industrial global.

A partir del COVID-19 en 2020, este procedimiento de transformación se aceleró aún más, con muchas empresas adoptando rápidamente tecnologías digitales para adaptarse a nuevas formas de trabajo y demanda del mercado. No obstante, alineados con el estudio realizado por Kravchuk et al. (2023) se puede señalar que la transformación tecnológica sigue en curso, evidenciándose en el esfuerzo de las empresas y sectores industriales por adaptarse a los adelantos tecnológicos según las necesidades cambiantes del mercado, evitando así el riesgo de volverse obsoletos debido a procesos, productos y servicios desactualizados.

Las tecnologías emergentes, por su propia naturaleza, tienen el potencial de introducir innovaciones disruptivas. A medida que avanzan, estas tecnologías ofrecen soluciones más eficientes y efectivas, lo que a su vez puede cambiar las dinámicas competitivas del mercado. Las empresas que adoptan y se adaptan a estas nuevas tecnologías a menudo ganan una ventaja competitiva, mientras que aquellas que no lo hacen pueden quedarse atrás (Schwab, 2019). Esto lleva a que el mercado tenga nuevas expectativas y promueva la innovación en las empresas, para mantener su relevancia y competitividad.

En la indagación realizada por Medina-Chicaiza et al. (2022) subrayaron la influencia de

las tecnologías emergentes en aspectos clave como la innovación continua, la transformación de procesos y el cambio de lo esperado del mercado. Asimismo, Macías (2024) mencionó que la IA impacta de manera directa en la creación y mejora de nuevos productos y servicios que se sustentan en las TICs, lo que es una clara muestra de la revolución en los procesos empresariales. Este enfoque de investigación señala que la IA está transformando las operaciones de las compañías al ofrecer análisis de proyecciones, automatización de tareas y personalización de bienes de una manera nunca antes vista. Esto lleva también a que las empresas ofrezcan soluciones más avanzadas y eficientes, forzando a la competencia a adaptarse o quedarse atrás.

La transformación de procesos se hace evidente con la impresión 3D, la cual está modificando las reglas del juego en la manufactura y el diseño de productos, permitiendo una producción más rápida y personalizada. Esto mejora la eficiencia, y propone desafíos nuevos y oportunidades para las empresas que buscan diferenciarse en el mercado (Colunge, 2022). El cambio en las expectativas del mercado se hace notar en el campo de la robótica y la automatización que están redefiniendo las expectativas en términos de velocidad, calidad y costo en la producción (Macías, 2024). A medida que estas tecnologías se desarrollan, las empresas han de ajustar sus operaciones a un constante cambio, donde la capacidad de innovar y adoptar nuevas tecnologías se convierte en una ventaja competitiva crucial. Según Medina-Chicaiza et al. (2022), la integración de estas tres áreas es fundamental para entender la relación entre las tecnologías emergentes y el mercado actual.

En este contexto, la innovación continua se revela como un factor crucial para el origen de productos y servicios nuevos, y su relevancia en un mercado en rápida transformación. La modificación de los procedimientos permite mejorar la eficacia de las actividades y ajustarse a nuevas exigencias técnicas. Además, el cambio en las expectativas del mercado impone la

necesidad de una respuesta proactiva por parte de las empresas, que deben anticipar y satisfacer los nuevos requerimientos y deseos de los consumidores.

Tomando en cuenta el escenario planteado se puede afirmar que la capacidad de integrar estos aspectos en la estrategia empresarial es esencial para sobresalir en un entorno más competitivo y digitalizado. La adaptabilidad y la apertura a la innovación tecnológica se presentan como competencias clave para hacer frente a los desafíos y tomar las oportunidades que se presentan en este dinámico panorama. Actualmente, el valor del mercado de las tecnologías emergentes se estima en 350 millones de dólares a nivel mundial. Sin embargo, las proyecciones indican que este mercado podría superar los 3.2 billones de dólares para 2025, evidenciando un crecimiento exponencial (Unctad, 2021). Este aumento refleja el potencial disruptivo de estas tecnologías, y su creciente integración en diversos sectores, lo que redefine las estrategias empresariales y las demandas del consumidor. En la Figura 1 se ilustra claramente esta tendencia, subrayando la magnitud y el impacto de las nuevas tecnologías en el panorama global.

En Perú, el panorama tecnológico refleja una dinámica de rápida evolución, más del 70% de las organizaciones en Perú están progresando en su transición hacia la digitalización. Este avance se evidencia en el incremento del presupuesto destinado a transformación digital, con un 55% de las empresas incrementando su inversión en comparación con el año anterior (Mishima, 2022). Las proyecciones del crecimiento progresivo del mercado de tecnologías emergentes subrayan lo relevante de la digitalización en las estrategias de las entidades y la necesidad de adaptación continua. Las compañías en Perú deben enfrentar retos como el poco personal capacitado para liderar la transformación digital y la necesidad de priorizar áreas estratégicas como la innovación y la experiencia del cliente (Calderón, 2023).

**Figura 1**

*Estimaciones del Tamaño del Mercado de las Tecnologías de Fronteras*



*Nota.* El gráfico representa una estimación en billones de dólares del mercado de la tecnología de fronteras basado en datos históricos desde el año 2018 hasta el 2020. Tomado de Informe sobre Tecnología e Información 2021, p.10, por la UNCTAD, 2021, a partir de la Conferencia realizada en Ginebra por las Naciones Unidas.

### **1.3.2 Tendencias y Desafíos**

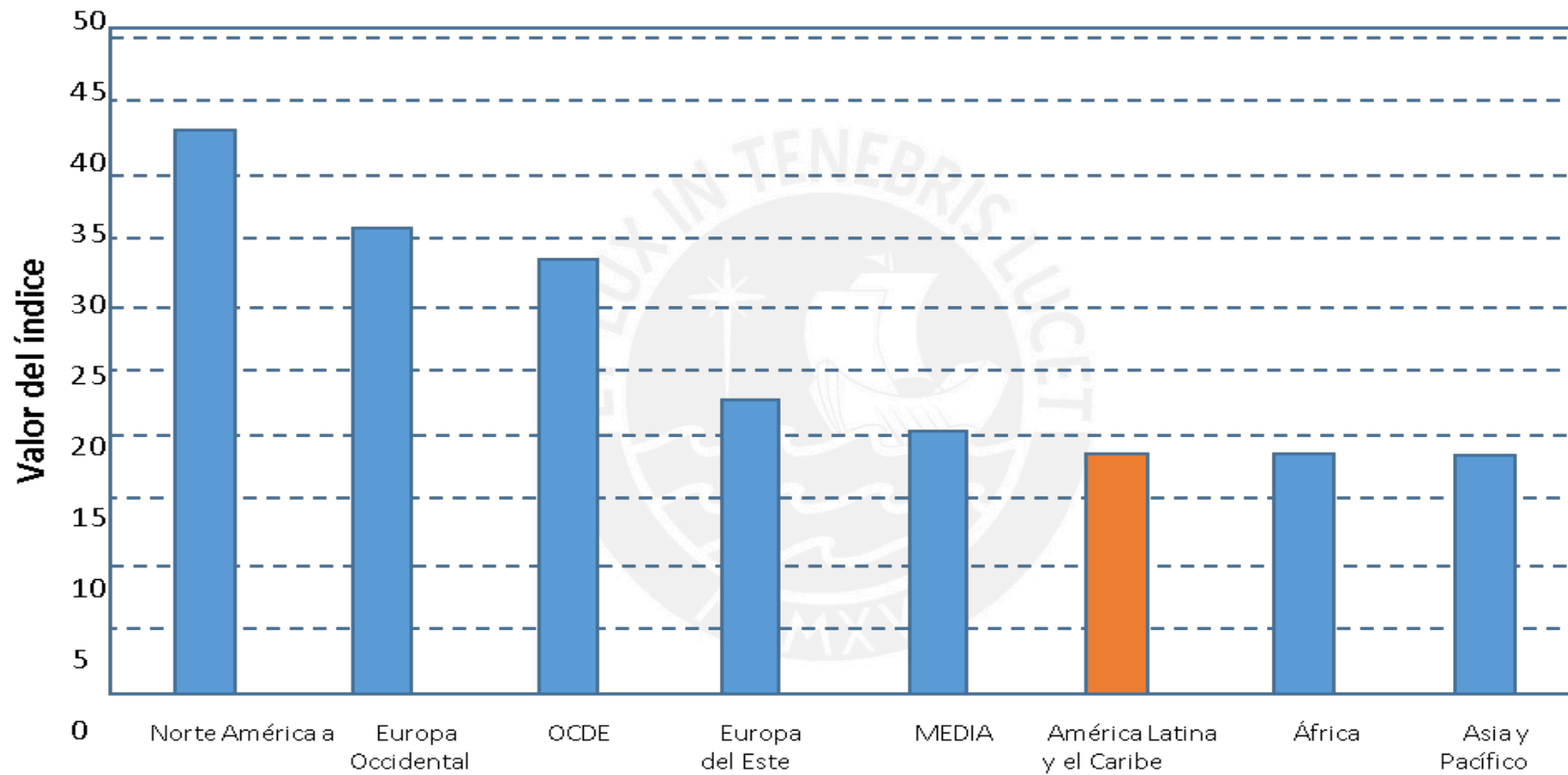
La tendencia hacia la digitalización y la gestión documental sin papel ha reducido la demanda de productos tradicionales, como impresoras y escáneres, en favor de soluciones digitales más eficientes. Este cambio de demanda resalta la necesidad de que las empresas tecnológicas adapten sus ofertas para mantenerse competitivas. En Perú, el sector tecnológico enfrenta una alta competitividad, con la presencia de consorcios internacionales y una

concentración creciente de empresas a través de fusiones y adquisiciones (Apoyo Consultoría, 2022). El adaptarse a las tecnologías en tendencia y a su implementación es esencial para capitalizar oportunidades emergentes y superar desafíos en un entorno dinámico.

No obstante, a pesar del avance en la madurez digital, las empresas enfrentan retos significativos, como el tener un personal capacitado, y enfoques estratégicos innovadores. Mishima (2022) señaló que integrar tecnologías como Big Data, plataformas colaborativas y automatización robótica se está convirtiendo en un componente clave para incentivar la transformación digital y elevar la competitividad en el mercado. Por otra parte, Latinoamérica y el Caribe tiene un indicador de progreso en industrias digitales de 18. 63, que es notablemente más bajo que el de las naciones de la OCDE (33. 54) y otros lugares avanzados (CEPAL, 2021) (ver Figura 2). Aunque el índice ha presentado un crecimiento comparable al de los países de la OCDE, su situación evidencia el atraso de Latinoamérica y el Caribe. Un reto significativo para la zona es la incorporación de tecnologías digitales en sus procesos de producción. Aunque no se observan grandes desigualdades en indicadores esenciales, como el ingreso a Internet y el empleo de servicios bancarios en línea por las compañías, las variaciones son más notorias en aspectos como la utilización de Internet en la cadena de suministro y las transacciones mediante plataformas digitales.

**Figura 2**

*Índice de Desarrollo del Sector Industrial Digital*



*Nota.* Tomado de *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*, por R. Katz, J. Jung, J. y F.

Callorda, 2020. <https://n9.cl/8z6w3>

## Capítulo II: Análisis del Contexto

### 2.1 Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Se realiza una evaluación del contexto externo para poder formular estrategias corporativas que fortalezcan las capacidades internas de la empresa y minimicen los riesgos asociados con las amenazas externas. Para Datacont, comprender y evaluar los factores externos que afectan su entorno es primordial, como parte de seguir siendo competitiva y crecer en el mercado. Con este objetivo, se elaboró un estudio PESTE para analizar las fuerzas económicas, políticas, sociales, ambientales y tecnológicas que impactan el rendimiento de la compañía. Este enfoque está respaldado por Grant (2019), quien discute la importancia del análisis estratégico y la adaptación de las estrategias empresariales en respuesta a las fuerzas del entorno competitivo.

El análisis PESTE proporciona una estructura integral para comprender cómo estos factores externos representan tanto oportunidades como amenazas para Datacont. Las fuerzas políticas incluyen regulaciones gubernamentales y políticas económicas que pueden afectar a las empresas, mientras que las fuerzas económicas examinan las tendencias macroeconómicas que pueden impactar su rentabilidad. Las fuerzas sociales y tecnológicas incluyen factores como las tendencias culturales y los avances en tecnología, los cuales pueden alterar la demanda de productos y servicios. Kotler y Armstrong (2018) sostuvieron que examinar estos elementos externos es crucial para formular estrategias de mercadotecnia que se adapten a las variaciones del mercado, asegurando que las empresas respondan de manera efectiva a las nuevas oportunidades y desafíos.

Además, se consideran las fuerzas ecológicas, que cada vez son más importantes en las decisiones estratégicas debido al creciente demanda de la responsabilidad ambiental y sostenibilidad. Este análisis detallado del contexto externo permite a Datacont S.A.C. diseñar

estrategias que permitan tomar el máximo de las oportunidades, así como mitigar los riesgos, ello contribuirá al éxito a largo plazo. En este abordaje investigativo, se presentan los hallazgos del análisis PESTE y se discuten las implicaciones para la estrategia corporativa de Datacont S.A.C.

### ***2.1.1 Análisis Externo***

***Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P)***. El análisis de los factores políticos desde 2018 es esencial para comprender el entorno empresarial en Perú, dado el impacto significativo en la estabilidad y la percepción del país por parte de los inversores. La estabilidad política influye en la confianza de los inversores y en la continuidad de las operaciones empresariales. La crisis de liderazgo iniciada con la renuncia de Kuczynski en 2018 y la sucesión de Martín Vizcarra crearon un clima de incertidumbre que afectó la planificación a largo plazo. La tentativa de Pedro Castillo de disolver el Congreso en diciembre de 2022 exacerbó esta incertidumbre, resultando en su destitución y en la asunción de Dina Boluarte como presidenta. Este evento ha puesto de relieve la fragilidad institucional en Perú (BBC News Mundo, 2022). Según Ramos (2024), estos cambios políticos han introducido una alta volatilidad en el clima de inversión del país, afectando las perspectivas de crecimiento económico y las inversiones.

Desde la asunción de la presidencia de Dina Boluarte, en diciembre de 2022, Perú viene mostrando avances hacia una mayor consolidación política, aunque persisten desafíos para restaurar plenamente la confianza en las instituciones. El régimen de Boluarte ha puesto en marcha acciones para equilibrar el panorama político y restablecer la fe de la población y los inversionistas. El exministro de Economía, Pedro Francke señaló que el Poder Ejecutivo enfrenta desafíos significativos que limitan su capacidad para implementar reformas positivas, contribuyendo a la fragilidad de la estabilidad política en el país. Además, sostuvo que las iniciativas actuales no avanzan hacia reformas constructivas, sino que parecen ser

contrarreformas que no favorecen el crecimiento económico, por lo que, sin un fortalecimiento sustancial en las instituciones, es poco probable que se produzcan mejoras significativas (Ramos, 2024). En consecuencia, se indicó que, a pesar de algunas mejoras, la estabilidad política continúa siendo frágil debido a las tensiones sociales y políticas persistentes. Las declaraciones de Boluarte, destacadas por BBC News Mundo (2022), enfatizaron la necesidad de un diálogo político inclusivo y un enfoque firme contra la corrupción, enfrentando un Congreso fragmentado y una población polarizada.

La estabilidad política sostenida es para las empresas una garantía de un entorno de inversión predecible y operativo. Un entorno político estable ayuda a reducir los riesgos asociados con la incertidumbre, permitiendo a empresas, como Datacont, planificar y ejecutar estrategias a largo plazo con mayor seguridad. Por ello, es importante contar con un entorno político predecible para la planificación estratégica empresarial. La capacidad del Ejecutivo para implementar reformas ha sido limitada por un Congreso dividido y con alta desaprobación, complicando el panorama para las empresas (Ramos, 2024).

Para Datacont, la estabilidad política ofrece una base sólida para desarrollar planes de negocio a largo plazo. La previsibilidad política reduce los riesgos operativos y permite una planificación más efectiva, beneficiando directamente a la empresa en términos de seguridad y continuidad operativa. Porter (2008) afirmó que un ambiente empresarial seguro es fundamental para preservar una ventaja competitiva duradera, y facilita el enfoque en la innovación y el crecimiento sin interrupciones políticas. En la situación actual, en la que el gobierno de Perú se ha visto obligado a establecer un estado de emergencia en diversas áreas para enfrentar la falta de seguridad (Lucumí, 2023), la estabilidad política es aún más crucial para las operaciones de Datacont y otras empresas.

La tasa de desempleo a nivel nacional en Perú, en el primer trimestre de 2024, fue del 6.4%. Este índice revela una situación laboral donde el desempleo es notablemente más alto entre las mujeres (7.6%) comparado con los hombres (5.4%). Además, los jóvenes de 14 a 24 años enfrentaron un desempleo especialmente alto, de 12.5%, y los jóvenes universitarios alcanzaron el 8.5% de desempleo (INEI, 2024). Estos datos sugieren una realidad compleja en el mercado laboral peruano, donde ciertos segmentos de la población, como las féminas y los jóvenes, enfrentan mayores desafíos para encontrar empleo. Las cifras también destacan las dificultades específicas que enfrentan los individuos con niveles educativos avanzados en el contexto del mercado laboral actual.

Perú presenta una política comercial altamente orientada hacia la apertura internacional; sin embargo, su estructura económica aún enfrenta desafíos que impiden un aprovechamiento completo de las oportunidades que el comercio con el exterior brinda (ICEX, 2023). La política económica del Perú se mantiene centrada en la estabilidad macroeconómica como su principal objetivo. En este sentido, el Banco Central del Perú ha mantenido su estrategia basada en metas de inflación. La tasa de inflación interanual se sitúa en 2% en mayo de 2024, mostrando una notable disminución desde el 2.4% registrado en abril del mismo año (Crispin, 2024). Esta caída es el efecto de la disminución en los costos de los alimentos y las tarifas de electricidad, lo que ayuda a que la inflación se mantenga próximo al objetivo establecido por el Banco Central.

Además, la subida de precios que omite los costos más inestables, como los de los alimentos y la energía, se ha mantenido en 3.1% interanual, reflejando una resistencia a la baja desde principios de año. Mientras que la expectativa de inflación permanece dentro del rango meta, y se prevé que siga cerca del centro del rango durante el tercer trimestre de 2024. No obstante, se anticipa que la inflación podría superar ligeramente el 2.5% al final del año debido a

una base de comparación menos favorable en los últimos meses (Crispin, 2024). En cuanto a la política económica general, el Banco Central del Perú continúa gestionando de manera efectiva los indicadores macroeconómicos, como el PIB, los precios y el tipo de cambio, para preservar la estabilidad económica del país (Educatyba, 2023).

Según el INEI (2024) en julio la inflación interanual en Lima Metropolitana se situó en 2.13%, una disminución notable desde el 5.88% registrado en julio de 2023 y una baja de 0.16 puntos porcentuales respecto a junio de 2024 (Macro Consult, 2024) (ver Figura 3). Esta caída se debe principalmente a la disminución en los costos de los alimentos y de las tarifas de electricidad. No obstante, la inflación básica, que no considera los alimentos ni la energía, se mantuvo en 3.1% interanual, indicando cierta resistencia a la baja desde el inicio del año. La informalidad es un problema arraigado que sigue planteando retos significativos a la economía del Perú, afectando especialmente a la inversión privada. Este fenómeno impulsa a muchos individuos hacia una economía paralela que crea competencia desleal para las empresas formalmente establecidas. La informalidad es un fenómeno estructural que refleja los desafíos macroeconómicos de los países en desarrollo (Bernal, 2022).

Al no estar reguladas por el Estado, muchas empresas informales carecen de proyecciones económicas a largo plazo, perdiendo así los beneficios que provee la legalidad. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) estableció que la informalidad laboral incluye empleos no registrados ni regulados por las normas legales y también contempla trabajos no remunerados en empresas que generan ingresos. En este sector, los trabajadores carecen de contratos laborales estables, beneficios laborales, seguridad social y representación sindical. La no regulación y protección en el empleo informal perpetúa la precariedad laboral, e impide el desarrollo de un mercado laboral más justo y equitativo.

**Figura 3***Variación del Porcentaje Interanual*

*Nota.* La gráfica ilustra la variación porcentual interanual de inflación, destacando la efectividad de las medidas políticas y económicas adoptadas. Tomado de Educatyba, (2024)

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el 2023 presentó un panorama complicado para la economía nacional debido a factores como el ciclón Yaku y la convulsión social, que impactaron negativamente. Sin embargo, se registró una disminución de los trabajos informales, del 75.6% en diciembre de 2022 a un 71.9% en septiembre de 2023, mostrando una baja de 3.7%. Esta tendencia hacia la formalización parece mantenerse en 2024, e indica confianza y estabilidad en el entorno productivo (Domínguez, 2024). Por otra parte, en los primeros tres meses de 2024, la cifra de trabajadores ocupados llegó a 17 millones 159 mil 100 individuos. Durante el periodo abril 2023-marzo 2024, algunas ciudades como Pucallpa, Ayacucho, y Tacna presentaron tasas de empleo informal superiores al 70%, mientras que Arequipa y Moquegua mostraron una menor incidencia. Estos datos ilustran la distribución geográfica desigual de la informalidad en el país y subrayan la necesidad de políticas específicas para abordar esta problemática (INEI, 2024).

De este escenario se puede afirmar que la informalidad en Perú es un desafío estructural significativo que afecta la inversión privada y el desarrollo económico. Aunque se observan mejoras en la formalización laboral, especialmente en el último año, la falta de regulación y protección para los trabajadores informales sigue siendo un obstáculo importante. La reducción de la informalidad necesita de un tratamiento integral que incluya políticas de formalización y el fortalecimiento del capital humano para fomentar un mercado laboral más equitativo y productivo.

***Fuerzas Económicas y Financieras.*** El entorno financiero y económico en Perú tiene retos y oportunidades que afectan tanto a la población como a las empresas operativas en el país. Este análisis considera aspectos claves como el crecimiento económico, la inflación, el mercado laboral y la inversión privada. En el último 4to trimestre de 2023, hubo una reducción del 0.4%

en la economía. En relación al mismo lapso del año previo, esta caída se ha mantenido a lo largo de cuatro trimestres seguidos. Este decrecimiento se vio principalmente impulsado por una caída del 2.3% en la inversión privada, aunque se vio contrarrestado por el incremento de la inversión pública, mayor demanda externa de metales industriales y harina de pescado (BCRP, 2024). El desempeño económico de Perú en 2023 tuvo una contracción anual del 0.6%, lo que refleja una caída en el gasto privado y choques de oferta que han afectado la confianza económica. Sin embargo, el país experimentó un incremento del 5.3% anual, como resultado del aumento en los costos de exportación y la reducción en los costos de importación. Esta variación benefició un excedente en la cuenta corriente equivalente al 0.6% del PIB, el primero desde 2020, indicando una mejora en el equilibrio comercial y un aumento en la demanda externa de bienes (BCRP, 2024).

Por otro lado, el déficit fiscal para 2023 alcanzó el 2.8% del PIB, un aumento con respecto al año anterior debido a una reducción en los ingresos corrientes y a la caída de las exportaciones. A pesar de este déficit, la liquidez y el crédito mostraron un ajuste, con un incremento del financiamiento al sector privado del 1.4% en diciembre de 2023. Estos factores reflejan un entorno económico desafiante pero también presentan oportunidades para la recuperación, como el incremento en el crédito al consumo y la estabilidad en el sector externo (BCRP, 2024). En 2023, la inflación en Perú mostró una significativa reducción a lo largo del año. La tasa interanual descendió de 7.89% en mayo a 3.64% en noviembre. Este cambio reflejó una notable baja en los precios de alimentos y costos de transporte. Las proyecciones para el cierre del año indicaron una tasa anual de 3.1%, revisada a la baja respecto a las estimaciones previas de 3.8% (BCRP, 2023).

Para el mes de junio de 2024, el IPC de Lima Metropolitana evidenció un incremento

mensual del 0.12%. La tasa de inflación anual incrementó de 2.0% en mayo a 2.3% en junio. Este crecimiento fue principalmente causado por el aumento en los precios de algunos alimentos, como el pescado y las papas, a pesar de que otros costos, como la carne de pollo y los combustibles, mostraron una baja. La tasa interanual se mantuvo dentro del rango meta del Banco Central de 2%, más menos un punto porcentual (Vega, 2024). Entre 2023 y 2024, se observa una tendencia de inflación más baja en el segundo año. La tasa interanual de inflación en 2023 fue significativamente más alta en comparación con 2024, que mostró una inflación moderada y en línea con el objetivo del Banco Central. La caída de la inflación en 2023 a 3.1% y el leve aumento en 2024 a 2.3% destacan una mejora general en el control de precios y una mayor estabilidad económica. La comparación evidencia una disminución en la tasa de inflación en 2024, en contraste con la alta inflación registrada durante la mayor parte de 2023.

En 2023, se reportó un flujo de inversión extranjera directa (IED) de US\$ 6,717 millones, evidenciando una sólida captación de capital extranjero en respuesta a la recuperación económica. Las proyecciones para 2024 y 2025 indican un notable aumento, con flujos estimados de US\$ 9,414 millones y US\$ 11,411 millones, respectivamente, impulsados por la reinversión de utilidades y el crecimiento en la actividad económica (Proinversor, 2024) (ver Figura 4). El saldo de inversión extranjera directa al finalizar 2023 llegó a los US\$ 30,171.7 millones. Las principales fuentes de estos aportes son Reino Unido, España, Chile y Estados Unidos, que conjuntamente representaron el 58% del total. Este dato resalta la significativa influencia de estos países en el financiamiento de proyectos en Perú y su papel crucial en la economía nacional (Proinversor, 2024).

Empresas como Datacont deben enfrentar un entorno económico caracterizado por una inflación elevada, crecimiento económico moderado y una alta tasa de pobreza. Para adaptarse a

estos desafíos, las empresas deben adoptar estrategias flexibles que les permitan ajustar sus costos, explorar nuevos mercados y optimizar sus operaciones. Ampliar la gama de servicios y destinar recursos a tecnologías que optimicen la eficiencia operativa pueden ser factores cruciales para abordar las presiones financieras y aprovechar las posibilidades que surgen en un contexto en continua transformación.

#### Figura 4

*Flujos de Inversión Extranjera Directa en Millones de Dólares (US\$)*



*Nota.* Tomado de Proyección de los FIED expresado en por Proinversor, 2024.

**Fuerzas Sociales.** En 2022, la población peruana identificó varios problemas centrales que afectan al país, destacando la corrupción, la delincuencia, los bajos salarios y la pobreza como los más importantes (EGPP, 2022). Entre estos, la preocupación por los bajos salarios experimentó un incremento significativo, lo que refleja una creciente percepción de esta problemática como una de las principales del país. Este aumento en la percepción subraya un contexto socioeconómico en el que la población exige soluciones efectivas para mejorar su calidad de vida y tener un desarrollo equitativo. En 2023, el nivel de pobreza monetaria en Perú afectó al 29%, que es el 1.5% respecto al año 2022. Este incremento evidencia un deterioro de la

situación económica para casi 596 mil personas, aumentando la cifra a 9,78 millones de personas en pobreza. En el ámbito urbano, la pobreza ascendió a 26.4%, subió 2.3 % en comparación con el año anterior, mientras que en las zonas rurales disminuyó ligeramente a 39.8%, una caída de 1.3% (INEI, 2024).

La pobreza extrema también presentó un incremento significativo. En 2023, el 5.7% de la población, es decir 1,92 millones de sujetos, vivía en condiciones de pobreza extrema, un aumento de 249 mil personas en comparación con 2022. Estos datos presentados por el INEI reflejan un entorno económico desafiante para un gran segmento de la población peruana, lo cual tiene implicaciones profundas en el bienestar social y económico del país (INEI, 2024). Para abordar este problema, el gobierno peruano ha adoptado una política de medición multidimensional de la pobreza, que considera ocho dimensiones básicas del bienestar y 29 indicadores de carencia (INEI, 2024). De estos indicadores, 13 mostraron un incremento en los niveles de carencia, destacando el aumento del 4.2% en la población urbana que fue víctima de hechos delictivos y el deterioro en los indicadores de educación, donde el 81.6% y el 88.7% de los alumnos de segundo año de secundaria no lograron cumplir con las metas educativas en Lectura y Matemáticas, respectivamente. Además, se observó un incremento en el número de personas sin acceso a agua potable de forma segura, llegando al 73.7%.

Esta situación de pobreza en Perú impacta directamente en el desempeño de empresas como Datacont. las empresas deben navegar en un entorno donde la disminución del poder adquisitivo y el aumento de las carencias sociales pueden afectar negativamente el consumo y la inversión. Las condiciones económicas adversas pueden limitar el crecimiento del mercado y hacer que las empresas ajusten sus estrategias de negocio para mantenerse competitivas. Datacont, al igual que otras empresas, se enfrenta al desafío de adaptarse a un mercado donde la

pobreza y la desigualdad son barreras significativas para el desarrollo económico sostenible. La estructura demográfica del país, con una población predominantemente joven, plantea tanto oportunidades como desafíos. En el año 2017, el número de personas en Perú era de 29 millones 381 mil. De acuerdo a las estimaciones actuales de la población, para el 2024 se prevé que el total de habitantes en el país llegue a 34 millones 39 mil (INEI, 2024).

De acuerdo con las estimaciones y pronósticos actuales, para el año 2024, se anticipa que el 83.1% de los habitantes de Perú vivirán en áreas urbanas, lo que representa a aproximadamente 28 millones 286 mil personas (INEI, 2024). Esta evolución subraya una tendencia creciente hacia la urbanización, reflejando cambios profundos en la estructura demográfica del país y planteando desafíos para la planificación urbana y el desarrollo económico. Se tiene que la tasa de urbanización llega al 80% de pobladores en áreas urbanas, generando más demanda de servicios y viviendas en ciudades, como Lima (Banco Mundial, 2022). Este fenómeno también genera presiones sobre el mercado laboral y la infraestructura urbana, requiriendo políticas eficaces para manejar el crecimiento acelerado.

Respecto a la seguridad, la tasa de criminalidad es una preocupación importante para el país. La población ha enfrentado un aumento significativo en la criminalidad. A nivel nacional, el Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL) reportó 110,843 denuncias por delitos entre julio y agosto de 2023. Este dato representa un incremento de 27%, en vinculación al mismo periodo del año anterior y un aumento considerable de 52.5% en comparación con julio-agosto de 2021 (INEI, 2024). En relación a las denuncias por faltas subieron a 8.8% en comparación con el periodo correspondiente de 2022. Las faltas abarcan una variedad de delitos menores que afectan a la seguridad pública y la tranquilidad de la ciudadanía, subrayando una persistente preocupación por el orden y la seguridad social. Por otro lado, el número de bandas criminales

desarticuladas ha aumentado significativamente. Durante el último trimestre de 2023, se desarticularon 1,825 bandas, con un incremento del 79.4% en relación al año 2022. Este incremento puede atribuirse a los intensos operativos de la PNP, que han intensificado sus esfuerzos para combatir el crimen organizado (INEI , 2024).

Finalmente, los reportes de agresiones familiares y sexuales en 2023 mostraron un aumento del 0.9% en comparación con el año previo. Este dato refleja una tendencia compleja en la violencia intrafamiliar y sexual, indicando la necesidad de continuar con esfuerzos para abordar estos problemas persistentes (INEI , 2024). El análisis realizado permite señalar que el proceso de urbanización transforma el paisaje físico de las ciudades, y tiene profundas implicaciones en la estructura social. La creciente urbanización puede intensificar las tasas de pobreza al concentrar a las poblaciones más vulnerables en áreas de escasos recursos, y a su vez, puede incrementar la criminalidad al crear entornos propensos a la delincuencia debido a las desigualdades y la presión sobre los servicios de seguridad. Por lo tanto, abordar estos desafíos requiere estrategias integrales que consideren tanto el ordenado desarrollo urbano, la optimización de las políticas de seguridad y la reducción de las tasas de pobreza.

***Fuerzas Tecnológicas (T).*** La innovación es fundamental para obtener ventajas competitivas en el ámbito global, desempeñando un papel clave en el avance, crecimiento y sostenibilidad económica de los países. La tecnología, en combinación con la innovación, favorece este avance al posibilitar la mejora de procedimientos y la creación de soluciones innovadoras. Según los resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2023, Perú ha experimentado una disminución en su posición, bajando del puesto 54 al 55 (Marquina et al., 2023). Esta calificación, basada en la capacidad de cada país para aprovechar sus recursos y

competencias económicas, refleja los desafíos actuales que enfrenta Perú. Por otro lado, a pesar de esta caída, Perú sigue siendo el segundo país con mayor competitividad en Latinoamérica.

En el ranking se evalúa la competitividad de 64 países, midiendo cuatro pilares fundamentales: (a) Desempeño Económico, (b) Eficiencia del Gobierno, (c) Eficiencia de Negocios e (d) Infraestructura. Cada pilar se analiza a través de cinco factores, respaldados por un conjunto de 335 indicadores, los que permiten mostrar una visión integral de la situación económica global (ver Figura 5). Dinamarca lidera el ranking de 2023 gracias a su excelencia en eficiencia empresarial e infraestructura, mientras que Irlanda ha ascendido al segundo lugar por sus logros en desempeño económico. Suiza, a pesar de destacar en eficiencia del gobierno e infraestructura, ha descendido al tercer puesto, un cambio atribuido a su rápida apertura económica postpandemia. En América Latina, Chile encabeza el ranking en el puesto 44, seguido por Perú en el 55 y México en el 56. Colombia ocupa el puesto 58, y Brasil, Argentina y Venezuela se encuentran en las posiciones más bajas (ver Figura 5). Estos hallazgos subrayan la inmediata necesidad de que Perú se enfoque en solucionar sus problemas relacionados con el rendimiento económico, la efectividad gubernamental, la productividad empresarial y la infraestructura con el fin de potenciar su competitividad.

El análisis del progreso en la competitividad digital del Perú muestra que, a pesar de un leve descenso en el ranking global, el país sigue demostrando un sólido potencial gracias a la digitalización creciente de su economía y sociedad. El auge de *start-ups* tecnológicas, apoyado por iniciativas gubernamentales, ha sido importante en la creación de empleo y el fomento de empresas innovadoras. Sin embargo, la crisis sanitaria global y los problemas políticos y sociales han afectado negativamente la competitividad regional, como lo refleja el descenso de Perú al puesto 55, con una disminución de 1.5 puntos respecto al año anterior (ver Figura 6).

Figura 5

Resultados Generales del Ranking de Competitividad Mundial 2023

Economía	2023		Variación en posición 2023-2022	Variación en puntos 2023-2022	Economía	2023		Variación en posición 2023-2022	Variación en puntos 2023-2022
	Posición	Puntaje				Posición	Puntaje		
Dinamarca	1	100.0	0	0.0	Francia	33	71.1	-5	-3.3
Irlanda	2	99.7	9	10.2	Indonesia	34	70.8	10	7.5
Suiza	3	99.1	-1	0.2	Japón	35	67.8	-1	1.2
Singapur	4	97.4	-1	-0.7	España	36	67.2	0	1.0
Países Bajos	5	95.6	1	1.3	Kazajistán	37	66.1	6	1.9
Taiwán	6	93.1	1	0.0	Kuwait	38	65.6		
Hong Kong	7	92.1	-2	-2.8	Portugal	39	65.5	3	1.0
Suecia	8	91.9	-4	-5.8	India	40	64.6	-3	-1.4
Estados Unidos	9	91.1	1	1.3	Italia	41	63.3	0	-1.7
Emiratos Árabes Unidos	10	90.5	2	1.9	Eslovenia	42	62.8	-4	-3.1
Finlandia	11	89.7	-3	-3.3	Polonia	43	60.5	7	7.1
Catar	12	89.7	6	5.9	Chile	44	60.3	1	-1.2
Bélgica	13	89.7	8	9.8	Chipre	45	60.2	-5	-5.1
Noruega	14	88.4	-5	-4.5	Hungría	46	59.9	-7	-6.0
Canadá	15	88.2	-1	1.0	Turquía	47	55.6	5	4.2
Islandia	16	86.7	0	1.4	Rumanía	48	55.3	3	2.1
Arabia Saudita	17	86.1	7	9.2	Grecia	49	55.1	-2	-2.1
República Checa	18	83.5	8	7.7	Croacia	50	54.9	-4	-2.4
Australia	19	83.0	0	0.5	Letonia	51	54.7	-16	-11.7
Luxemburgo	20	82.5	-7	-5.3	Filipinas	52	54.1	-4	-0.5
China	21	82.1	-4	-1.8	Eslovaquia	53	53.8	-4	0.3
Alemania	22	80.5	-7	-5.2	Jordania	54	52.8	2	6.1
Israel	23	78.8	2	2.2	<b>Perú</b>	<b>55</b>	<b>48.1</b>	<b>-1</b>	<b>-1.5</b>
Austria	24	78.2	-4	-2.3	México	56	47.7	-1	-1.3
Baréin	25	77.8	5	4.5	Bulgaria	57	46.8	-4	-4.5
Estonia	26	76.8	-4	-2.2	Colombia	58	46.3	-1	0.4
Malasia	27	75.8	5	7.0	Botsuana	59	45.4	-1	0.1
Corea del Sur	28	75.7	-1	0.2	Brasil	60	42.1	-1	-2.7
Reino Unido	29	75.5	-6	-3.0	Sudáfrica	61	40.2	-1	-4.1
Tailandia	30	74.5	3	5.9	Mongolia	62	35.6	-1	-0.6
Nueva Zelanda	31	73.3	0	1.2	Argentina	63	34.0	-1	-0.2
Lituania	32	71.7	-3	-1.8	Venezuela	64	26.2	-1	4.2

Donde:

- Retrocede en posición
- Avanza en posición
- Mantiene la posición anterior
- ▼ Retrocede en puntos
- ▲ Aumenta en puntos

Nota: Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2023” (p.14), por Marquina et al. (2023)

**Tabla 1***Resultados del Ranking de Competitividad de los Países Latinoamericanos 2023*

País LA	Ranking General		Desempeño Económico		Eficiencia del Gobierno		Eficiencia de Negocios		Infraestructura	
Chile	60.3	(44)	46.5	(52)	57.5	(32)	37.7	(45)	39.7	(46)
Perú	48.1	(55)	45.2	(53)	40.8	(50)	28.6	(53)	18.3	(60)
México	47.7	(56)	57.2	(30)	25.2	(60)	29.9	(51)	18.9	(59)
Colombia	46.3	(58)	54.5	(37)	25.2	(61)	20.5	(59)	25.3	(57)
Brasil	42.1	(60)	52.3	(41)	10.1	(62)	19.3	(61)	27.0	(55)
Argentina	34.0	(63)	38.6	(59)	0.2	(64)	12.1	(63)	25.7	(56)
Venezuela	26.2	(64)	17.1	(64)	8.7	(63)	19.4	(60)	0.0	(64)

*Nota.* Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2023” p.12, por Marquina et al., 2023.

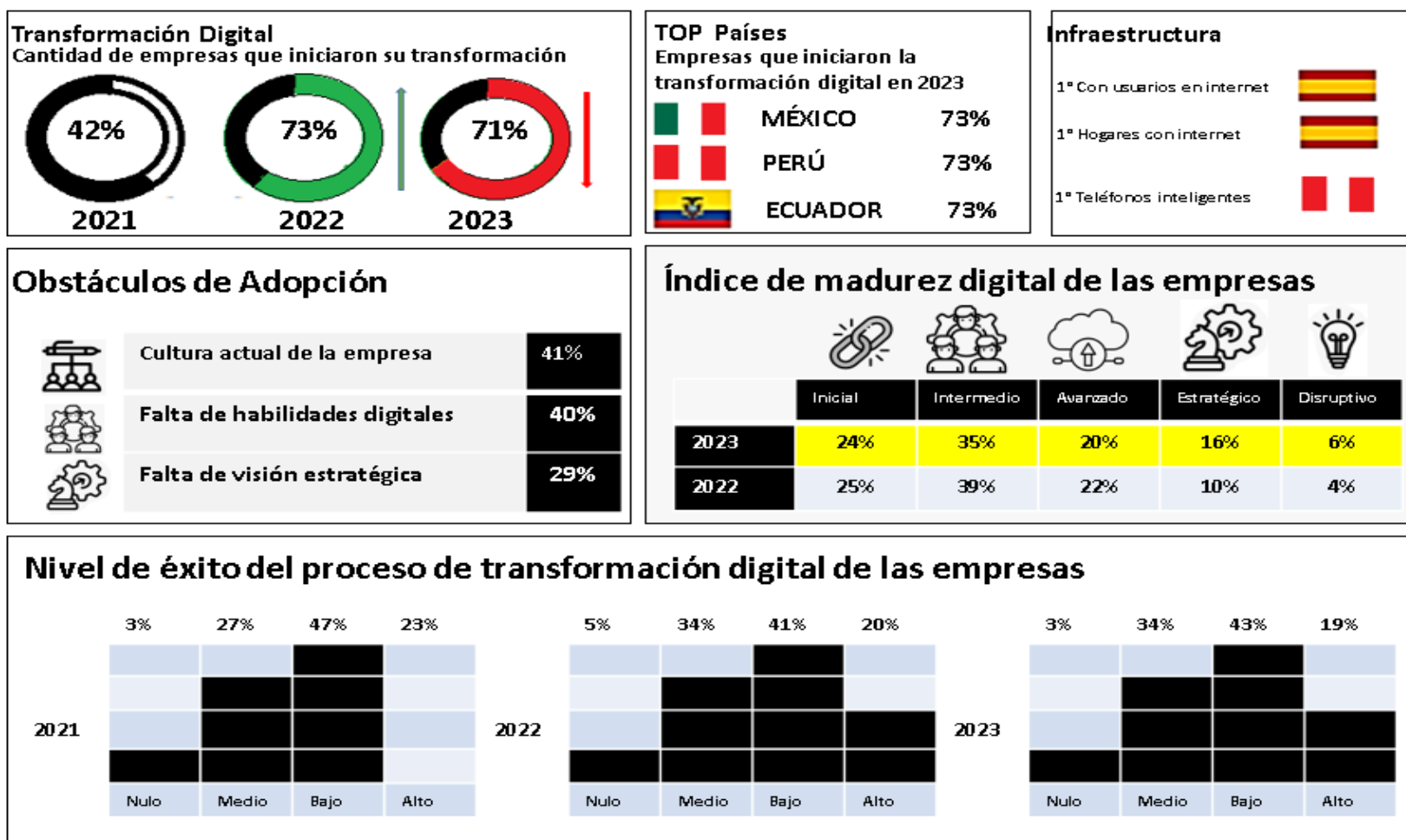
Este descenso muestra la importancia de abordar los aspectos fundamentales que sustentan la competitividad nacional. En comparación, Chile lidera la región desde el puesto 44, pese a una leve caída en algunos pilares, mientras que México también experimentó una baja, cayendo al puesto 56. Colombia, aunque mejoró en desempeño económico, no logró escalar posiciones en el ranking general. Brasil y Argentina también han visto descensos en su competitividad, siendo Venezuela el país con menor nivel de competitividad a pesar de algunos avances en su puntuación. La transformación digital, impulsada por la adaptación de plataformas digitales y el auge del trabajo remoto, se mantiene como una herramienta esencial para la eficiencia empresarial (CEPAL, 2021), especialmente en un entorno tecnológico que evoluciona permanentemente. En este escenario, Perú debe continuar fortaleciendo sus políticas de apoyo a la innovación y a la inversión tecnológica para mejorar su posición competitiva a nivel mundial. La competitividad digital influye en el desempeño de Datacont en el mercado tecnológico, la empresa debe continuar adaptándose a los nuevos escenarios digitales, aprovechando las oportunidades de crecimiento que ofrece la evolución tecnológica, mientras navega por las regulaciones que podrían afectar su negocio.

Las empresas peruanas han adoptado nuevos paradigmas para alcanzar sus objetivos, utilizando canales digitales para interactuar con sus clientes, transformar sus procesos y reclutar talento especializado en tecnología. El Think Digital Report 2023 resalta un avance importante en la digitalización de las empresas en Perú (INESDI, 2023). Este progreso se manifiesta en el aumento de la involucración de las compañías en el procedimiento de digitalización: del 34% en 2021, al 65% en 2022, y alcanzando un notable 73% en 2023 (ver Figura 7). Este crecimiento subraya el firme compromiso de las empresas peruanas para adaptarse a las demandas emergentes de la era digital. El reporte también destaca que el 50% de las empresas enfrentan barreras culturales que limitan su transformación digital. Pese a ello, un 72% de las organizaciones planea iniciar su transformación digital en el próximo año, mostrando una clara disposición a abrazar la innovación.

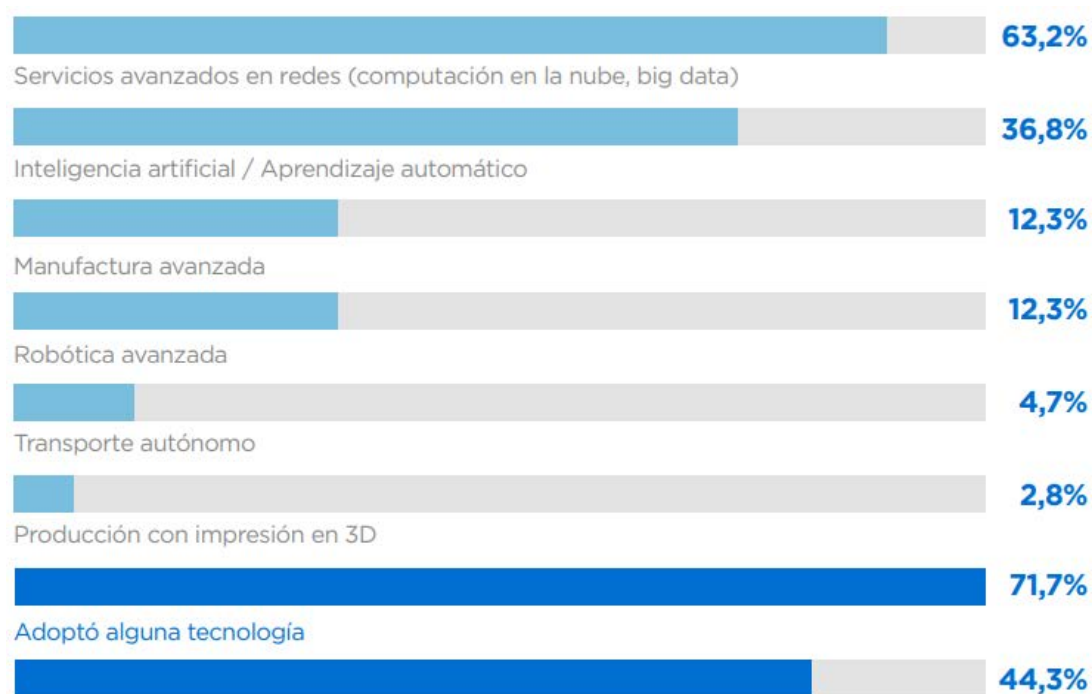
Las empresas peruanas están adoptando un enfoque dual para cerrar la brecha de habilidades digitales: por un lado, realizan contrataciones estratégicas para integrar talento especializado; por otro, invierten en la formación interna para potenciar sus capacidades, y este dinamismo le da a Perú una buena posición en la región. El Estudio de Talento Digital en el Perú 2023 revela un notable incremento en la inversión en tecnologías avanzadas por parte de las empresas peruanas, evidenciando un avance considerable en su madurez digital en los últimos años (Novella & Rosas, 2023). Según se muestra en la Figura 7, para el año 2023, un 72% de las empresas encuestadas ha incorporado tecnologías de vanguardia en sus procesos operativos. Estas tecnologías incluyen servicios avanzados en redes, inteligencia artificial, robótica de última generación, transporte autónomo, manufactura avanzada e impresión en 3D. Este incremento en la utilización de tecnologías modernas resalta el creciente interés de las empresas en Perú por la innovación y la transformación digital.

Figura 6

Porcentaje de Empresas que Incursionan en la Transformación Digital



Nota. Destacan en Latinoamérica Perú, México y Ecuador. Tomado de Think Digital Report 2023, p.10, por la INESDI Business School

**Figura 7***Tecnologías Usadas en el Proceso de Producción en las Empresas Peruanas*

*Nota.* Tomado de *Think Digital Report 2023*, p.10, por INESDI Business School

Se observa una tendencia muy positiva respecto a los servicios avanzados en redes, como el uso de la nube y del *big data*, son los más empleados, siendo adoptados por el 63% de las empresas. La IA y el aprendizaje automático también están en uso por el 37% de las organizaciones. No obstante, el uso de otras tecnologías fuera de los servicios avanzados de redes sigue siendo relativamente bajo, con una adopción del 44% entre las empresas. Esta adaptación no solo aplica para las empresas privadas, el gobierno peruano también ha hecho sus adaptaciones en materia tecnológica, un caso muy particular es la incorporación y utilización de drones modulares Matrice 200 en el ejército peruano, estos sirvieron de respaldo en el 2020 durante la Pandemia, con cámaras térmicas integradas para la detección de temperaturas febriles y la desinfección de lugares con altos índices de aglomeración (TVPerú, 2020). Actualmente, los

militares reciben formación en sistemas de posicionamiento GPS y BeiDou para utilizar drones para cartografía de precisión en 3D (Watson, 2024).

En el contexto peruano, la POLCTI para 2024 destaca la urgencia de impulsar la revolución digital, que está cambiando radicalmente la creación de productos y servicios, además de otros elementos fundamentales de la vida diaria, como la atención médica, el entretenimiento, el trabajo y la comunicación. Esta política refleja la continua relevancia de los principios establecidos en investigaciones previas, como las descritas en el informe de CONCYTEC de 2016, que mostró cómo la creación de conocimiento y la adopción de tecnologías innovadoras, como Internet, han generado beneficios significativos y externalidades positivas para la sociedad (CONCYTEC, 2016). La eliminación de barreras geográficas y la mejora en la comunicación entre personas, evidenciadas en estudios anteriores, han sentado las bases para que las políticas actuales fomenten un entorno propicio para la expansión digital y tecnológica. Así, la política actual se construye sobre el reconocimiento de estos impactos positivos previos y busca avanzar en la misma dirección de transformación y mejora social.

**Fuerzas Ecológicas.** En el siglo XXI, las dinámicas geopolíticas están profundamente influenciadas por la crisis ambiental global. Esta crisis abarca una serie de desafíos críticos, incluyendo el cambio del clima, la reducción de la biodiversidad, la degradación de la capa de ozono, y la contaminación de los recursos hídricos y atmosféricos, entre otros problemas (Estenssoro & Vásquez, 2022). Estos factores ambientales han emergido como fuerzas predominantes que configuran las relaciones internacionales y las políticas globales, reflejando cómo las cuestiones ecológicas se han convertido en elementos fundamentales para la estabilidad y la cooperación global. El actual proceso de desarrollo económico y tecnológico a nivel global ha generado una serie de desafíos que requieren una reestructuración de los sistemas mundiales

para abordar el cambio del clima afectado por el ser humano. Este fenómeno ha intensificado las heladas, exacerbado las sequías y aumentado la frecuencia de las inundaciones (Bárceñas, et al., 2020). La deforestación, impulsada por la expansión urbana, está provocando una reducción en la biodiversidad y afectando ciclos naturales cruciales como la polinización.

El cambio climático pone en situación de alta vulnerabilidad a Perú, un país con una gran diversidad climática y riqueza ecológica, dado que alberga 27 de los 32 climas del mundo. Esta complejidad climática aumenta su susceptibilidad a las alteraciones en la interacción entre especies y su entorno, comprometiendo así el bienestar humano. La deforestación urbana y la contaminación también están contribuyendo a la desaparición de anfibios y peces, elementos fundamentales para el mantenimiento de los ciclos naturales esenciales (Presidencia de la República, 2021). La actividad industrial, tanto directa como indirectamente, afecta de manera significativa los ecosistemas. Industrias químicas, papeleras y textiles emiten residuos líquidos y gaseosos con altos contenidos de ácido sulfhídrico, contaminando el aire y el agua. Además, las aguas residuales provenientes de áreas industriales y comerciales contienen contaminantes como sales, metales pesados y productos resistentes a la degradación. Sin un tratamiento adecuado, estos contaminantes pueden dañar la salud humana y afectar la preservación de especies vegetales y animales (Bravo-Calle et al., 2021).

Por su parte, la empresa Datacont, dedicada a la comercialización de productos tecnológicos multimarca, no realiza actividades industriales que representen un riesgo ambiental. Promueve activamente la cultura del reciclaje y el uso óptimo de los recursos para minimizar la generación de residuos. A pesar de que Datacont no participa directamente en actividades industriales contaminantes, su comercialización de productos tecnológicos, incluidos los recargables para impresoras como cartuchos y tóner, y la promoción del uso de papel de

impresión, podría estar sujeto a impactos significativos debido a las regulaciones ambientales cada vez más estrictas. El surgimiento de nuevas normativas que buscan minimizar los residuos y promover la sostenibilidad podrían restringir la producción y venta de estos productos, obligando a las empresas a adaptarse, implementando tecnologías más limpias o adoptando prácticas comerciales más sostenibles.

### ***2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)***

Para desarrollar estrategias efectivas se requiere de un análisis holístico del medio externo en el que se encuentra la entidad, para identificar los factores que pueden influir positiva o negativamente. La evaluación de estas variables es fundamental para directivos y gerentes, quienes deben tomar decisiones informadas que maximicen el beneficio organizacional. Esta práctica es particularmente relevante en un mundo donde las circunstancias globales obligan a reevaluar las estrategias corporativas existentes.

La habilidad de la compañía Datacont para reaccionar ante elementos externos fue analizada mediante una evaluación numérica. Puesto que estos elementos están más allá del control de la empresa, su estudio ayuda a identificar si la compañía está lista para capitalizar oportunidades y reducir riesgos. Este proceso incluyó entrevistas con el personal gerencial de Datacont, quienes poseen un conocimiento profundo de la empresa y son responsables de su dirección estratégica. Los datos obtenidos de estas entrevistas ofrecieron una estructura firme para distribuir importancias a los elementos externos y crear enfoques adaptables (Porter, 2008). El análisis realizado sobre Datacont corresponde a una metodología sistemática y fundamentada para enfrentar el entorno externo. Este enfoque se alinea con la teoría de una adaptación dinámica, en la que las organizaciones ajustan continuamente sus estrategias en respuesta a las condiciones ambientales cambiantes. Esta perspectiva teórica destaca la importancia de adaptar

las estrategias empresariales a las condiciones cambiantes del entorno para lograr un desempeño óptimo. El análisis de la matriz PESTE para Datacont revela un entorno dinámico con una clara predominancia de oportunidades sobre amenazas. Entre las oportunidades más destacadas, la transformación digital en empresas emerge como el factor más significativo, con una ponderación de 0.32. Este alto valor sugiere que la transformación digital puede proporcionar a Datacont ventajas competitivas, y abrir nuevas oportunidades para ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas. En consecuencia, se recomienda que la empresa invierta en tecnologías emergentes y desarrolle servicios personalizados que respondan a las necesidades digitales de sus clientes (ver Tabla 2).

Otro factor importante es el aumento en la IED, con una ponderación de 0.28. Este fenómeno ofrece un terreno fértil para que Datacont acceda a nuevas fuentes de financiación y establezca alianzas estratégicas con actores internacionales. La empresa debe buscar activamente estas oportunidades para expandir su presencia en los mercados globales y poder diversificar sus fuentes de ingresos. La digitalización creciente y adopción de nuevas tecnologías, con una ponderación de 0.28, también representa una oportunidad significativa para Datacont. El aumento de la digitalización optimiza el funcionamiento interno y ayuda a la compañía a estar en la delantera, en un entorno comercial que se vuelve constantemente más desafiante. Datacont debería priorizar la innovación continua para asegurar su relevancia y liderazgo en el sector. Las políticas nacionales de CTI 2024, que promueven la revolución digital, ofrecen un marco favorable para Datacont. Con una ponderación de 0.28, estas políticas proporcionan una oportunidad para que la empresa reciba apoyo gubernamental y se beneficie de incentivos que podrían impulsar su crecimiento. Además, la cultura del reciclaje y sostenibilidad, con una ponderación de 0.18, contribuye a una buena imagen corporativa de Datacont y atrae clientes

comprometidos con prácticas medioambientales responsables.

**Tabla 2**

*Matriz PESTE para Datacont*

N°	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor*	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Aumento en la inversión extranjera directa (IED)	0.07	4	0.28
2	Digitalización creciente y adopción de nuevas tecnologías	0.07	4	0.28
3	Recuperación de las demandas externas de metales y harina de pescado	0.07	3	0.21
4	Crecimiento poblacional y urbanización	0.07	3	0.21
5	Iniciativas para la consolidación política	0.05	2	0.1
6	Cultura del reciclaje y sostenibilidad	0.06	3	0.18
7	Transformación digital en empresas	0.08	4	0.32
8	Innovaciones en sostenibilidad	0.06	3	0.18
9	Políticas nacionales de CTI 2024	0.07	4	0.28
10	Reducción de la inflación	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.65		2.19
<b>Amenazas</b>				
		Peso	Valor*	Ponderación
1	Incertidumbre en políticas fiscales y regulatorias	0.08	3	0.24
2	Contracción económica	0.05	2	0.10
3	Déficit fiscal y caída en la inversión privada	0.06	2	0.12
4	Regulaciones ambientales más estrictas	0.06	2	0.12
5	Desafíos en competitividad digital y barreras culturales	0.08	3	0.24
6	Aumento de la pobreza y desigualdades sociales	0.02	2	0.04
	Subtotal	0.35		0.86
	Total	1		3.05

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. A. D’Alessio, 2015.

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

En cuanto a las amenazas, la incertidumbre en políticas fiscales y regulatorias presenta un riesgo notable con una ponderación de 0.24. Esta situación puede afectar las inversiones y

operaciones a largo plazo, por lo que Datacont debe implementar estrategias de mitigación para manejar estos riesgos. Los desafíos en competitividad digital y barreras culturales, también con una ponderación de 0.24, representan obstáculos que necesitan tener mejoras para ser competitivos en un entorno digital en evolución.

Las amenazas moderadas, como la contracción económica (0.10) y el déficit fiscal junto con la caída en la inversión privada (0.12), así como las regulaciones ambientales más estrictas (0.12) aunque menos críticas, deben ser gestionadas adecuadamente. La contracción económica podría reducir las oportunidades de crecimiento y afectar la economía de la entidad.

Finalmente, el aumento de la pobreza y desigualdades sociales (0.02), aunque con un impacto relativamente bajo, son aspectos relevantes que Datacont debe considerar en su planificación estratégica. En resumen, la empresa se encuentra en una posición favorable para aprovechar, puede aprovechar las oportunidades en el contexto actual, pero debe prestar atención a las amenazas y desarrollar estrategias adecuadas para mitigar sus impactos. El análisis de los valores ponderados totales en la matriz PESTE de Datacont revela una clara tendencia hacia el aprovechamiento de oportunidades. Con un total de 2.19 para las oportunidades frente a 0.86 para las amenazas, se evidencia un entorno externo que favorece a la empresa. La diferencia de 1.33 entre ambos totales subraya el peso significativo de las oportunidades, indicando un marco propicio para el crecimiento y la expansión de Datacont. Esta diferencia resalta la importancia de enfocar los esfuerzos en maximizar el potencial de crecimiento que ofrecen estos factores clave.

El valor total combinado de 3.05 refleja la magnitud de todos los factores externos que afectan a Datacont, mientras que el subtotal de 1.33 representa el nivel de importancia de estos factores en conjunto. Aunque las amenazas representan un desafío, su menor ponderación total en comparación con las oportunidades sugiere que el entorno es más favorable para el desarrollo.

En particular, las oportunidades identificadas, como la transformación digital en empresas y el incremento en la IED, posicionan a Datacont favorablemente para captar recursos financieros adicionales y mejorar sus ofertas tecnológicas. No obstante, las amenazas, aunque menos significativas en términos de ponderación, no deben ser ignoradas. Factores como la incertidumbre en las políticas fiscales y los desafíos en la competitividad digital presentan riesgos que podrían restringir el crecimiento de la empresa. Los valores ponderados sugieren que, a pesar de los riesgos, la tendencia hacia las oportunidades es predominante.

## **2.2 Análisis del Contexto Interno de la Empresa**

La competitividad empresarial exige un profundo conocimiento de los elementos internos que influyen en su funcionamiento. Evaluando estos factores, se puede incrementar la eficiencia en la utilización de recursos y crear planes para potenciar el rendimiento total. La identificación precisa de estas características internas proporciona una base para el desarrollo de planes estratégicos adecuados (David, 2023). En el caso de Datacont S.A.C., se realizó un procedimiento de recolección de información para este análisis interno. Se realizaron reuniones con el personal directivo y los jefes de los distintos departamentos para optar una visión completa de la entidad. Las entrevistas semiestructuradas se utilizaron como método principal, permitiendo una combinación de preguntas predefinidas con la flexibilidad necesaria para explorar temas específicos de manera dinámica (Medina et al., 2023). Este enfoque garantizó la obtención de datos relevantes sobre las operaciones internas de la empresa (Porter, 2008).

### **2.2.1 Análisis Interno**

**Administración y Gerencia (A).** La dirección ejecutiva establece la ruta que la empresa tiene que tomar y administra los recursos de manera efectiva para alcanzar las metas propuestas. La gestión eficaz de las funciones internas, el mantenimiento de canales de comunicación

bidireccionales y la integración de equipos en el proceso para tomar decisiones son esenciales para fomentar un buen clima organizacional, lo que permite a la empresa diferenciarse de sus competidores. Esta capacidad de liderazgo es fundamental para la creación de un entorno laboral que propicie la distinción competitiva y el éxito empresarial. Este enfoque de liderazgo garantiza que las acciones de Datacont se orienten hacia la consolidación como un actor relevante en el mercado tecnológico peruano, fomentando cada elección hacia la consecución de los fines estratégicos de la compañía.

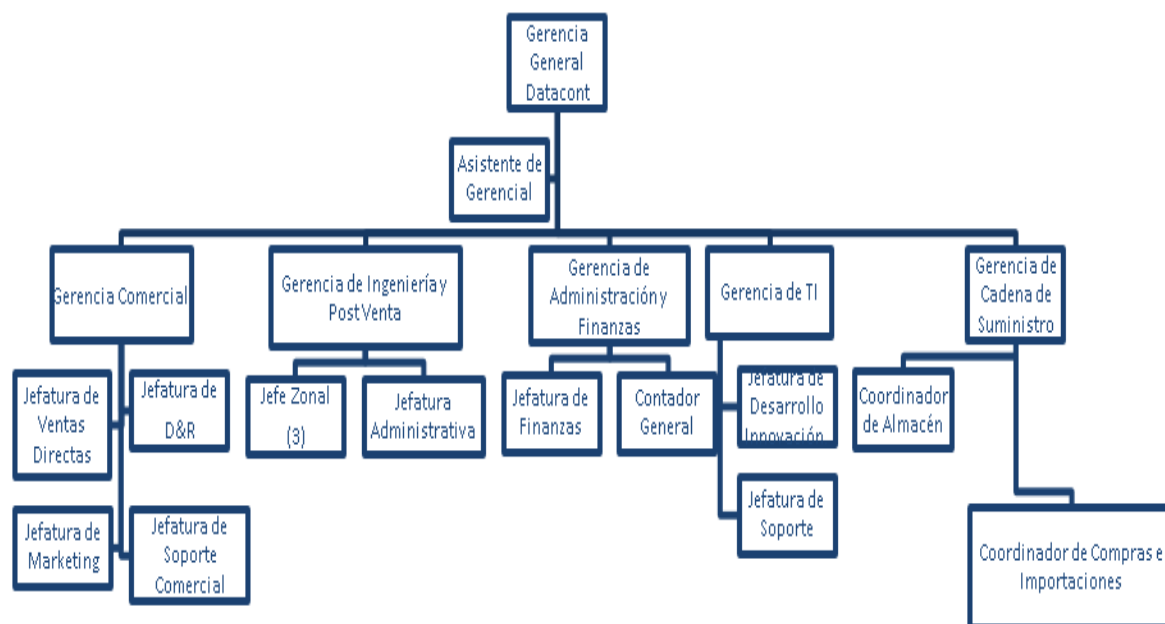
La estructura organizacional de Datacont se compone de cinco gerencias principales: (a) gerencia general, (b) gerencia comercial y marketing, (c) gerencia de ingeniería y postventa (I&PV), (d) gerencia de administración y finanzas, y (e) gerencia de cadena de suministro. La dirección estratégica está a cargo del comité general de socios, personas que tienen un papel importante en determinar cómo se coloca la compañía en el mercado local de artículos tecnológicos. Este enfoque tiene como objetivo fortalecer la competitividad en el sector y mantener relaciones comerciales sólidas con proveedores internacionales de tecnología. La forma como estas gerencias se organizan muestra un diseño estructural pensado para la eficacia de la implementación de las acciones estratégicas de Datacont, al priorizar el uso eficiente de los recursos y centrados en las áreas claves para alcanzar su desarrollo.

En términos de relaciones con proveedores, DataCont mantiene una conexión significativa con socios que tienen 50 años de trayectoria en el mercado nacional. La entidad se destaca en la importación de drones, escáneres, plotters y patinetas eléctricas, habiendo obtenido certificaciones SGC ISO 9001:2015 y reconocimientos por parte de sus proveedores tecnológicos. Las certificaciones obtenidas son un reflejo del compromiso constante de la empresa con la calidad y la mejora continua, principios que están en el corazón de su estrategia

de negocio. Esta colaboración destaca la posición de Datacont como un líder en la industria y refuerza su reputación en el mercado. Los socios comerciales trabajan activamente para que cada decisión estratégica se conecte directamente con la misión de la empresa, fortaleciendo su posición competitiva y construyendo relaciones sólidas.

En 2017, se produjo una fusión con Reprodata en el área de Administración y Finanzas, estableciendo una vinculación entre ambas empresas. Esta acción permitió la integración de las actividades relacionadas con Administración, Contabilidad, Finanzas, Cadena de Suministro, Tecnologías de Información, Soporte Comercial y Gestión Humana, operando bajo un modelo de gestión de procesos y políticas compartido. Datacont no solo mejoró sus procesos administrativos, sino que también dio un paso adelante en sus objetivos de ser una empresa eficiente y adaptable a su contexto competitivo. Sin embargo, las áreas comerciales mantuvieron su autonomía, permitiendo que cada empresa continuara gestionando su propio equipo comercial, fuerza de ventas, área de Marketing y personal de soporte técnico. Esta decisión estratégica aseguró que ambas marcas mantuvieran su identidad y especialización en sus respectivos mercados. En 2020, se consolidó la gerencia comercial y de marketing para implementar una nueva estructura y estrategia comercial. Esta reorganización estratégica se orientó a posicionar a Datacont en el mercado de distribuidores y Retail, mientras que Reprodata se enfocó en Ventas Directas y servicios *Outsourcing*. La reestructuración facilitó la mejora del desempeño operativo de cada área, optimizando las actividades y permitiendo una gestión más eficiente. La creación de esta nueva estructura comercial permitió a Datacont adaptarse mejor a las necesidades del mercado, fortaleciendo su posición y marcando una diferencia clave frente a la competencia. En la Figura 8 se presenta la estructura organizativa actual de Datacont, detallando su organización interna.

Figura 8

*Organigrama General de la Empresa Datacont*

**Marketing (M).** El marketing se erige como un recurso crucial para las empresas, ya que facilita el identificar el público objetivo y la canalizar eficazmente las ventas y servicios. La globalización impulsada por internet ha proporcionado ventajas significativas en este ámbito, permitiendo a las empresas almacenar, procesar e integrar información de manera eficiente, reduciendo las barreras geográficas. Esta capacidad incrementa el alcance de las empresas, impactando positivamente en su productividad y competitividad. Kotler y Keller (2021) exploraron cómo la digitalización ha cambiado el panorama del marketing, facilitando que las compañías aumenten su productividad y se ajusten velozmente a las demandas del mercado a través de la implementación de tecnologías modernas. En este sentido, la rápida expansión del intercambio de información a través de aplicaciones digitales optimiza los procesos comerciales y permite a las empresas satisfacer mejor lo que necesitan sus clientes.

La propuesta de valor de Datacont se encuentra en la asesoría y venta de productos tecnológicos, incluyendo gestión de imágenes, documentos digitales, vehículos de movilidad personal, drones y otras tecnologías emergentes. Un análisis de las 7P destaca que el precio es un factor crucial debido a la constante actualización y aparición de nuevos modelos en el mercado, lo que introduce el efecto de obsolescencia. La promoción se apoya en una sólida presencia en línea, incluyendo una página web y redes sociales que facilitan el contacto con el cliente. En términos de plaza, Datacont atiende a segmentos como Distribuidores, Resellers, Retail, plataformas digitales de ecommerce y Reprodata, que gestiona las ventas directas al cliente final.

El análisis de las tres áreas adicionales del marketing(3Ps) revela que, en primer lugar, el enfoque en el personal capacitado y motivado es esencial para alcanzar metas comerciales y proporcionar una experiencia de compra diferenciada, tal como sostienen estudios recientes sobre la importancia del capital humano en la satisfacción del cliente (Kotler & Keller, 2021). En segundo lugar, el posicionamiento basado en más de 45 años de experiencia destaca la calidad y confianza de la empresa, estableciendo una sólida reputación en el mercado. Por último, los procesos digitales de soporte, como el uso del ERP SAP BO, permiten una gestión eficiente y respuestas ágiles a los requerimientos de los clientes, adaptando las estrategias a la nueva era del marketing digital centrado en el cliente.

Las técnicas de marketing para alcanzar a los consumidores son diversas. En las ventas *business to business* (B2B), la decisión de compra se fundamenta en la racionalidad y en los beneficios a largo plazo, dado que el proceso es más prolongado y costoso. Contrariamente, en el marketing *business to consumer* (B2C), las empresas buscan maximizar la eficiencia y rapidez en las ventas directas, aprovechando el auge de las ventas online. Esta modalidad permite a las empresas atraer nuevos clientes mediante una oferta que garantice una experiencia de compra

rápida, económica y conveniente, adaptada a las necesidades individuales (Kotler & Keller, 2021).

**Operaciones, Logística e Infraestructura (O).** Las operaciones y el área de logística de la entidad están orientado en la atención eficiente de todas las ordenes de pedido de mercadería, repuestos y servicios para la venta de mercadería o alquiler de equipos a terceros bajo la modalidad de *outsourcing*, el área está conformada por:

1. Importaciones y compras locales, que es el área encargada íntegramente del proceso de importación de mercadería en tiempo y costo como principal objetivo por otro lado están las compras locales a distribuidores nacionales de economato, activos de uso interno y de servicios, las solicitudes de compras a proveedores extranjeros es responsabilidad del área de marketing y gerencia comercial esto debido a que es una actividad estratégica de la empresa.
2. Almacén se encarga de la recepción, inspección, acomodo, almacenamiento y distribución de mercadería o activo fijo en alquiler a terceros.
3. Distribución encargada de la entrega de mercadería y activo fijo a clientes en el mismo almacén o la entrega a domicilio, así como coordinar el recojo de activo fijo producto de la culminación de contratos de *outsourcing*.

Dentro de los servicios adicionales que Datacont proporciona, el área de ingeniería y post venta ofrece soporte técnico integral. Esta unidad se responsabiliza de la preparación, revisión, instalación y desinstalación de mercadería y activos, garantizando que los bienes y servicios proporcionados satisfagan las normas de excelencia y eficacia necesarias.

**Finanzas (F).** El manejo adecuado de los recursos internos de una organización es esencial para su desarrollo exitoso. En particular, la gestión financiera es esencial en la toma de

decisiones empresariales, ya que unas finanzas sólidas facilitan el crecimiento y el logro de objetivos. En contraste, una gestión financiera deficiente puede llevar al estancamiento y poner a la empresa en una situación de riesgo. La información financiera es clave para evaluar el desempeño del negocio y establecer objetivos alineados con la situación financiera y operativa, permitiendo a la empresa identificar oportunidades para incorporar tecnologías, innovaciones y explorar nuevos mercados, lo que mejora su competitividad (Kotler & Keller, 2021).

En 2019, la gerencia de Datacont reportó un incremento del 14% en la facturación en comparación con 2018, atribuible principalmente a la incorporación de nuevas líneas de drones y *scooters* para transporte urbano, así como a iniciativas comerciales como la venta cruzada y la adquisición de nuevos clientes. Sin embargo, los costos de venta representaron el 72% de las ventas netas, compuestos por FOB, costos de importación y nacionalización de mercadería. Además, se observó un aumento del 25% en los gastos administrativos debido a la necesidad de más personal en las áreas de Cadena de Suministro y Administración, en respuesta al incremento de la actividad comercial. Esta tendencia positiva ha continuado hasta el presente año 2024.

**Recursos Humanos (H).** Las organizaciones empresariales funcionan como sistemas dinámicos en los que el recurso humano desempeña un papel crucial. La sinergia entre los conocimientos y habilidades del personal es primordial para lograr los fines empresariales. El talento humano es el motor que impulsa la producción, la innovación y la satisfacción del cliente, estableciendo una relación de colaboración mutua que favorece a ambas partes (Dolan, 2003). La conexión entre la compañía y sus empleados tiene que enfocarse en fomentar un clima laboral constructivo, que permita dirigir esfuerzos hacia el logro de metas tanto individuales como colectivas.

La alineación de la estructura organizacional con la visión estratégica de Datacont ha

permitido la definición de roles y funciones específicas para apoyar los procesos de negocio. Esto incluye la calificación, el entrenamiento y el reconocimiento continuo del desempeño de los colaboradores, adaptándose a factores externos como lo sucedido a consecuencia del COVID-19. El departamento de Gestión Humana es responsable de implementar políticas relacionadas con el reclutamiento, la contratación, el desarrollo y la desvinculación del personal, así como de mantener un ambiente laboral óptimo. En 2019, ante el aislamiento global, la empresa demostró su capacidad de adaptabilidad a través de la implementación del trabajo remoto para los puestos no vinculados directamente con el abastecimiento, almacenamiento y distribución de mercadería.

Uno de los principales desafíos enfrentados por Datacont ha sido el ausentismo del personal operativo y administrativo, esto condujo a la revisión de diferentes situaciones para crear estrategias de respaldo que garanticen el funcionamiento constante de las actividades. Es fundamental que el personal operativo esté capacitado en las últimas tendencias tecnológicas debido a que el 36% de los empleados está dedicado al área de ventas y comercialización de equipos. Esta capacitación continua en innovación es vital para la adaptación a las nuevas demandas del mercado.

***Sistemas de Información y Comunicaciones (I).*** Las entidades requieren de los sistemas de información para realizar elecciones correctas, y estos sistemas permiten analizar el rendimiento de la empresa e identificar oportunidades y problemas clave. Asimismo, las herramientas tecnológicas permiten el almacenamiento, tratamiento, recolección y transmisión de datos, permitiendo así un manejo más eficaz de los datos. La crisis del COVID-19 impulsó la adopción de tecnologías de información, al obligar a las empresas a operar a través de canales digitales debido a las restricciones de cuarentena. Este cambio superó barreras geográficas y transformó profundamente las prácticas comerciales.

Históricamente, los sistemas de información no siempre se valoraron como elementos cruciales para las operaciones empresariales; sin embargo, el tiempo ha demostrado su importancia. El implementar los sistemas de información ofrecen ventajas significativas, mejora la efectividad organizacional y proporciona una ventaja competitiva al adoptar innovaciones tecnológicas. En 2020, Datacont implementó el ERP SAP Business One, alcanzando un 80% de integración de sus funcionalidades. Este sistema ha mejorado el orden en los procesos administrativos y la integridad de la información, superando las limitaciones del sistema anterior, que no era eficiente para abarcar los departamentos administrativos, financieros y contables.

Adicionalmente, Datacont utiliza un sistema propio denominado Sill Web, basado en HTML, para la gestión del inventario y la integración de datos con el SAP. Otro avance significativo es el programa FUNNS, diseñado para captar oportunidades de ventas y facilitar el trabajo de los vendedores mediante dispositivos móviles. Esta herramienta permite gestionar listas de precios, cotizaciones, aprobación de precios y descuentos, así como monitorear el cumplimiento de metas. Gracias a FUNNS, la empresa ha registrado mejoras notables, como un incremento del 6,3% en ventas cruzadas y un aumento del 17% en la cartera de clientes, lo que ha ampliado su margen de ganancia y consolidado su posición en el mercado nacional.

***Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).*** El actual desarrollo tecnológico impulsa a las empresas a mantenerse actualizado en la innovación, siendo fundamental para aquellas que desean competir en el mercado. La explotación de recursos tecnológicos permite acelerar numerosos procesos y adaptar los sistemas a las necesidades reales de la empresa. Estas herramientas proporcionan ventajas significativas, como la optimización de la organización y manejo de información, despacho de mercancía, ventas, cobranzas y captación de clientes potenciales, lo cual incrementa los niveles de productividad al reducir el tiempo dedicado a

labores manuales.

La tecnología también facilita la comunicación al permitir la conexión inmediata con personas de cualquier parte del mundo, reduciendo las barreras geográficas. Esta capacidad es crucial para mejorar la interacción entre empresas, proveedores, clientes y socios comerciales. Además, la tecnología permite la gestión de asuntos laborales desde cualquier lugar, no restringiendo el trabajo a una oficina y posibilitando la interacción y monitoreo de actividades. Datacont, por ejemplo, ha renovado su equipo tecnológico y ha provisto a sus vendedores con dispositivos Motorola *One Fusion*, permitiendo llevar a cabo trabajos y acceder a los datos sin necesidad de estar presente en la compañía.

Sin embargo, en el ámbito tecnológico, existe una desventaja notable relacionada con la obsolescencia de equipos informáticos. Esta obsolescencia no siempre se debe a fallos en el funcionamiento, sino a la evolución constante de nuevas tecnologías. Las empresas que venden estos productos deben adaptarse continuamente a los cambios tecnológicos para evitar pérdidas económicas significativas. La capacidad de reacción ante estos cambios es crucial para mantener la competitividad y minimizar riesgos financieros.

### ***2.2.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)***

Conforme D'Alessio (2015), el propósito de los recursos de una empresa es generar valor, lo que implica incrementar la brecha entre el valor en el mercado de la compañía y sus gastos. Examinar las siete áreas operativas facilita la comprensión de cómo se puede alcanzar este fin: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología, investigación y desarrollo (T). Estos factores son fundamentales para la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), una herramienta que

mide la efectividad de las estrategias aplicadas y evalúa fortalezas y debilidades para optimizar procesos internos. La información interna se recopiló a través de entrevistas con directivos y gerentes de Datacont S.A.C. Estas personas, seleccionadas por su alto compromiso, motivación y competencia, brindaron una perspectiva detallada sobre las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis resultante destaca áreas de mejora y fortalezas que deben ser aprovechadas para minimizar impactos negativos y reforzar el desempeño organizacional (ver Tabla 2).

Datacont presenta fortalezas significativas que refuerzan su competitividad. La alta dirección, con una ponderación de 0.28, alinea su visión estratégica con la optimización de recursos, asegurando decisiones efectivas. La gestión financiera sólida, con una ponderación de 0.24, proporciona estabilidad y ventaja en el mercado. Su servicio técnico propio, con una ponderación de 0.15, mejora la calidad y satisfacción del cliente. La excelente relación con proveedores y el conocimiento del mercado, con una ponderación de 0.24, fortalece su posición. La capacidad de importar tecnología avanzada y la implementación de ERP, con ponderaciones de 0.21 y 0.21 respectivamente, consolidan su liderazgo y eficiencia. En conjunto, estas fortalezas suman una ponderación de 2.03, destacando un desempeño superior al promedio.

A pesar de sus fortalezas, Datacont enfrenta debilidades que necesitan atención. La disponibilidad inadecuada de información sobre clientes y deudas, con una ponderación de 0.16, puede afectar la eficiencia administrativa. El control deficiente de costos, con una ponderación de 0.14, puede impactar la rentabilidad. La falta de una plataforma B2C y la necesidad de mejorar la segmentación de clientes, con ponderaciones de 0.06 y 0.07 respectivamente, limitan su alcance en el mercado digital. Además, el riesgo de obsolescencia digital, con una ponderación de 0.30, plantea un desafío. Con un subtotal de debilidades de 0.73, es esencial abordar estas áreas para mejorar la eficiencia y el crecimiento futuro.

**Tabla 3***Matriz AMOFHIT*

N°	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor*	Ponderación
Fortalezas				
1	Equipo gerencial con visión estratégica	0.07	4	0.28
2	Mantiene una gestión sana de finanzas	0.06	4	0.24
3	Cuenta con servicio técnico propio	0.05	3	0.15
4	Buena relación con sus proveedores y amplio conocimiento del mercado	0.06	4	0.24
5	Líder en importación de drones, ploter, escáner y patinetas eléctricas	0.07	3	0.21
6	Implementación de ERP para dar trazabilidad de información financiera y de operaciones.	0.07	3	0.21
7	Mejor percepción de marca “Datacont” en el sector.	0.06	4	0.24
8	Mejor cobertura/capilaridad de la fuerza de ventas	0.06	3	0.18
9	Alta capacidad de adaptación a nuevas tecnologías	0.07	4	0.28
Subtotal		0.57		2.03
Debilidades				
1	Disponibilidad de la información de clientes, deudas y facturas	0.08	2	0.16
2	No se cuenta con un adecuado control de estructura de costos	0.07	2	0.14
3	Se requiere mejorar la clasificación o segmentación de los clientes	0.07	1	0.07
4	Está en desarrollo un modelo B2B, no se cuenta con plataforma B2C – canal digital	0.06	1	0.06
5	Riesgo de obsolescencia digital	0.15	2	0.30
Subtotal		0.43		0.73
Total		1		2.76

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2013,

México D. F., México: Pearson Educación. \*El valor es el siguiente: 4=Fortaleza mayor,

3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Datacont muestra un desempeño positivo con una ponderación total de 2.76, lo que indica que aprovecha sus fortalezas y se sitúa por encima del promedio. Las fortalezas en gestión estratégica, finanzas y tecnología consolidan su competitividad y capacidad de adaptación. A pesar de sus fortalezas, Datacont necesita enfocarse en la gestión de información, el control de costos y la expansión digital. La empresa debe evitar quedarse atrás en tecnología para mantener el posicionamiento en el mercado. Si supera sus debilidades, Datacont podrá mejorar su rendimiento y asegurar un crecimiento a largo plazo.



## Capítulo III: Problema Clave

### 3.1 Estrategia de Trabajo

La estrategia para la recolección de información en Datacont se basó en entrevistas con el personal gerencial, buscando identificar de manera precisa los desafíos organizacionales. Los datos obtenidos fueron procesados mediante sesiones grupales que incluyeron herramientas como *Focus Groups* y *benchmarking*, en el marco de la metodología de *Design Thinking*. Este enfoque permitió abordar los problemas desde una perspectiva integral, fomentando la colaboración entre los equipos y promoviendo la creatividad en la generación de soluciones adaptadas a las necesidades de la entidad. Tras el recojo de data, se aplicó un diagrama de afinidad para organizar las ideas y facilitar el análisis de los problemas identificados. Esta herramienta, que simplifica la comprensión de problemas complejos (Estrada, 2021), permitió agrupar las ideas de forma coherente y promover el trabajo en equipo. Luego, se empleó una matriz de priorización para clasificar los inconvenientes de acuerdo con su efecto en la empresa. Como señala Bravo (2022), esta técnica ayuda a enfocar los esfuerzos en los problemas más críticos, brindando a Datacont una base firme para la elaboración de decisiones estratégicas destinadas a aumentar su competitividad.

### 3.2 Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados

La empresa Datacont S.A.C., con una trayectoria sólida en el mercado nacional, ha implementado cambios importantes en su oferta de productos, adaptándose a los desafíos del entorno empresarial. Sin embargo, a pesar de su enfoque en la innovación tecnológica, se enfrenta a múltiples desafíos que influyen en su capacidad de competir. Un estudio minucioso de las zonas esenciales, fundamentado en los datos suministrados por la gerencia y el equipo de consultoría, facilitó el descubrimiento de posibilidades para optimizar. Este análisis busca

integrar el entorno externo con los recursos internos de la empresa para fortalecer su competitividad y alinearla con las tendencias del mercado.

### ***3.2.1 Problemas Identificados***

El análisis interno de Datacont S.A.C. ha revelado una serie de desafíos que impactan su desempeño organizacional. Entre los desafíos más importantes están los elevados gastos operativos que provienen del manejo de inventarios y la asistencia técnica, la caída en las ventas en el área clásica de impresión, y el atraso en la integración de nuevas tecnologías, la falta de enfoque comercial en la promoción de servicios de digitalización, y las ineficiencias en la gestión operativa. A continuación, se aborda cada problemática de manera detallada.

***Altos Costos Operativos.*** Datacont S.A.C. enfrenta un reto importante debido a los elevados costos operativos derivados de su función como distribuidor exclusivo de marcas internacionales como Canon, Kodak, IRIS y Sony. Esta exclusividad implica la necesidad de mantener inventarios permanentes para garantizar un servicio técnico eficiente y cumplir con las exigencias de los fabricantes. Según Chopra (2021), mantener grandes inventarios aumenta los costos fijos, reduce la flexibilidad operativa e impide la inversión en áreas estratégicas. Esta circunstancia impacta la habilidad de la compañía para ajustar sus recursos a nuevas posibilidades en el mercado, restringiendo su desarrollo en un contexto de intensa competencia.

El mantenimiento de personal técnico especializado incrementa también los costos operativos de la empresa. Datacont requiere de más de 20 empleados técnicos capacitados continuamente para realizar mantenimientos preventivos y correctivos, asegurando así la satisfacción del cliente. Conforme con Slack et al. (2007), estos servicios técnicos son esenciales, pero su gestión ineficiente puede resultar costosa. Esta presión financiera dificulta que Datacont asigne recursos a áreas que podrían generar mayor valor a largo plazo, limitando su

capacidad de innovación en un mercado que demanda adaptabilidad y eficiencia operativa.

La gestión de inventarios que supera las 900 posiciones de productos representa una carga financiera considerable para Datacont. La habilidad de una organización para reconfigurar sus recursos de manera flexible es crucial para mantener su ventaja competitiva. No obstante, la alta inversión en inventarios restringe a la empresa en su capacidad para destinar recursos a áreas de crecimiento, como la digitalización de servicios. Esta falta de inversión en tecnologías emergentes podría comprometer la sostenibilidad de Datacont en el largo plazo, afectando su capacidad de adaptación en un entorno de transformación digital (CELALC, 2022). Los costos operativos elevados impactan directamente la competitividad de Datacont en el mercado. Según Porter (2008), las empresas con altos costos operativos tienen menor margen para competir en precios, lo que puede perjudicar su posición competitiva en mercados globalizados. Esta situación representa un desafío estratégico, ya que la empresa debe balancear la oferta de precios competitivos con el mantenimiento de su estructura operativa y la calidad del servicio técnico especializado.

La sujeción a los requisitos establecidos por las marcas tecnológicas que comercializa disminuye la habilidad de Datacont para ampliar su gama de productos y servicios. Este escenario constriñe la búsqueda de nuevas posibilidades comerciales, como la digitalización de servicios, un área en expansión en múltiples sectores. La innovación y la adaptación tecnológica son fundamentales para el crecimiento empresarial en la era digital, Por lo tanto, si Datacont no flexibiliza su estructura operativa, corre el riesgo de perder oportunidades futuras y comprometer su competitividad a largo plazo.

***Disminución de Ventas en el Segmento Tradicional.*** Datacont S.A.C. enfrenta una significativa disminución en las ventas de equipos de impresión y copiado, tradicionalmente su

principal fuente de ingresos. La pandemia de COVID-19 y la aceleración de la digitalización han provocado una menor demanda de estos equipos, afectando directamente los ingresos de la empresa (OECD, 2021). Este fenómeno se ha visto reforzado por iniciativas internacionales que promueven la disminución de la huella de carbono y el uso de papel en entornos corporativos (Artyplan, 2024). El mercado de la impresión está atravesando una transformación estructural, impulsada por acuerdos internacionales, como el Pacto Verde Europeo, que incentivan prácticas más sostenibles (Fetting, 2020). Este entorno afecta no sólo a Datacont S.A.C., sino también a diversas empresas tecnológicas. Aunque la empresa ha diversificado su oferta con productos como drones, la caída en las ventas del segmento de impresión requiere acciones estratégicas para asegurar su estabilidad financiera y competitividad. Ante la proyección de una caída adicional del 15% en las ventas de equipos de impresión para 2025, resulta imprescindible que Datacont S.A.C. diversifique su portafolio hacia productos y servicios emergentes. La digitalización y automatización de procesos representan oportunidades de crecimiento, alineadas con las nuevas exigencias de sostenibilidad (Lozić & Fotova, 2024). Un enfoque adaptativo y flexible permitirá mitigar los efectos de la disminución de ventas en su segmento principal y garantizar la competitividad futura de la empresa.

***Rezago en la Adopción de Tecnologías Emergentes y la Falta de Competitividad en Servicios de Digitalización.*** Datacont S.A.C. se enfrenta a un reto considerable al incorporar nuevas tecnologías y servicios creativos, lo que impacta su habilidad para competir en un ambiente digital que está en continua transformación. A pesar de tener una línea de digitalización con gran potencial, la escasez de financiación en estudio y desarrollo ha restringido su expansión. La modernización tecnológica es crucial para preservar una ventaja competitiva en mercados en evolución (Porter, 2008).

El retraso en la adopción de tecnologías emergentes reduce la eficiencia operativa de Datacont S.A.C., afectando su posicionamiento frente a competidores que han avanzado en soluciones digitales. La modernización es fundamental para prevenir la pérdida de cuota de mercado y mantener la rentabilidad, conforme al análisis de Chopra (2021). La carencia de avances tecnológicos ha limitado su habilidad para adaptarse a las crecientes exigencias de digitalización en la industria. Esta dificultad se intensifica debido a la falta de fondos asignados al estudio y el desarrollo en el área de la digitalización. Sin una inversión adecuada, Datacont S.A.C. no solo pierde oportunidades de expansión, sino que compromete su sostenibilidad a largo plazo (CELALC, 2022). Una estrategia orientada a la modernización y a la inversión en tecnologías emergentes es esencial para recuperar competitividad y aprovechar oportunidades de crecimiento en el entorno digital.

***Falta de Enfoque de la Fuerza Comercial en las Ventas de Servicios de Digitalización.***

La fuerza comercial de Datacont S.A.C. presenta una limitación significativa en la venta de servicios de digitalización. La ausencia de una estrategia de venta cruzada durante el proceso comercial genera la pérdida de oportunidades en este sector en crecimiento. La venta cruzada es clave para aumentar el valor del cliente y los ingresos, como lo señalaron Kotler et al. (2022). La falta de un plan de actividades comerciales semanales con objetivos claros impide cumplir con las metas de ventas y limita el complemento del segmento principal de equipos.

La falta de planificación y estrategias de venta cruzada en Datacont S.A.C. reduce las oportunidades de incrementar ingresos. Una estrategia de ventas efectiva debe incluir la venta cruzada para fortalecer la competitividad. La empresa no está aprovechando el potencial del segmento de digitalización, lo que resulta en la pérdida de oportunidades clave. La carencia de objetivos específicos y una planificación estructurada puede restringir el desempeño del equipo

de ventas. Es necesario que Datacont S.A.C. implemente un plan de ventas sistemático que integre la venta cruzada y defina objetivos específicos para los servicios de digitalización. Un enfoque estructurado mejoraría la coordinación entre ventas y preventas, optimizando la eficiencia. La creación de un plan de actividades comerciales semanal facilitaría la maximización de oportunidades de venta y permitiría alcanzar el presupuesto de ventas, fortaleciendo la competitividad de la entidad en un mercado en constante transformación.

***Ineficiencias en la Gestión de Operaciones y su Impacto en los Costos.*** La falta de control integrado en las operaciones de Datacont S.A.C. incrementa sus costos operativos. La no conformidad con las programaciones de instalación y la supervisión insuficiente generan insatisfacción de los clientes y pérdidas de ventas. McKinsey & Company (2023) señala que las deficiencias en la gestión operativa pueden aumentar los costos a través de retrabajos y desperdicios, afectando la rentabilidad. En Datacont, esto conlleva a un aumento en los gastos ocasionados por la rectificación de fallos y manejo de situaciones, lo que eleva la carga económica.

Además, la falta de control efectivo sobre las hojas de ruta y la gestión de productos sin contratos firmados acentúa la presión financiera. El despacho de productos sin contratos formales y los errores en la documentación generan costos adicionales y problemas logísticos. Deloitte (2021) indica que la ausencia de procesos estandarizados y una gestión deficiente de inventarios pueden elevar los costos operativos y reducir la eficiencia empresarial. Estos errores afectan la confianza en los servicios ofrecidos, agravando la situación financiera. La combinación de ineficiencias operativas y altos niveles de inventario impide a Datacont optimizar recursos y aprovechar oportunidades de mercado. Según Medeiros y Gonçalves (2019), las empresas con una gestión operativa deficiente enfrentan dificultades para adaptarse a

cambios competitivos e invertir en áreas emergentes. Para mejorar su competitividad, Datacont debe implementar controles operativos más estrictos y optimizar la gestión de su personal técnico y recursos logísticos, lo que impulsará su sostenibilidad. Tras las entrevistas realizadas al personal administrativo y directivo de Datacont, se recopilaron informaciones relevantes sobre las situaciones actuales de la entidad. Para organizar estos datos, se utilizó un diagrama de afinidad, que agrupó las observaciones de manera eficiente. Esta herramienta permitió sistematizar ideas y percepciones, proporcionando una interpretación coherente de los escenarios identificados. En la Figura 9 se muestra los patrones emergentes de los datos recabados, ilustrando las relaciones entre los temas analizados en la investigación.

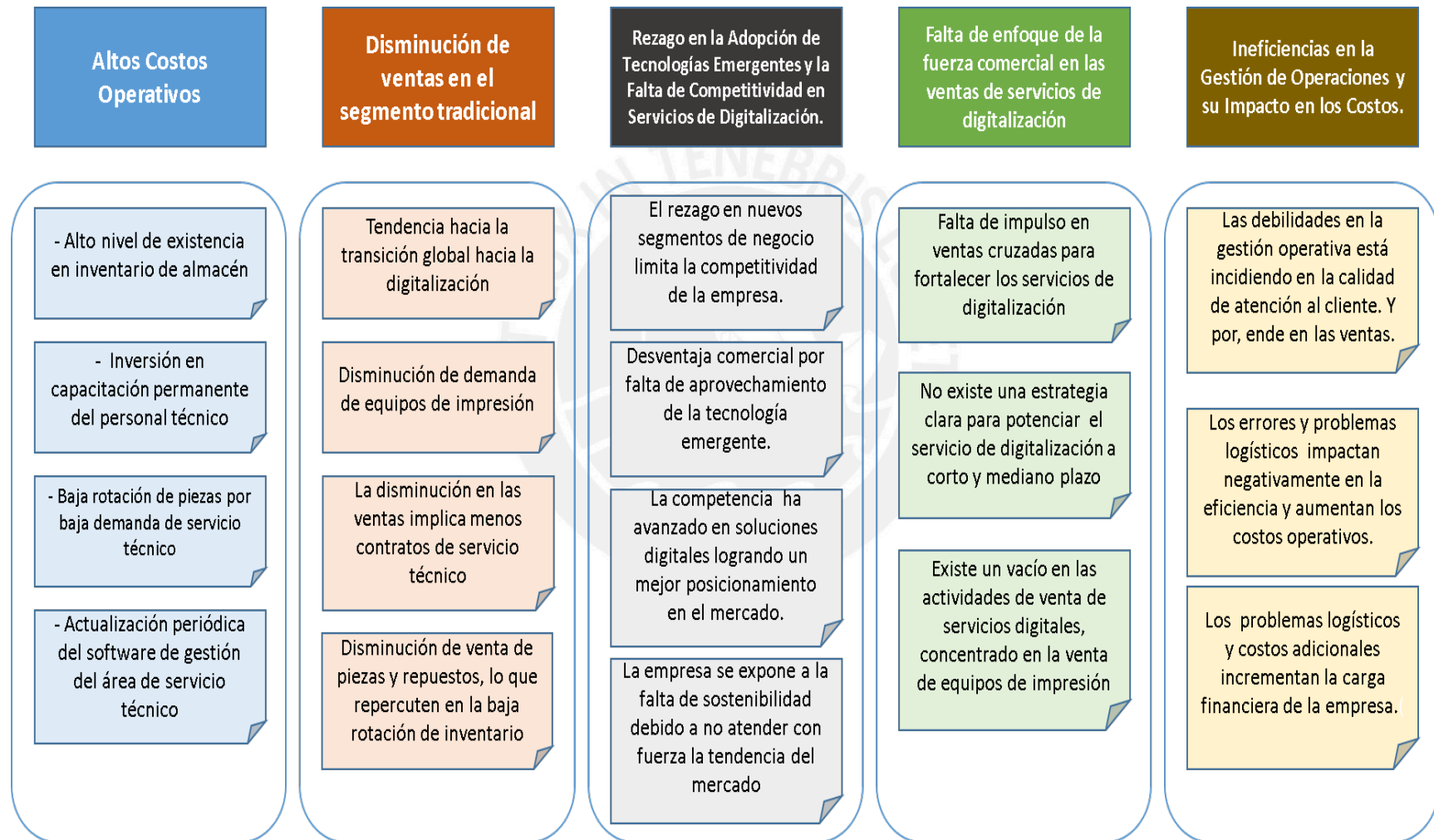
### ***3.2.2 Matriz de Priorización de Problema***

Para evaluar el impacto de un factor específico es crucial determinar su valoración en relación con el problema identificado. Para ello, se emplea la matriz de priorización de problemáticas, una herramienta que examina diversos criterios y establece cuál situación debe ser atendida con mayor urgencia. Dado que en una organización pueden coexistir múltiples problemas, no todos tienen el mismo nivel de importancia. Esta técnica facilita la toma de decisiones informadas, aclarando el panorama y seleccionando el enfoque adecuado.

En la elaboración de la matriz de priorización, se estimaron tres criterios esenciales: gravedad, capacidad y beneficio. Con el fin de asegurar una evaluación precisa, se desarrolló un cuadro de umbrales que permitió asignar calificaciones claras a cada factor (Sainz de Vicuña, 2003), estructurando la toma de decisiones (ver Apéndice A). Esta metodología permitió jerarquizar los problemas y establecer acciones estratégicas específicas para su resolución a través de la Matriz de Priorización (ver Tabla 3).

Figura 9

## Diagrama de Afinidad



**Tabla 4***Matriz de Priorización del Problema*

Problema	Gravedad	Peso	Total	Capacidad	Peso	Total	Beneficio	Peso	Total	Total
Altos costos operativos	0,55	3	1,65	0,5	2	1	0,7	2	1,4	4,05
Disminución de ventas en el segmento tradicional.	0,65	2	1,3	0,55	2	1,1	0,68	2	1,36	3,76
Rezago en la Adopción de tecnologías emergentes y la falta de competitividad en servicios de digitalización.	0,75	2	1,5	0,78	2	1,56	0,9	2	1,8	4,86
Falta de enfoque de la fuerza comercial en las ventas de servicios de digitalización.	0,45	3	1,35	0,7	2	1,4	0,9	2	1,8	4,55
Ineficiencias en la gestión de operaciones y su impacto en los costos.	0,25	1	0,25	0,6	2	1,2	0,6	2	1,2	2,65

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

El análisis de la matriz de priorización de problemas, enfocado en los criterios y calificaciones asignados, permite identificar el problema principal que la organización debe abordar prioritariamente. El problema “Rezago en la adopción de tecnologías emergentes y falta de competitividad en servicios de digitalización” obtuvo la mayor ponderación total, con un valor de 4,86. Esta calificación deriva de los tres criterios evaluados, subrayando la relevancia de dar prioridad a su solución, se puede potenciar la competitividad empresarial. En el criterio de gravedad, el problema recibió una calificación de 0,75 con un peso de 2, resultando en un total de 1,5. Esto indica que la situación afecta de manera importante las actividades y la habilidad de la compañía para rivalizar en un ambiente digital. Solucionar este desafío es vital para preservar la competitividad y garantizar la continuidad en el mercado contemporáneo, donde es esencial la integración de tecnologías nuevas.

Para el criterio de capacidad, el problema obtuvo una calificación de 0,78 con un peso de 2, lo que resultó en un total de 1,56. Esto indica que la organización posee una capacidad media para abordar el problema, pero requerirá ajustes en sus recursos y procesos para implementar soluciones eficaces. La intervención adecuada demandará tiempo y recursos adicionales, pero se considera factible a medio plazo. El criterio de beneficio se calificó con 0,9 y un peso de 2, sumando un total de 1,8. Esta ponderación muestra que la resolución del problema generará beneficios altos para la organización, mejorando tanto la competitividad como la eficiencia operativa. Además, impactará positivamente en la reputación de la entidad, consolidando su posición en el mercado de servicios de digitalización.

Este análisis sugiere que el rezago en la adopción de tecnologías emergentes debe ser priorizado, dada su alta incidencia operativa y su relevancia estratégica. Aunque la capacidad para resolverlo es media, los beneficios que se obtendrán son significativos. Este problema se

posiciona como la máxima prioridad de la organización en el contexto actual de competitividad tecnológica y digital. El segundo problema identificado es la “Falta de enfoque de la fuerza comercial en las ventas de servicios de digitalización”, con una ponderación total de 4,55. Aunque su gravedad es algo menor, la resolución de este problema también proporcionaría beneficios importantes. Finalmente, otros problemas como “Altos costos operativos” (ponderación de 4,05) y “Disminución de ventas en el segmento tradicional” (3,76) son relevantes, pero su impacto es menor en comparación. El análisis final de la matriz de priorización sugiere que la entidad debe enfocarse principalmente en resolver el rezago tecnológico. Seguidamente, debe mejorar el enfoque comercial en los servicios de digitalización para maximizar su competitividad y asegurar un rendimiento sostenido a largo plazo.

### **3.3 Problema Principal**

El principal problema en Datacont se relaciona con el rezago en la adopción de tecnologías emergentes y la falta de competitividad en prestaciones de digitalización. Esta situación ocurre en un contexto de disminución en las ventas de sus segmentos tradicionales, como distribuidor exclusivo y representante en Perú de marcas reconocidas de equipos tecnológicos. Este declive afecta las ventas de impresoras, escáneres y cámaras fotográficas, así como de drones, tanto de uso personal como empresarial. Adicionalmente, los altos costos fijos por inventario de repuestos y personal especializado agravan la situación.

**Sustancia.** La tendencia actual de reducir el uso de impresoras para disminuir el consumo de papel y alinear prácticas empresariales con acuerdos internacionales de sostenibilidad ha impactado negativamente las ventas de Datacont. Esta situación refleja el rezago en el impulso de su línea de digitalización de documentos, un segmento con menor participación en los ingresos, pero con alto potencial de crecimiento. No abordar esta oportunidad podría rezagar aún

más a la empresa en un mercado que se mueve rápidamente hacia prácticas tecnológicas más sostenibles.

**Locación.** El rezago tecnológico de Datacont afecta tanto el área de TI como la comercial, limitando la capacidad de ofrecer servicios competitivos en digitalización. La integración de nuevas tecnologías es esencial para optimizar la gama de productos y atraer a más consumidores. El equipo comercial, al no contar con productos competitivos, enfrenta dificultades para cumplir con los objetivos comerciales. Esta interrelación entre ambas áreas subraya la necesidad de una solución integral que potencie la competitividad de la empresa y le permita alinearse con las demandas del mercado actual.

**Propiedad.** La Gerencia de TI desempeña un papel fundamental en la implementación de tecnologías emergentes para asegurar la competitividad de Datacont. La falta de avance en este aspecto pone en riesgo tanto el funcionamiento eficaz como la satisfacción del cliente, impactando desfavorablemente la habilidad de la compañía para ajustarse a las innovaciones tecnológicas actuales. La Gerencia Comercial, por su parte, debe apoyar estas iniciativas, alinear sus actividades con las metas tecnológicas y contestar a las demandas del mercado, asegurando así una integración efectiva de los avances tecnológicos en la oferta comercial.

**Magnitud.** El problema en Datacont radica en la falta de desarrollo del servicio de digitalización a través de tecnología emergente, lo que impide compensar la caída de ventas en los segmentos tradicionales. La escasez de financiamiento en esta área restringe la expansión de la compañía y su habilidad para capitalizar las oportunidades que presenta el mercado actual, el cual da importancia a opciones tecnológicas más ecológicas. En un entorno empresarial que avanza hacia la digitalización, la pasividad de Datacont en este aspecto pone en riesgo su competitividad y viabilidad futura.

**Potencial.** El fortalecimiento del segmento de digitalización no solo es clave para modernizar Datacont, sino también para equilibrar sus ingresos a largo plazo. Aunque actualmente representa un pequeño porcentaje del portafolio de negocios, su alineación con las tendencias de sostenibilidad organizacional ofrece un gran potencial de crecimiento. La inversión en este sector permitiría a la empresa diversificar su oferta y equilibrar sus ingresos, mejorando su competitividad en un mercado que valora cada vez más las prácticas sustentables.

**Tiempo.** La disminución en las ventas de los segmentos tradicionales de Datacont ha sido un proceso gradual, pero se ha intensificado en los últimos cuatro años debido a la creciente demanda de sostenibilidad y digitalización. Esta situación requiere una respuesta inmediata, ya que la falta de adaptación a las nuevas demandas del mercado podría resultar en una pérdida de competitividad y cuota de mercado. Para evitar mayores pérdidas, es fundamental implementar un plan estratégico claro que permita a Datacont reposicionarse en el mercado a tiempo.

## Capítulo IV: Revisión de la Literatura

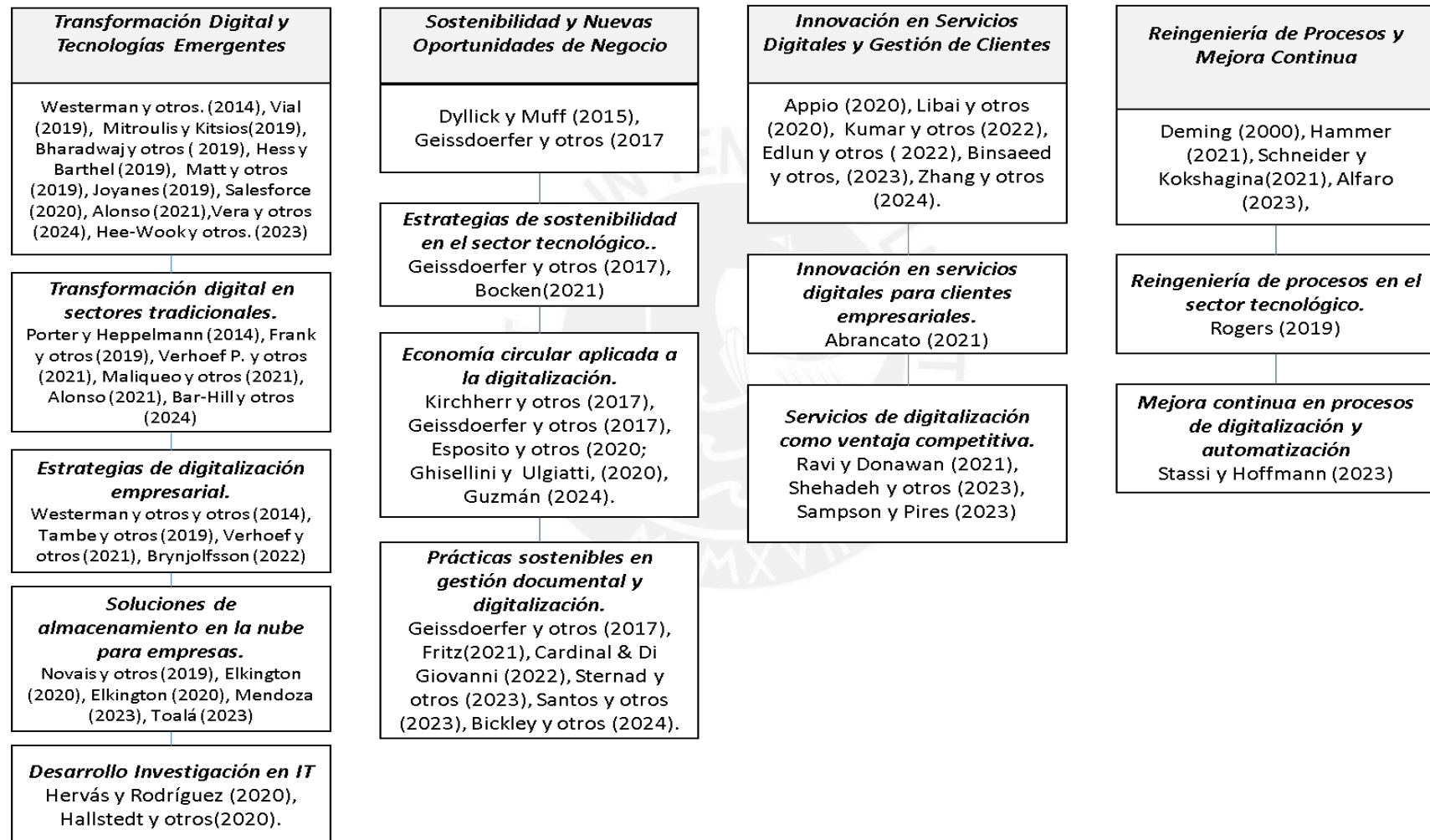
En este capítulo se presenta una revisión de la literatura académica centrada en los conceptos de digitalización, innovación tecnológica y gestión de servicios en el campo de las tecnologías de la información (TI). El objetivo es establecer un marco teórico que sirva de base para el desarrollo del estudio, orientado a comprender las dinámicas que influyen en estos temas. A raíz de estos análisis, se busca reconocer elementos clave que permitan abordar la problemática de Datacont y explorar soluciones que favorezcan su adaptación y competitividad en el entorno digital actual.

### 4.1 Mapa de la Literatura

El mapeo de literatura se enfoca en la problemática de la empresa Datacont relacionada con el rezago en la adopción de tecnologías emergentes y su competitividad en servicios de digitalización. Para ello, se analizaron títulos y resúmenes, los cuales fueron codificados de manera inductiva y luego clasificados en líneas temáticas y categorías relevantes (Bolívar, 2023). Esta metodología permitió estructurar la información en torno a los principales autores y conceptos clave que guían el análisis. Los ejes temáticos seleccionados para la revisión fueron: transformación digital y tecnologías emergentes, sostenibilidad y nuevas oportunidades de negocio, innovación en servicios digitales y gestión de clientes, y reingeniería de procesos y mejora continua. Estos ejes reflejan las áreas críticas para Datacont, destacando lo esencial de fortalecer el estudio y el desarrollo en TI, e integrar nuevos servicios digitales, como el almacenamiento en la nube y soluciones de digitalización. La estructura organizada en torno a estos temas facilita el análisis teórico y la identificación de soluciones que respondan a las demandas del mercado y fortalezcan la competitividad de la entidad. La Figura 10 presenta el mapa de literatura que ilustra el marco teórico de la investigación.

Figura 10

## Mapa de Literatura



## **4.2 Revisión de la Literatura**

La revisión de literatura que se presenta a continuación examina estudios previos, marcos teóricos y casos de éxito relacionados con la transformación digital y la innovación en los servicios TI. A través de esta revisión, se busca proporcionar un marco analítico sólido que sustente las decisiones estratégicas de Datacont para ampliar su oferta digital, alineándose con las tendencias globales y las mejores prácticas en sostenibilidad y eficiencia operativa.

### ***4.2.1 Transformación Digital y Tecnologías Emergentes***

Cuando las organizaciones integran la información digital para alcanzar sus metas estratégicas está pasando por este proceso de cambio. Este fenómeno incluye la gestión eficiente y la optimización de diversas áreas operativas, permitiendo el surgimiento de diversos modelos de negocio diferenciados (Alonso, 2021). Así también, se puede concebir como una implementación de tecnologías digitales para modificar o crear procesos organizacionales, mejorando simultáneamente la experiencia del cliente, en respuesta a las nuevas exigencias del mercado. Esta transformación permite a las empresas adoptar formas de operación innovadoras, redefiniendo sus métodos de comunicación con los clientes y las estrategias de desarrollo de sus actividades comerciales (Salesforce, 2020).

La transformación digital está impulsando cambios profundos en sectores tradicionales, permitiendo a las empresas mejorar sus procesos y servicios mediante tecnologías emergentes como la digitalización y el almacenamiento en la nube. Estas tecnologías permiten mayor agilidad en la gestión empresarial, contribuyen a tomar mejores decisiones y optimizar los recursos. Las empresas que lideran la transformación digital logran una ventaja competitiva sustancial al integrar tecnologías disruptivas en sus operaciones. El uso del almacenamiento en la nube y la automatización optimiza la eficiencia operativa, y en largo plazo se tendrá menos

costos.

Las organizaciones deben ajustarse rápidamente a la época digital para conseguir ventajas en el mercado y proporcionar un mayor valor a sus consumidores, fundamentándose en un plan de transformación digital (Mitroulis & Kitsios, 2019). La transformación digital en sectores tradicionales aumenta la operatividad y satisfacción del cliente al integrar tecnologías emergentes, las empresas se adaptan rápidamente a los cambios del entorno, y maximizan su competitividad en mercados globalizados. Al lograr la digitalización y el almacenamiento en la nube se facilitan los procesos y servicios, generando nuevas oportunidades para las empresas. Además, en el estudio de Matt et al. (2019) se destaca que la implementación de estas innovaciones ayuda a las entidades a ajustarse velozmente a las transformaciones del contexto, maximizando su competitividad en mercados globalizados.

Las tecnologías emergentes, como el almacenamiento en la nube, ofrecen una infraestructura flexible y escalable, autorizando a las organizaciones a guardar y controlar grandes cantidades de información sin requerir gasto en dispositivos de hardware caros. La computación en la nube proporciona ventajas significativas en términos de costo, flexibilidad y capacidad de recuperación ante desastres. La digitalización de procesos también reduce los tiempos de procesamiento y facilita la automatización, impulsando la eficiencia en áreas clave como la producción, la logística y la atención al cliente. El uso de tecnologías emergentes como drones, impresoras 3D y escáneres avanzados está revolucionando sectores que tradicionalmente dependían de procesos manuales (Vera et al., 2024). Las tecnologías emergentes no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también crean posibilidades para nuevos negocios. En la actualidad, el uso de drones para la supervisión aérea se ha mostrado como una herramienta esencial en industrias como la agricultura, la edificación y la minería, donde facilitan la

obtención de información exacta instantáneamente, mejorando así el proceso de toma de decisiones. Según un estudio de Hee-Wook et al. (2023), la integración de drones en la supervisión de infraestructura no solo disminuye costos, sino que también minimiza riesgos laborales, lo que aumenta la rentabilidad operativa de las empresas.

***Transformación Digital en Sectores Tradicionales.*** La adopción de herramientas digitales y la utilización de recursos tecnológicos en las instituciones ya no es un lujo, sino que se ha transformado en una exigencia urgente. Este cambio ha sido anticipado desde hace varios años, impulsado por la evolución del comportamiento de los consumidores, quienes ahora demandan un nivel de asistencia más inmediato y personalizado (Verhoef et al., 2021). Esta transformación de acuerdo a los señalamientos de Frank (2019) impone a las organizaciones el reto de modificar de manera sustancial la manera en que se realizan sus operaciones, forzándolas a adaptar rápidamente sus modelos de negocio. Adicionalmente, dicha transición exige una reformulación de su cultura organizacional, así como el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en su personal (Maliqueo, et al., 2021).

Uno de los retos más significativos para alcanzar una transformación digital efectiva en las instituciones se encuentra en la adaptación de la cultura, la cual debe ajustarse a las nuevas demandas de innovación. Esta transformación implica trasladar dichos cambios al núcleo de la cultura empresarial. Un obstáculo significativo en este proceso está vinculado al temor al cambio y la gestión de dicho proceso. Según Alonso (2021), en organizaciones con modelos de negocio tradicionales, es fundamental que todos los niveles de la entidad comprendan que la adopción de nuevas herramientas y procesos digitales es un factor clave para el éxito. De este modo, se facilita la aceptación de las nuevas dinámicas de trabajo, asegurando su comprensión y sostenibilidad a largo plazo.

El fin fundamental de la digitalización es asegurar que el nuevo esquema laboral sea ampliamente aceptado y se corresponda con la visión y misión de la entidad. Esta alineación busca generar un impacto positivo, proporcionando un entorno favorable para alcanzar las metas organizacionales. Como señalaron Bar-Hill et al. (2024), el éxito de la transformación depende de crear un ambiente que permita integrar los cambios tecnológicos de manera coherente, promoviendo un desarrollo empresarial eficiente y adaptado a las exigencias del entorno digital. La digitalización de industrias convencionales ha probado ser un impulsor para la creatividad y el aumento de valor dentro de las empresas. Áreas como la producción y el *retail* han incorporado nuevas tecnologías con el fin de optimizar su funcionamiento y disminuir gastos. La adopción de innovaciones como la conectividad de dispositivos y la automatización ha facilitado a las compañías convencionales actualizar sus métodos de producción, ajustarse a las transformaciones del mercado y brindar productos y servicios más a medida.

***Estrategias de Digitalización Empresarial.*** Las estrategias para la digitalización de empresas son fundamentales para asegurar la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo en un entorno competitivo. La digitalización capacita a las organizaciones para perfeccionar sus procedimientos, enriquecer las experiencias de los clientes y crear nuevas fuentes de ingresos. Según Verhoef et al. (2021), las empresas que invierten en la digitalización logran una ventaja competitiva significativa al ser más ágiles y responder mejor a las necesidades cambiantes de sus clientes. Además, las soluciones digitales mejoran la toma de decisiones al proporcionar datos en tiempo real, lo que facilita la innovación en productos y servicios.

La transformación digital en sectores tradicionales se está convirtiendo en un imperativo para mantener la competitividad y la relevancia en el mercado. La integración de tecnologías digitales en industrias históricamente no digitales, como la manufactura y la agricultura, permite

una optimización de procesos y una mayor eficiencia operativa (Tambe et al., 2019). De acuerdo con la implementación de herramientas digitales tales como la automatización y el estudio de datos en industrias convencionales, se logra una optimización en la eficiencia y las elecciones fundamentadas en información (Brynjolfsson, 2022). Este cambio fomenta la eficacia, y crea nuevas posibilidades para la creatividad y el desarrollo en estos ámbitos. Las estrategias de digitalización empresarial son esenciales para que las organizaciones puedan adaptarse y prosperar en un entorno altamente competitivo. La digitalización en el ámbito empresarial incorpora tecnologías digitales en cada área de su funcionamiento. Analiza desde el sistema logístico hasta la gestión de vínculos con los consumidores. La implementación adecuada de estas tácticas puede resultar en incrementos significativos en la eficacia operativa y en la capacidad de la entidad para ajustarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado, lo que a su vez crea una ventaja competitiva sostenible.

***Soluciones de Almacenamiento en la Nube para Empresas.*** La sostenibilidad ha llegado a ser un elemento clave en la planificación empresarial, particularmente en áreas tecnológicas. Las organizaciones están cada vez más interesadas en adaptar sus actividades a normas de sostenibilidad con el fin de disminuir el daño al entorno y explorar nuevas posibilidades comerciales. Según Elkington (2020) las organizaciones que adoptan modelos de negocio sostenibles no solo contribuyen al medio ambiente, sino que también mejoran su reputación y logran un crecimiento financiero sostenido al acceder a nuevos mercados. Las soluciones almacenamiento en la nube se han vuelto esenciales para las compañías contemporáneas, proporcionando flexibilidad y escalabilidad en la gestión de datos (Novais et al., 2019). Según Elkington (2020), las organizaciones que adoptan modelos de negocio sostenibles no solo contribuyen al medio ambiente, sino que también mejoran su reputación y

logran un crecimiento financiero sostenido al acceder a nuevos mercados. La adopción de almacenamiento en la nube ayuda a las entidades disminuir los costos vinculados con la infraestructura física y mejorar el acceso a los datos desde cualquier lugar (Mendoza, 2023). Esta tecnología facilita una gestión más eficiente de grandes volúmenes de información, y soporta la innovación al permitir la integración de herramientas analíticas avanzadas y aplicaciones colaborativas (Toalá, 2023).

***Desarrollo Investigación en IT.*** El proceso de investigación y desarrollo (I+D) se refiere a la exploración sistemática de conocimientos científicos y técnicos con el propósito de crear tecnologías que posibiliten la generación de nuevos productos, materiales o procesos. Estas actividades se caracterizan por la incorporación de un alto grado de originalidad o creatividad, que resulta esencial para la consecución de resultados innovadores (Hervás & Rodríguez, 2020). La finalidad principal de la inversión en I+D es fomentar la innovación empresarial, incrementando las ventas a través de mejoras en la calidad de productos o servicios, o bien mediante la optimización de costos. En este sentido, la exploración y creación se establece como una táctica fundamental para que las compañías consigan una superioridad duradera en el sector.

La adopción de Sistemas Producto-Servicio (PSS) en el contexto de la Investigación y Desarrollo (I+D) en Tecnologías de la Información (TI) ofrece un enfoque estratégico que impulsa la innovación y eficiencia en la prestación de servicios de digitalización para terceros (Hallstedt et al., 2020). Un PSS combina productos tangibles, como el hardware o software utilizado en los procesos de digitalización, con servicios intangibles, como la gestión, almacenamiento y optimización de la información digitalizada. Esta integración permite a las organizaciones no solo maximizar el valor de sus productos y materiales, sino también generar estrategias alineadas con la economía circular, como la reducción del uso de papel y la

reutilización de espacios de almacenamiento en la nube.

Para implementar un servicio de digitalización efectivo, las empresas deben desarrollar competencias especializadas que aborden tanto la innovación en productos tecnológicos como la creación de servicios complementarios, permitiendo que se conviertan en proveedores de soluciones integradas, de ahí la importancia de la Investigación y el Desarrollo en IT (Hervás & Rodríguez, 2020). Además, la naturaleza dual del PSS—que une productos tangibles e intangibles—requiere una cuidadosa coordinación para garantizar la disponibilidad, actualización y escalabilidad de las soluciones ofrecidas (Hallstedt et al., 2020). En este aspecto, la innovación en servicios, que sigue una lógica diferente a la innovación en productos, se transforma en un elemento esencial para que los proveedores de TI encuentren métodos eficientes que integren tanto la tecnología como los servicios que habilitan el uso prolongado y eficiente de sus sistemas de digitalización.

#### ***4.2.2 Sostenibilidad y Nuevas Oportunidades de Negocio***

Integrar prácticas sostenibles en el modelo de negocio brinda significativas oportunidades para la innovación y la formación de nuevos mercados. Las empresas que incorporan la sostenibilidad como pilar estratégico logran diferenciarse en un entorno competitivo en constante cambio. La implementación de la economía circular en el ámbito digital ayuda a las compañías tecnológicas a minimizar su impacto ambiental al mejorar la utilización de los recursos. La integración de prácticas comerciales sostenibles promueve el surgimiento de nuevas posibilidades en el mercado, especialmente en sectores como la tecnología, donde la sostenibilidad es un valor en crecimiento. Las nuevas oportunidades de negocio surgen cuando las empresas integran la sostenibilidad en su estrategia central, especialmente en áreas como la economía circular. La reutilización de recursos y la reducción de residuos se han convertido en

pilares de esta transformación. Geissdoerfer et al. (2017) destacaron que la economía circular aplicada a la digitalización reduce el impacto ambiental, y genera valor económico al prolongar el ciclo de vida de los productos y fomentar la innovación en el diseño de nuevos servicios.

***Estrategias de Sostenibilidad en el Sector Tecnológico.*** Las estrategias de sostenibilidad en el sector tecnológico son cruciales para abordar los retos ambientales y sociales vinculados con el crecimiento rápido de la industria. Según Bocken (2021), el empleo de estrategias sostenibles en el sector tecnológico incluye la adopción de prácticas de producción responsables, el reciclaje de productos electrónicos y la eficiencia energética. Estas estrategias no solo ayudan a reducir el impacto ambiental, sino que además generan posibilidades comerciales al responder a la creciente necesidad de artículos y servicios sostenibles entre los consumidores y las compañías.

***Modelos de Negocio Sostenibles en Tecnología.*** Se están dando como una respuesta a las demandas crecientes de prácticas responsables y ecológicas. En el sector tecnológico incluyen enfoques como la economía circular y el diseño para la longevidad, que buscan reducir el desperdicio y prolongar la vida útil de los productos Geissdoerfer et al. (2017). Estos diseños ayudan a preservar el medio ambiente y proporcionan un beneficio en el mercado al ajustarse a lo que los clientes esperan y a las normativas del gobierno.

***Economía Circular Aplicada a la Digitalización.*** Una definición reciente de economía circular proviene de Geissdoerfer et al. (2017), quienes describen este modelo económico como uno que busca reducir, reutilizar y reciclar materiales para extender su ciclo de vida y minimizar los desechos generados. Este enfoque incentiva la eficiencia en el empleo de los recursos y la sostenibilidad ambiental, fomentando la transición hacia una economía más regenerativa y menos dependiente de materias primas vírgenes. La economía circular aplicada a la

digitalización implica la búsqueda de alternativas para reducir el desperdicio y maximizar la reutilización de recursos en el contexto de las tecnologías digitales (Guzmán, 2024).

En el ámbito de la digitalización de documentos en las empresas, este enfoque se aplica al gestionar eficientemente los recursos digitales, como el almacenamiento en la nube, reutilizando espacio y disminuyendo el uso de impresiones en papel, lo que contribuye a la sostenibilidad. La transición a sistemas de almacenamiento digital permite reducir el consumo de papel, reducen los impactos ambientales, y optimiza los procesos organizacionales (Ghisellini & Ulgiatti, 2020). Investigaciones recientes destacan que la digitalización, cuando se integra en una estrategia de economía circular, puede fomentar prácticas más sostenibles y eficientes en el ámbito empresarial (Esposito et al., 2020).

***Prácticas Sostenibles en Gestión Documental y Digitalización.*** El concepto contemporáneo de sostenibilidad ha evolucionado para incluir la mitigación del impacto ambiental, y los factores económicos y sociales que favorecen el bienestar colectivo. Esta visión más extensa destaca la relevancia de equilibrar el desarrollo económico con la responsabilidad ambiental y social, incentivando un modelo de crecimiento que satisface a los requerimientos presentes sin entender los recursos de futuras generaciones (Geissdoerfer et al., 2017). En este aspecto, la sostenibilidad se transforma en un principio integrador que engloba diversos enfoques, desde la preservación de los ecosistemas hasta la creación de economías más equitativas y resilientes. La incorporación de tecnologías emergentes, como la IA, el big data y el Internet de las Cosas (IoT), ofrece soluciones innovadoras para avanzar en la sostenibilidad (Santos et al., 2023). Estas herramientas digitales permiten optimizar procesos, reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia operativa en múltiples sectores. A través de la automatización y la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos, estas tecnologías facilitan la toma de

decisiones informadas que promueven la sostenibilidad (Bickley et al., 2024).

Las prácticas sostenibles en la administración de documentos y en la digitalización tienen como objetivo mejorar el aprovechamiento de los recursos y minimizar el efecto ambiental relacionado con la gestión de datos (Cardinal & Di Giovanni, 2022). La adopción de tecnologías digitales para la gestión documental perfecciona las eficiencias operativas y ayuda a una reducción significativa del uso de papel et al. recursos físicos (Sternad et al., 2023). La implementación de prácticas sostenibles en la digitalización incluye el uso de sistemas de gestión de documentos electrónicos y la adopción de políticas de conservación de datos que reducen los impactos ambientales e incentiva la sostenibilidad.

La estrategia digital requiere de acuerdo a lo explicado por Fritz (2021) una planificación cuidadosa para integrar sistemas de manera efectiva, lo que facilita la coordinación y vinculación de las funciones y flujos de trabajo en la gestión de colecciones con otros sistemas. Esta integración debe abarcar un amplio rango de aplicaciones, asegurando que los diversos sistemas involucrados trabajen de manera conjunta y eficiente. La capacidad de enlazar múltiples sistemas no solo mejora la operatividad interna de las organizaciones, sino que también optimiza el acceso a los recursos digitales. La planificación estratégica de la integración de sistemas es un componente clave para la gestión eficaz de colecciones en entornos digitales complejos y en constante evolución, y es fundamental que los recursos sean sostenibles, con una infraestructura robusta que preserve los activos digitales, y garantice su accesibilidad futura. Este enfoque facilita el descubrimiento de nuevos recursos digitales, y promueve su reutilización en diversos contextos y aplicaciones. Según Fritz (2021), la sostenibilidad de los recursos y el desarrollo de infraestructuras adecuadas son elementos esenciales para asegurar que las colecciones digitales continúen siendo valiosas y accesibles en el largo plazo. En consecuencia, el desarrollo de una

estrategia digital debe centrarse en la preservación, accesibilidad y optimización de estos recursos.

#### ***4.2.3 Innovación en Servicios Digitales y Gestión de Clientes***

La innovación en servicios digitales ha convertido la manera en que las entidades interactúan con sus clientes, creando nuevas formas de gestionar y fidelizar a sus usuarios mediante soluciones tecnológicas avanzadas (Libai et al., 2020). Las herramientas de digitalización y la externalización de servicios han optimizado la vivencia del usuario, ofreciendo mejor adaptabilidad y eficacia en las operaciones (Edlun et al., 2022). Las empresas que innovan en sus servicios digitales y gestionan la vinculación con sus clientes de manera proactiva logran mejorar su competitividad y retención de clientes (Binsaeed et al., 2023). Esta innovación se manifiesta en estrategias como la automatización de servicios y el uso de inteligencia artificial para anticipar necesidades.

La adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y los aprendizajes automáticos, facilita que las empresas proporcionen servicios adaptados a partir de la información de los consumidores, mejorando la satisfacción y fidelización (Appio, 2020). Además, la digitalización de servicios facilita la automatización de procesos, lo que optimiza la eficiencia y disminuye costos operativos, permitiendo a las empresas competir de manera más efectiva en un entorno globalizado (Zhang et al., 2024). La gestión de clientes mediante medios digitales proporciona a las compañías una superioridad en el mercado, ya que facilita una interacción más eficiente y una reacción más veloz a las demandas del sector. Según Kumar et al. (2022), la adopción de tecnologías disruptivas y sistemas de análisis de data permite a las empresas predecir comportamientos de compra y adaptar sus estrategias de venta de productos y servicios, lo que mejora la retención de clientes y fomenta relaciones duraderas. La adopción de

estas tecnologías es fundamental para conservar una ventaja competitiva en un entorno que se digitaliza cada vez más.

***Innovación en Servicios Digitales para Clientes Empresariales.*** La innovación en servicios digitales ha redefinido las expectativas de los clientes empresariales, proporcionando soluciones más rápidas y personalizadas. Abrancato (2021) señaló que la integración de tecnologías en la digitalización de documentos y su almacenamiento en la nube permite una mayor transparencia y seguridad en los procesos empresariales, mejorando la confianza del cliente. Estas innovaciones optimizan los procesos, y generan posibilidades de negocio al proporcionar servicios que se ajustan mejor a las demandas particulares de los usuarios.

***Servicios de Digitalización como Ventaja Competitiva.*** Los servicios de digitalización han llegado a ser una ventaja competitiva importante, ayudando a las organizaciones a perfeccionar sus procesos y aumentar la eficacia. Según Shehadeh et al. (2023), la transformación digital de procedimientos disminuye gastos operativos, y eleva la calidad del servicio al ofrecer acceso a datos en tiempo real y al facilitar la toma de decisiones fundamentadas en información. La habilidad de ajustarse ágilmente a las exigencias del mercado y a las innovaciones tecnológicas es fundamental para conservar una ventaja competitiva en el contexto empresarial contemporáneo. Según lo planteado por Ravi y Donawan (2021), la subcontratación implica la externalización de ciertas actividades a equipos externos, lo cual puede constituir un elemento estratégico para que las compañías logren ventajas competitivas. Los consultores externos aportan conocimientos especializados y experiencia interdisciplinaria, lo que permite aprovechar las economías de escala. Además, esta práctica facilita la optimización de los recursos organizacionales y la incursión en áreas no exploradas previamente. Sin embargo, como en cualquier proceso de negocios, la subcontratación conlleva un equilibrio entre los

beneficios y los riesgos asociados. Por lo que resulta fundamental establecer protocolos efectivos de gestión de riesgos, de modo que se mantenga un adecuado control sobre la ejecución de tareas y se promueva una colaboración eficiente entre todas las partes involucradas. El *outsourcing* de servicios de gestión documental ayude a las entidades enfocarse en sus competencias clave mientras delegan la gestión de documentos a proveedores especializados (Sampson & Pires, 2023). El *outsourcing* puede resultar en una disminución de costos y un mejoramiento en la eficiencia operativa, al aprovechar la experiencia y las tecnologías avanzadas de los proveedores externos. Esta práctica también facilita los cumplimientos de las normativas y estándares de gestión documental, asegurando una gestión segura y efectiva de la información.

#### ***4.2.4 Reingeniería de Procesos y Mejora Continua***

La reingeniería de procesos constituye un recurso esencial para mejorar las operaciones en compañías tecnológicas, facilitando a las entidades la posibilidad de reformular sus procedimientos y mecanizar actividades, lo que resulta en una mayor eficacia y disminución de gastos. Hammer (2021) destacó que la implementación de reingeniería es esencial para el mejoramiento continuo en las entidades que buscan innovar en sus modelos de negocio. Por su parte, Schneider y Kokshagina (2021) indicaron que la transformación digital, así como la automatización y digitalización de procesos, facilita a las empresas tecnológicas una mejor adaptación a las variaciones del entorno y asegura un crecimiento constante.

La reingeniería de procesos se centra en la reestructuración radical de los procesos empresariales para lograr mejoras significativas en el rendimiento. Según Alfaro (2023), este enfoque requiere un análisis exhaustivo de los procedimientos con el fin de erradicar ineficiencias y mejorar la utilización de los recursos, resultando en una mayor eficacia operativa y una reducción de costos. La reingeniería es especialmente relevante para las empresas que

buscan mejorar su línea de servicios de digitalización, porque facilita la adecuación de los procedimientos a las fluctuaciones del mercado y a las tecnologías que están surgiendo. La mejora continua es crucial para conservar la competitividad en un entorno empresarial cambiante. Según Deming (2000), la implementación de prácticas de mejora continua, como el ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), facilita que las entidades ajusten y optimicen sus métodos de forma continua. La incorporación de la optimización constante en la remodelación de procesos asiste a las corporaciones en reaccionar rápidamente a las demandas del mercado y en elevar sin cesar la calidad y eficacia de sus servicios de digitalización.

***Reingeniería de Procesos en el Sector Tecnológico.*** La reingeniería de procesos en la industria tecnológica se centra en un cambio profundo de los procedimientos con el fin de aumentar la eficacia y ajustarse a las recientes necesidades del mercado. Según Rogers (2019), la adopción de metodologías de reingeniería en tecnología ayuda a las entidades optimar sus operaciones y desarrollar soluciones más innovadoras, alineadas con las tendencias emergentes. Este enfoque es fundamental para la evolución continua de los servicios tecnológicos y para conservar la competitividad en un sector en cambio constante.

***Mejora continua en Procesos de Digitalización y Automatización.*** La mejora continua en los procesos de digitalización y automatización es clave para garantizar la eficiencia y la efectividad operativa. Según Stassi y Hoffmann (2023), el empleo de prácticas de perfeccionamiento continuo, como la integración de tecnologías de vanguardia y la mejora de procedimientos ayuda a las organizaciones a sostener un elevado grado de innovación y flexibilidad. Este enfoque facilita la evolución constante de los servicios de digitalización y automatización, asegurando que las empresas puedan satisfacer las demandas cambiantes del mercado y mantenerse competitivas.

## Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

En este capítulo se analiza las causas de las disfunciones en Datacont, enfocándose en la metodología utilizada para identificar y priorizar los factores que afectan la adopción de tecnologías emergentes y la competitividad en los servicios de digitalización. Además, examina la disminución en las ventas de segmentos no tradicionales, acentuada por las nuevas regulaciones de sostenibilidad. El objetivo es sentar las bases para formular estrategias que corrijan las deficiencias detectadas. El análisis incluye el uso del diagrama Ishikawa y la matriz de priorización de causas para clasificar las variables según su impacto y viabilidad, facilitando el desarrollo de soluciones estratégicas.

### 5.1 Diagrama de Causa Efecto

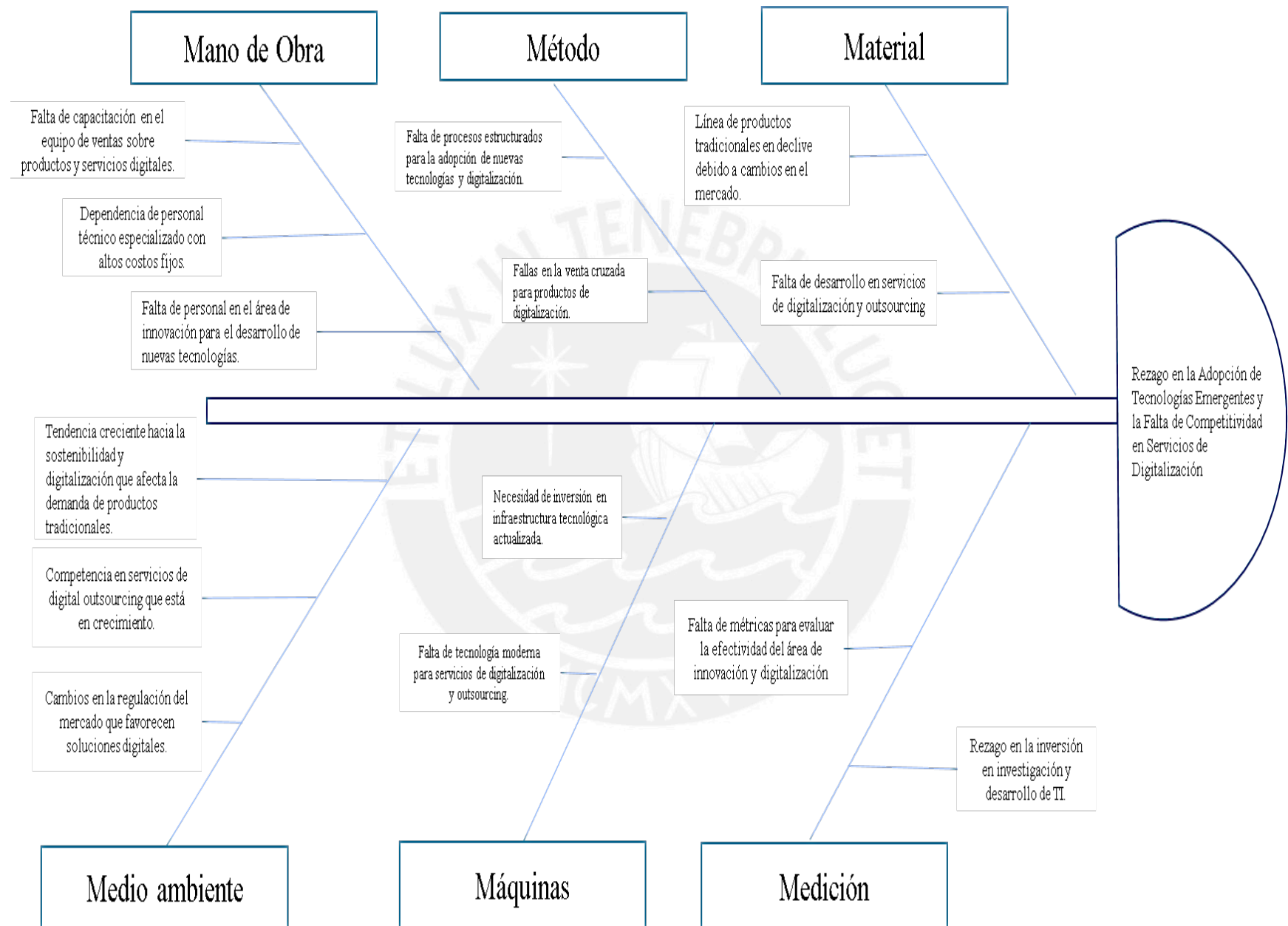
El diagrama de Ishikawa o de causa efecto, complementado por las 6M's, que agrupan las causas en seis categorías (George et al., 2004), permitió identificar los factores específicos que impactan directamente en el problema. El diagrama elaborado se muestra en Figura 12.

### 5.2 Causas Identificadas

***Falta de Procesos Estructurados para la Adopción de Nuevas Tecnologías y Digitalización.*** La ausencia de procesos estructurados para la adopción de tecnologías digitales es una debilidad significativa para Datacont. Las áreas de comercialización, ingeniería y finanzas, operan de manera descoordinada, sin un enfoque claro en la digitalización. El énfasis en la venta de impresoras y escáneres limita la innovación en este ámbito. Para satisfacer las demandas del mercado, Datacont debe establecer procesos estratégicos que integren la digitalización como un pilar central de su crecimiento, garantizando su sostenibilidad a largo plazo. La ausencia de planificación estratégica dificulta la creación de un portafolio alineado con las tendencias de transformación digital. Aunque las operaciones internas cumplen con objetivos

Figura 11

Diagrama Causa – Efecto



tradicionales, no se promueve la innovación en servicios digitales, lo que limita el desarrollo de capacidades competitivas en áreas tecnológicas cada vez más solicitadas por los clientes.

Implementar una estrategia que incorpore la digitalización transformará el modelo de negocio, centrando los esfuerzos en la investigación y desarrollo de soluciones digitales que respondan a las nuevas exigencias del mercado.

***Falta de Desarrollo en Servicios de Digitalización y Outsourcing.*** El enfoque en productos tradicionales ha retrasado el desarrollo de servicios de digitalización y *outsourcing* en Datacont. A pesar de mejorar sus procesos de venta y soporte técnico, la empresa carece de un plan robusto para potenciar estas áreas, desaprovechando oportunidades en la creciente demanda de servicios digitales. Esto limita su capacidad de expansión hacia portafolios que respondan a las exigencias actuales del mercado, y la falta de un enfoque estratégico hacia la digitalización ha frenado el crecimiento de Datacont. Aunque mantiene su posición en el mercado, no ha desarrollado un plan coherente para aprovechar las ventajas de la innovación tecnológica, especialmente en *outsourcing* digital. Esta falta de visión genera una dependencia excesiva de líneas de negocio tradicionales en declive. Una estrategia orientada hacia la creación de nuevos servicios digitales revitalizaría el negocio y consolidaría su posición en el mercado tecnológico, que es altamente competitivo.

***Rezago en la Inversión en Investigación y Desarrollo de TI.*** A pesar del compromiso de Datacont con el avance tecnológico, la inversión en I+D en el área de TI ha sido insuficiente para competir efectivamente. Aunque la empresa ha incorporado productos como drones para la minería, la falta de inversión en digitalización y *outsourcing* limita su capacidad de diversificación. Este rezago representa una desventaja frente a otras empresas del sector, que ya desarrollan soluciones innovadoras en digitalización, lo que subraya la necesidad urgente de

priorizar la inversión en estas áreas clave. Sin una estrategia clara de inversión en I+D centrada en la digitalización, Datacont corre el riesgo de quedar rezagada ante competidores más ágiles que ya exploran soluciones avanzadas como la gestión documental en la nube. La incorporación de tecnología en estas áreas permitiría a la empresa mantenerse competitiva y generar nuevas oportunidades de negocio alineadas con las tendencias globales. Acelerar esta transición consolidaría un portafolio innovador que respondería mejor a las demandas de un mercado en constante evolución.

***Tendencia Creciente hacia la Sostenibilidad y Digitalización que Afecta la Demanda de Productos Tradicionales.*** La demanda de productos tradicionales de Datacont, como impresoras y escáneres, ha disminuido debido a la tendencia global hacia la digitalización y la sostenibilidad. La reducción del uso de papel, impulsada por políticas para reducir la huella de carbono, ha generado una menor necesidad de estos equipos. Este cambio estructural en el mercado está afectando las ventas de Datacont, que debe redefinir su estrategia para adaptarse a las nuevas demandas. La digitalización es una transformación necesaria en el entorno empresarial moderno. Para hacer frente a esta situación, Datacont debe priorizar la creación de un portafolio centrado en servicios digitales, compensando la disminución en la demanda de productos tradicionales. Esta estrategia aseguraría la competitividad de la empresa y consolidaría su posición en el mercado, aprovechando la creciente demanda de soluciones tecnológicas sostenibles y digitales.

***Competencia en Servicios De Digital Outsourcing que Está en Crecimiento.*** La creciente competencia en servicios de digital *outsourcing* representa un desafío significativo para Datacont. Varias empresas ya han adoptado estrategias avanzadas que les permiten ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras. Para mantenerse competitiva, Datacont debe ampliar su

portafolio de servicios digitales y adaptar sus propuestas a las demandas del mercado. El desarrollo de servicios de digital *outsourcing* ofrece una oportunidad clave para que Datacont mantenga su relevancia. La empresa debe centrarse en mejorar y ampliar su oferta en este campo, anticipándose a las tendencias tecnológicas y adoptar nuevas soluciones digitales. Impulsar un portafolio renovado permitirá a Datacont capitalizar las oportunidades del mercado, mejorar su competitividad y afianzar su liderazgo en un entorno en constante cambio, garantizando su sostenibilidad.

***Falta de Métricas para Evaluar la Efectividad del Área de Innovación y Digitalización.***

Datacont no cuenta con un sistema robusto de métricas para evaluar el desempeño de sus iniciativas de innovación y digitalización. La información disponible se enfoca en el soporte técnico de equipos tradicionales, pero carece de indicadores que midan el impacto de los servicios digitales. Esta carencia dificulta la toma de decisiones basadas en datos, impidiendo la identificación de áreas de mejora. Implementar métricas detalladas es fundamental para optimizar las decisiones estratégicas, asegurando un seguimiento eficaz y el ajuste oportuno de los recursos dedicados a la innovación tecnológica.

***Dependencia de Personal Técnico Especializado con Altos costos Fijos.*** La dependencia de Datacont en personal técnico especializado en equipos tradicionales genera altos costos fijos que no son sostenibles ante la disminución de las ventas en este segmento. Además, este personal no está vinculado a áreas relacionadas con la digitalización, lo que representa una barrera para la diversificación. Reconfigurar el rol de este personal, capacitándolos en nuevas tecnologías, reduciría costos y aumentaría su valor estratégico. Este cambio permitiría a Datacont expandir su portafolio y adaptarse mejor a las tendencias del mercado tecnológico, incrementando su eficiencia y competitividad. Es fundamental que Datacont redefina el rol de su personal técnico

para que pueda contribuir al desarrollo de servicios digitales. La formación en áreas de digitalización y *outsourcing* reduciría los costos fijos asociados a este personal, e incrementaría su valor dentro de la empresa. Integrar a estos técnicos en la evolución hacia un portafolio de servicios más amplio posicionaría mejor a Datacont para enfrentar los desafíos actuales del mercado y mejorar su eficiencia operativa.

***Fallas en la Venta Cruzada para Productos de Digitalización.*** El equipo de ventas de Datacont, enfocado en productos tradicionales no ha aprovechado plenamente las oportunidades de venta cruzada en servicios de digitalización. El crecimiento de los servicios de digitalización depende de una estrategia comercial coherente que integre el portafolio tradicional con el digital. La falta de una estrategia de ventas cruzadas refleja una oportunidad perdida para maximizar el valor de las interacciones con los clientes. Capacitar al personal de ventas en servicios de digitalización y ofrecer incentivos permitiría a Datacont capitalizar el mercado emergente. Esta estrategia aumentaría los ingresos, y consolidaría su posición como líder en servicios tecnológicos innovadores.

### **5.3 Matriz de Priorización**

La matriz de priorización de causas raíz evaluó el impacto relativo de cada causa en el problema central, asignando un peso basado en tres criterios: importancia, factibilidad y efectividad. Este enfoque permitió identificar y jerarquizar las causas más relevantes, facilitando la atención en las áreas críticas para el desarrollo de soluciones estratégicas. La jerarquización de las causas se realizó en función de su impacto, lo que optimizó la selección de las más críticas para una intervención eficiente. Esto garantizó una aproximación efectiva al problema desde sus raíces más significativas. La matriz se construyó considerando la importancia de cada causa, su viabilidad de solución y los beneficios esperados, conforme al enfoque de Sainz de Vicuña

(2003). Esta evaluación brindó una estructura sólida para la toma de decisiones, formalizada en los cuadros de umbrales (ver Apéndice B y C). El proceso permitió una evaluación detallada de las causas del problema en Datacont, orientando las acciones hacia las áreas con mayor potencial de mejora, como se refleja en la Matriz de Priorización (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Matriz de Priorización de Causas*

Problema	Importancia	Factibilidad	Beneficio	Total
Rezago en la inversión en investigación y desarrollo de TI.	0,8	3	3	7,2
Falta de desarrollo en servicios de digitalización y <i>outsourcing</i> .	0,78	3	3	7,02
Falta de procesos estructurados para la adopción de nuevas tecnologías y digitalización.	0,75	3	3	6,75
Tendencia creciente hacia la sostenibilidad y digitalización que afecta la demanda de productos tradicionales.	0,6	2	3	3,6
Competencia en servicios de digital <i>outsourcing</i> que está en crecimiento.	0,5	2	2	2
Falta de métricas para evaluar la efectividad del área de innovación y digitalización.	0,4	2	2	1,6
Dependencia de personal técnico especializado con altos costos fijos.	0,3	2	1	0,6
Fallas en la venta cruzada para productos de digitalización	0,25	1	1	0,25

#### 5.4 Causas Principales

El análisis de la matriz de priorización de causas revela que los problemas más críticos para Datacont incluyen el rezago en la inversión en investigación y desarrollo de tecnologías de la información (7,2), el subdesarrollo en servicios de digitalización y *outsourcing* (7,02), y la falta de procesos estructurados para la adopción de nuevas tecnologías (6,75). Estos problemas afectan directamente la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias tecnológicas actuales, lo que es esencial para mantener su competitividad en el mercado. La falta de adopción de tecnologías emergentes y la carencia de competitividad en servicios de digitalización están

estrechamente relacionadas con la insuficiente inversión en investigación y desarrollo. La matriz de priorización indica que estos problemas poseen altos niveles de importancia, factibilidad y beneficio. Abordarlos puede generar impactos positivos significativos. Es necesario avanzar en la digitalización y en el *outsourcing* para reducir los altos costos fijos asociados con el inventario y el personal técnico especializado, que afectan negativamente la estructura de costos de la organización. Si bien los segmentos tradicionales son relevantes para las operaciones de Datacont, la tendencia hacia la sostenibilidad y digitalización está alterando las demandas del mercado. La resolución de problemas como la falta de métricas para evaluar la efectividad del área de innovación y la competencia en servicios de *outsourcing* es clave para mantener la relevancia de la empresa en un entorno digital. Esto permitirá a Datacont mejorar su capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del mercado y optimizar sus recursos.

La dependencia del personal técnico especializado, aunque relevante, presenta un impacto limitado frente a los desafíos estratégicos más significativos. Las fallas en la venta cruzada de productos de digitalización son de menor magnitud. A medida que se implementen soluciones a los problemas prioritarios, se espera que estos desafíos secundarios se resuelvan de manera más eficiente, mejorando así la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa a largo plazo. El enfoque en la innovación será esencial para asegurar el crecimiento futuro. En conclusión, la matriz de priorización de causas proporciona una guía clara para que Datacont dirija sus esfuerzos hacia la resolución del rezago en la inversión y desarrollo de tecnologías. Abordar estos desafíos permitirá mantener su competitividad en el mercado, y facilitará la reducción de costos fijos, así como la mejora de la eficiencia operativa en un entorno en constante transformación. La aplicación de estrategias fundamentadas en estos hallazgos será crucial para el éxito de la empresa a largo plazo.

## Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

En este capítulo se muestran las soluciones evaluadas para Datacont, cuya competitividad se ha reducido debido a los problemas identificados en un diagnóstico previo. El propósito de las propuestas de solución es mejorar las situaciones consideradas críticas dada su impacto en los ingresos de la empresa. En este sentido, se enfocan en el fortalecimiento de la investigación y desarrollo (I+D) en los servicios de digitalización. Estas acciones se diseñan con la finalidad de que Datacont mejore su desempeño en el mercado actual y de esta forma responder a las necesidades de los clientes. El equipo de consultoría, en colaboración con la gerencia de TI, examinó las causas y plantea las soluciones específicas para cada caso. Estas se evaluaron a través de una matriz de priorización, la cual permite comparar las opciones según criterios predefinidos, facilitando la selección de las alternativas con mayores ventajas a corto y largo plazo. Las decisiones tomadas alinean las soluciones con los objetivos estratégicos de la empresa, dado que el fin es garantizar el crecimiento sostenible y la competitividad futura de Datacont.

### 6.1 Alternativas de Solución para las Causas Principales

El equipo de consultoría con el apoyo del gerente del área de desarrollo de TI ofreció tres alternativas de solución orientadas a lograr un adelanto ante la problemática de la empresa. Estas alternativas se plantean en coherencia con las causas principales priorizadas que se identificaron son: (a) Rezago en la inversión en investigación y desarrollo de TI, (b) Falta de desarrollo en servicios de digitalización y *outsourcing* y (c) Falta de procesos estructurados para la adopción de nuevas tecnologías y digitalización.

#### 6.1.1 Crear un Programa de Innovación Continua

El retraso en la inversión en investigación y desarrollo (I+D) en el área de TI ha sido

identificado como un obstáculo significativo para el crecimiento estratégico de Datacont. Para superar esta barrera, se propone la creación de un Programa de Innovación Continua en la empresa dirigido a la gerencia de TI. El programa propuesto se sustenta en el concepto de la innovación continua el cual se entiende como un escenario en el que se establecen estrategias que faciliten a las organizaciones el proceso de adaptación basado en la retroalimentación permanente en un entorno dinámico y con altos niveles de competencia (Valdez, et al., 2019). Este programa permitirá a la empresa innovar de manera constante, impulsando al personal a generar nuevas ideas para el desarrollo de soluciones tecnológicas que potencien el nivel de competitividad de la empresa Datacont. Además, con la implementación del programa se crearán las bases para las mejoras en la capacidad de adaptación de la empresa de frente a las nuevas tendencias del mercado.

Esta alternativa de solución se desarrollará bajo un enfoque ágil, lo que hará posible que el trabajo del equipo se realice en ciclos cortos que permitan la evaluación y ajuste de soluciones en tiempo real. Además, la integración de diferentes áreas y perspectivas dentro de la empresa se plantea para impulsar una colaboración eficaz, que enriquezca los proyectos de innovación. El programa se diseña considerando como base una plataforma construida sobre la dinámica de la participación activa de los miembros del equipo y de todos los empleados de Datacont. Esto contribuirá a la generación de ideas que respalden la mejora continua y el desarrollo de los servicios digitales de la empresa.

El enfoque del diseño del programa está pensado para la realización de acciones concretas que aseguren que la empresa destaque en el mercado, obteniendo los mejores resultados producto de la inversión en I+D. El programa tiene como meta mejorar el portafolio de servicios digitales de Datacont, e impulsar el desarrollo de soluciones soportadas en las

nuevas tecnologías. Cabe señalar que la supervisión del gerente de TI como líder del Programa cumplirá un papel de mucha importancia, pues tendrá la responsabilidad de mantener la línea marcada por los objetivos de la empresa de forma efectiva y eficiente. A largo plazo, este programa permitirá a Datacont ofrecer a sus clientes tecnologías innovadoras que respondan a las demandas del mercado globalizado.

### ***6.1.2 Implementar un Plan de Adopción Tecnológica y Digitalización Estructurada***

La falta de procesos estructurados para la adopción de nuevas tecnologías se identificó como uno de los obstáculos que limitan el crecimiento de Datacont. En respuesta, el equipo de consultoría y el gerente de TI examinaron el problema y proponen un plan integral que facilite la integración sistemática de herramientas digitales. El objetivo del plan es además de modernizar las operaciones internas, fomentar la cultura organizacional que se adapte al cambio y a la innovación tecnológica, para con esto impulsar a Datacont que compita en los términos de la evolución constante y progresiva del entorno digital.

El plan propuesto se estructura en dos fases. La primera fase implica diagnosticar cuáles son los requerimientos de mejoras tecnológicas en las diferentes áreas de la empresa. Esta etapa inicial garantiza que las soluciones se adapten a los retos específicos de cada área, asegurando una mayor eficacia. La segunda fase corresponde a la ejecución de un programa de capacitación para los empleados. Cabe señalar que, para conocer el progreso del plan propuesto, se deben seleccionar indicadores de rendimiento (KPI) para monitorear cómo se incorporan las nuevas tecnologías en la empresa. Con este enfoque, se asegura una transición organizada y eficiente hacia un entorno de trabajo digitalizado. El gerente de Tecnologías de la Información cumplirá un papel relevante en la ejecución de la estrategia. Deberá vigilar que el proceso se lleve a cabo sin afectar las actividades y planes de la empresa. Además, supervisará y brindará respaldo

permanente al equipo de trabajo, tomando las acciones necesarias para ajustar las estrategias en función de los resultados alcanzados. A largo plazo, este plan potenciará el nivel de competitividad de Datacont, impulsando a la empresa como referente en innovación tecnológica.

### ***6.1.3 Impulsar los Servicios de Digitalización y Mejora de la Capacitación Comercial y Técnica***

Para fortalecer los servicios de digitalización y *outsourcing* de Datacont, se expone un plan para actualizar y expandir las capacidades comerciales y técnicas de la empresa. Este enfoque toma en cuenta tanto las tendencias del mercado como las empresas que son consideradas la competencia de Datacont. En este caso, se logró identificar una oportunidad mejorar la oferta de servicios a través de la adopción de nuevas tecnologías y procesos eficientes que impulsen la competitividad de la empresa frente a la competencia.

Este plan tiene dos partes fundamentales, la mejora de servicios de digitalización y la capacitación del personal. La meta es que Datacont alcance la mejora de los servicios de digitalización mediante la incorporación de tecnologías emergentes que aumenten la competitividad. La capacitación en el área técnica tiene el propósito de garantizar que el equipo alcance competencias en gestión y promoción de los nuevos servicios digitales exitosamente. En el ámbito comercial, se pretende impulsar un programa de formación en ventas especializadas para la captación de los clientes interesados en los servicios basados en las tecnologías digitales, con la meta de generar nuevas oportunidades de negocio para la empresa. A través de esta alternativa se quiere potenciar el camino de Datacont hacia un mejor posicionamiento en la oferta de soluciones digitales. Esta estrategia permitirá tanto un mejoramiento del desempeño interno, como un impulso hacia la consolidación como empresa con capacidad de adaptación a las demandas de la transformación digital.

## 6.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

La evaluación de las tres alternativas de solución que propone el equipo de consultoría se examinó a través de una matriz (ver Tabla 6) sustentado en cinco criterios. Cada uno de estos se ponderó con un porcentaje de acuerdo con la relevancia relativa. Estos criterios son: (a) concordancia con los objetivos organizacionales, (b) retorno de la inversión, (c) efecto en la experiencia del cliente, (d) impulsar el cambio, y (e) recursos necesarios.

**Tabla 6**

*Matriz de Evaluación de las Alternativas de Solución*

Criterio	Ponderación	Programa de Innovación Continua (Rezago en I+D)	Desarrollo de Servicios de Digitalización y <i>Outsourcing</i>	Mejora en Procesos de Adopción Tecnológica
Concordancia con los objetivos organizacionales	20%	9	8	7
Retorno de la inversión (ROI)	30%	8	7	6
Efecto en la experiencia del cliente	20%	8	9	7
Impulsar el cambio	20%	9	7	8
Recursos necesarios	10%	7	6	7
Puntuación total	100%	8.3	7.5	6.9

Se muestra que la alternativa de solución con mayor puntuación es el Programa de Innovación Continua (8.3). Esta propuesta tiene una potencial ventaja al considerar la concordancia con los objetivos estratégicos de Datacont (9), además de ofrecer las acciones que impulsen el cambio en la empresa (9). Este programa podría responder a la necesidad de fortalecer la investigación y desarrollo (I+D) de Datacont que resultaría clave para que alcance mayores niveles de competitividad a largo plazo. En cuanto al retorno de la inversión (8), el

equipo consultor y el gerente de TI le asignan una puntuación indicativa de que se esperaría que la modernización tecnológica mejore la eficiencia operativa. Aunque requiere una inversión considerable (7), los beneficios estratégicos, como el impacto positivo en los clientes (8), justifican la puesta en práctica de esta alternativa de solución.

La alternativa para desarrollar servicios de digitalización y *outsourcing* alcanzó una puntuación total de 7.5. Su mayor ventaja está en el impacto positivo que puede generar en los clientes (9), que impulsaría la capacidad de Datacont para satisfacer las necesidades del mercado. Sin embargo, su alineación con los objetivos organizacionales (8) y el retorno de inversión (7) serían moderados, al comparar con la alternativa anterior, estos valores indican que existiría una limitación para contribuir a los objetivos de Datacont a largo plazo. Sin embargo, al examinar los requerimientos de recursos se observa que tiene una menor puntuación (6) que la primera alternativa. La alternativa de Mejora en Procesos de Adopción Tecnológica obtuvo la puntuación más baja (6.9), situándose en la última posición. Aunque presenta un nivel de impulso al cambio que se considera destacado (8), la relación con los objetivos corporativos (7) y el retorno de inversión (6) presentan una mayor debilidad, por lo que tendrían un menor aporte a los objetivos de la empresa. El impacto en relación con los clientes es moderado (7). Los recursos necesarios para su implementación son cercanos a las otras alternativas (7), no obstante, los beneficios esperados son menores, lo que la convierte en una alternativa de solución que puede considerarse complementaria.

### 6.3 Solución Propuesta

La evaluación de las alternativas para Datacont aporta que la creación de un Programa de Innovación Continua es la mejor opción al estar alineada con los objetivos organizacionales de Datacont. Además, destaca por el potencial que sus acciones significarían en el fomento del cambio, en este caso hacia la innovación, lo que conduciría a la empresa a mejorar la

competitividad a largo plazo, además de la posibilidad de lograr un retorno de inversión significativo. No obstante, es necesario señalar que las otras opciones examinadas son pertinentes, el enfoque en la investigación y desarrollo (I+D) es una opción que promete un impacto más significativo para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, se recomienda priorizar la implementación de este programa para garantizar el crecimiento sostenible y fortalecer la posición de Datacont en el mercado.

El análisis sugiere que la inversión en I+D es una oportunidad para impulsar a Datacont hacia un proceso de cambios internos para recuperar su posición como una empresa innovadora en un entorno competitivo. Este programa se expone como una oportunidad para que la empresa desarrolle soluciones innovadoras ante las demandas del mercado a través de servicios de digitalización. Además, el Programa de Innovación Continua ayudará a que la empresa pueda identificar oportunidades que la beneficien como organización, abriendo nuevas líneas de negocio basadas en tecnologías emergentes. El equipo de consultoría concluye que esta iniciativa fortalecerá la capacidad tecnológica de Datacont y promoverá una cultura de mejora continua, esencial en el contexto de transformación digital acelerada.

## **Capítulo VII: Plan de Implementación y Elementos Claves de Éxito**

En el presente capítulo se describe el plan para la implementación del Programa de Innovación Continua en Datacont. En primer lugar, se identifican las actividades que lo constituyen, así como el equipo de trabajo responsable de supervisar y realizar las tareas. Seguido, se construye un diagrama de Gantt en el que se proyectan dichas actividades en el tiempo correspondiente. Finalmente, se destacan los elementos claves que garanticen el éxito de la implementación del programa.

### **7.1 Actividades**

Para implementar la propuesta de solución es esencial establecer un plan de acción para la creación del Programa de Innovación Continua, que incluya las actividades vinculadas con las personas responsables de ejecutarlas y la inversión requerida para su implementación. El programa tiene como objetivo impulsar la investigación y desarrollo (I&D) en Datacont, enfocado en los servicios de digitalización para mejorar los procesos internos. Para potenciar el proceso de transformación y adaptación de la empresa ante las dinámicas de las demandas del mercado.

El programa consta de cinco fases:

Fase 1: Planificación

Fase 2: Conformación del Equipo de Innovación

Fase 3: Formación y Capacitación

Fase 4: Desarrollar Proyectos Piloto y Estandarización

Fase 5: Supervisión y Control

#### **7.1.1. Planificación**

En esta primera etapa se ejecutan las actividades asociadas con la evaluación del estado

actual de los servicios de digitalización y la infraestructura de TI. Además, se establecen los objetivos y una estrategia para el programa de innovación continua. El proceso de planificar implica determinar no solo las metas, sino además definir los recursos humanos, necesarios para su implementación. Se deberá elaborar un Cuadro de Mando Integral para alinear los indicadores estratégicos con los objetivos del programa. Esto facilitará el seguimiento y el control del desempeño de los colaboradores para la implementación.

### ***7.1.2. Conformación del Equipo de Innovación***

En esta segunda fase se debe conformar y actualizar el equipo de trabajo, que en adelante se denominará equipo de innovación. El equipo de trabajo para conducir las actividades de implementación del programa debe ser multidisciplinario para aprovechar la experiencia en proyectos de mejoramiento continuo. En este sentido será creado contando con el personal de las diferentes áreas de operativas de Datacont. Además, se elaborará un horario de trabajo para el equipo y la frecuencia de las reuniones.

### ***7.1.3 Formación y Capacitación***

En esta fase del programa se desarrollan las actividades que giran en torno a la formación y capacitación de los colaboradores en referencia a la importancia de la innovación y la mejora continua para la organización. De esta manera se incluye la capacitación en el tema de la gestión estratégica y los procesos operativos de Datacont, como son gestión de producción, pronósticos de ventas y mejora continua, garantizando que los miembros del equipo estén preparados para la implementación del programa. La tercera etapa del programa se enfoca en la concientización de la relevancia de la innovación continua en la empresa para alcanzar las metas de impulsar a Datacont hacia el crecimiento en los servicios de digitalización para satisfacer las demandas de los clientes. Esto implica que se debe capacitar a los colaboradores en áreas relacionadas con

gestión estratégica et al. procesos conexos que sustentan la investigación y desarrollo (I&D) para potenciar el área de TI.

#### ***7.1.4. Desarrollar Proyectos Piloto y Estandarización***

Las acciones para desarrollar y estandarizar forman parte de la I&D, por ende, se incluye la acción de concretar proyectos piloto para avanzar en pruebas de nuevas soluciones basadas en servicios de digitalización. Estas actividades se deberán documentar con la finalidad de estandarizar los procesos y las prácticas desarrolladas. La estandarización es una oportunidad para afianzar el crecimiento y la escalabilidad de las innovaciones. Dado que Datacont pretende avanzar en proyectos de servicios de digitalización bajo un marco de I&D, incluir esta fase es una forma de garantizar que los esfuerzos sean sostenibles, eficientes y de alta calidad.

#### ***7.1.5. Supervisión y Control***

La fase de supervisión y control se refiere a la evaluación de la implementación del programa a través de las revisiones llevadas a cabo por el equipo de trabajo, quienes son los responsables de realizar las acciones correctivas que aseguren el avance de las iniciativas de digitalización. El enfoque de esta fase es la evaluación continua y el ajuste de las estrategias con la finalidad de garantizar el éxito del programa.

### **7.2 Equipo Multidisciplinario**

Las actividades que constituyen cada una de las cinco fases del programa estarán bajo la responsabilidad de un equipo de trabajo multidisciplinario. El programa está centrado en la investigación y desarrollo (I&D) para impulsar la Tecnología e Innovación (TI) de Datacont, sin embargo, es importante que participen otras áreas donde ocurren los procesos operativos que sustentan los objetivos estratégicos del Programa de Innovación Continua. El Equipo de Trabajo estará conformado 8 personas, incluyendo a un asesor externo (ver Tabla 7). La formación del grupo de trabajo será liderada por el gerente de TI, quien se asegurará de que los miembros del

equipo tengan las competencias necesarias para llevar a cabo las propuestas. Estas incluyen el liderazgo, la colaboración, que fomenta un ambiente propicio para la generación de ideas en equipo; y la adaptabilidad, requerida para ajustarse a los cambios durante el proceso de implementación. Además, se destacan la comunicación efectiva, la resolución de problemas; y la gestión del tiempo imprescindibles para encontrar soluciones rápidas y eficientes.

**Tabla 7**

*Integrantes del Equipo de Innovación*

Nº	Participante	Responsabilidad
1	Gerente de TI:	Supervisión general del programa, coordinación de actividades, y aseguramiento de la integración tecnológica.
2	Jefe del departamento de desarrollo e innovación	Liderar proyectos piloto, formar al equipo en metodologías ágiles y técnicas innovadoras, y documentar los procesos.
3	Jefe del departamento de soporte	Capacitar al equipo en habilidades técnicas y proporcionar soporte técnico durante la implementación.
4	Gerente de administración y finanzas	Coordinar la capacitación en gestión estratégica y procesos, y asegurar la viabilidad financiera de las iniciativas. Asegura que los aspectos financieros y administrativos se manejen adecuadamente, y que las iniciativas sean económicamente sostenibles.
5	Jefe del departamento de marketing	Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la innovación, y gestionar la comunicación interna. Es esencial para comunicar y posicionar las iniciativas de innovación tanto internamente como hacia los clientes.
6	Jefe del departamento de administración	Liderar la documentación y estandarización de procesos. Asegura que los nuevos procesos se documenten adecuadamente y se integren de manera eficiente en la organización.
7	Analista de datos	Realizar análisis de datos y proporcionar informes sobre el rendimiento de las iniciativas. Proporciona datos y análisis críticos para medir el éxito del programa y realizar ajustes necesarios.
8	Consultor externo	Proporcionar una evaluación objetiva y externa del estado actual y recomendaciones estratégicas. Elaborar el Cuadro de Mando Integral para alinear los indicadores estratégicos con los objetivos del programa, facilitando el seguimiento y el control del desempeño.

### **7.3 Diagrama de Gantt de las Actividades de Implementación**

En la Figura 12 se presenta el Diagrama de Gantt que muestra las actividades correspondientes a las cinco fases para la implementación del Programa de Innovación Continua en Datacont con sus respectivos responsables. Estas actividades se distribuyen en un tiempo de 12 meses, definiendo el tiempo requerido para la ejecución.

### **7.4. Recursos para la Implementación**

Los recursos para llevar a cabo el Programa de Innovación Continua se estiman como costos tangibles e intangibles. El presupuesto total para la disponibilidad de costos tangibles e intangibles asciende a S/ 220,740. Los costos tangibles incluyen los recursos materiales que se requieren y corresponden a S/ 22,700.00 (ver Tabla 8). Por otra parte, los costos intangibles corresponden a los honorarios del personal que participa en el programa y la asistencia técnica, y se muestra un estimado.

### **7.5. Elementos Clave de Éxito de la Implementación**

Los factores clave de éxito que el Equipo de Trabajo debe tener en cuenta para la implementación de cada fase del programa son:

- Crear un plan que contemple todas las etapas del proyecto, los recursos necesarios y los plazos estimados para cada actividad.
- Asegurar que los directivos se comprometan y apoyen la implementación del programa.
- Fomentar un ambiente organizacional que propicie el logro de las metas sustentadas en la innovación continua. Lo que implica motivar a los colaboradores y empleados a participar activamente en la generación de ideas para mejorar los procesos.
- Realizar todas las acciones necesarias para que se disponga de recursos financieros, humanos y materiales requeridos para la implementación del programa.



**Tabla 8***Costos Tangibles de Implementación del Programa de Innovación Continua*

Descripción	Cantidad	Costo Total (S/)
Materiales de capacitación y sensibilización	20	6.000,00
Manuales de procedimientos y formatos para estandarización	40	2.200,00
Separatas de capacitación en metodologías de innovación	20	3.500,00
Cuadro Mural para exposición de mejoras y seguimiento	2	2.500,00
Cuadro de Manto integral	1	5.000,00
Otros materiales necesarios para el proyecto	10	3.500,00
<b>Total</b>		<b>22,700.00</b>

**Tabla 9***Costos Intangibles de Implementación del Programa de Innovación Continua*

Miembro del Equipo	Sueldo Mensual (S/)	Costo Diario (S/)	Costo Hora (S/)	Horas Totales	Costo Total (S/)	Justificación
Jefe del departamento de desarrollo e innovación	10,000	333	42	120	5,000	Coordinación y supervisión del Programa de Innovación Continua.
Gerente de TI	11,000	367	46	100	4,600	Supervisión y apoyo técnico en la implementación del programa.
Gerente de administración y finanzas	10,500	350	44	100	4,400	Gestión de recursos financieros y materiales.
Jefe del departamento de marketing	8,000	267	33	100	3,300	Desarrollo de estrategias de marketing para la innovación.
Consultor externo	7,000	233	29	100	2,900	Formación y capacitación del personal en metodologías ágiles.
Jefe del departamento de soporte	7,500	250	31	100	3,100	Soporte técnico en el uso de tecnologías de digitalización.
Jefe del departamento de ventas directas	6,500	217	27	90	2,430	Coordinación de estrategias de ventas para nuevos servicios digitales.
Analista de datos	5,500	183	23	90	2,070	Evaluación y análisis de los datos obtenidos durante el proyecto.
Total costos intangibles (mensual)					16,920	
Total costos intangibles (12 meses)					203,040	

**Tabla 10***Cuadro Consolidado de la Inversión Total de Implementación del Programa de Innovación**Continúa*

Costo	Descripción	Costo Total (\$/)
Costos Tangibles		
	Materiales de capacitación y sensibilización	6,000.00
	Manuales de procedimientos y formatos	2,200.00
	Separatas de capacitación en metodologías de innovación	3,500.00
	Cuadro Mural para exposición de mejoras	2,500.00
	Cuadro de Manto Integral	5,000.00
	Otros materiales necesarios	3,500.00
	<b>Total Tangibles</b>	<b>22,700.00</b>
Costos Intangibles		
	Jefe del departamento de desarrollo e innovación	5,000.00
	Gerente de TI	4,600.00
	Gerente de administración y finanzas	4,400.00
	Jefe del departamento de marketing	3,300.00
	Consultor externo	2,900.00
	Jefe del departamento de soporte	3,100.00
	Jefe del departamento de ventas directas	2,430.00
	Analista de datos	2,070.00
	<b>Total intangibles (mensual)</b>	<b>16,920.00</b>
	<b>Total intangibles (anual)</b>	<b>203,040.00</b>
<b>Inversión total (anual)</b>		<b>225,740.00</b>

- Mantener una comunicación efectiva con todos los colaboradores. Informar de manera oportuna a todos los empleados de los avances del programa para obtener datos que sirvan para hacer las correcciones necesarias para asegurar el éxito del programa.
- Identificar los riesgos potenciales que puedan afectar el desarrollo del proyecto y establecer medidas de control que sirvan para mitigar el impacto que estos tienen en el logro de los objetivos.
- Fomentar la colaboración entre los miembros del equipo y los empleados que conforman los diferentes departamentos de Datacont.

- Documentar todas las actividades, procesos y resultados obtenidos. La estandarización facilita la replicación de buenas prácticas y asegura la continuidad del programa.

### 7.5.1. Riesgos de Implementación

En la Figura 13 se muestra la matriz de probabilidad y de impacto para determinar el nivel de criticidad. La elaboración de la Matriz de Riesgos permite identificar, evaluar y planificar las medidas necesarias para mitigar los posibles desafíos que puedan surgir durante la implementación del programa de innovación continua (ver Figura 14). La categorización de los riesgos en financieros, estratégicos y operativos permite una comprensión clara de los diferentes ámbitos afectados. Además, la identificación de causas internas y externas, junto con la valorización del riesgo, facilita la priorización de las acciones a tomar. Las respuestas al riesgo y los medios de control aseguran una gestión proactiva y efectiva de los riesgos, contribuyendo al éxito del programa.

**Figura 13**

*Valoración de Riesgos*

		Impacto		
		Baja (1)	Media (2)	Alta (3)
Probabilidad	Alta (3)	3	6	9
	Media (2)	2	4	6
	Baja (1)	1	2	3

Figura 14

## Matriz de Riesgo

Riesgo	Tipo de Riesgo	Identificación del Riesgo	Impacto	Valorización del Riesgo						Respuesta	Respuesta al Riesgo	
				Probabilidad	Valor	Impacto	Valor	Nivel	Valor		Plan de acción	Medios de Control
Falta de financiamiento	Financiero	Causa interna: Presupuesto limitado	Afecta la implementación de actividades y adquisición de recursos, retrasando el proyecto	Alta	3	Alto	3	Alto	9	Disminuir	Buscar fuentes de financiamiento adicionales, reasignar recursos internamente	Monitoreo continuo de presupuesto
Resistencia al cambio	Operativo	Causa interna: Cultura organizacional	Afecta la aceptación y adopción de nuevas prácticas y tecnologías	Media	2	Medio	2	Medio	4	Disminuir	Capacitación y sensibilización del personal, sesiones de comunicación continua	Encuestas de satisfacción, <i>feedback</i>
Fallos en la infraestructura tecnológica	Operativo	Causa interna: Infraestructura obsoleta	Interrumpe el flujo de trabajo y disminuye la eficiencia	Baja	1	Alto	3	Media	4	Disminuir	Actualización y mantenimiento regular de la infraestructura tecnológica	Auditorías tecnológicas periódicas
Competencia en el mercado	Estratégico	Causa externa: Aparición de nuevos competidores	Disminuye la cuota de mercado y puede afectar la viabilidad económica	Media	2	Alto	3	Media	6	Disminuir	Monitoreo de la competencia, desarrollo de estrategias de diferenciación	Análisis de mercado continuo
Incumplimiento de plazos	Operativo	Causa interna: Planificación deficiente	Retrasa la implementación del proyecto y afecta la credibilidad y confianza en el programa	Alta	3	Medio	2	Media	6	Disminuir	Revisión y ajuste de la planificación, seguimiento cercano de hitos	Tablero de control, reuniones de seguimiento
Falta de interés del personal	Operativo	Falta de motivación e incentivos	Disminuye la participación y compromiso, afectando la eficiencia y efectividad del programa.	Media	2	Media	2	Media	4	Disminuir	Implementar programas de incentivos, realizar actividades de equipo.	Encuestas de satisfacción, <i>feedback</i>

## Capítulo VIII: Resultados Esperados

Los resultados esperados de la implementación del Programa de Innovación Continua en Datacont se expresan en resultados cualitativos y cuantitativos. En este capítulo se demuestra la viabilidad de la propuesta a través de un análisis de sensibilidad enfocado en dos escenarios: pesimista y optimista.

### 8.1 Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación

El resultado cualitativo esperado de la implementación del programa se reflejará en los entregables. Los cuales se consolidarán a través de los documentos correspondientes a cada una de las fases de implementación del programa. Estos documentos se describen en la Tabla 11. El Cuadro de Mando Integral (CMI) facilitará la supervisión y control de los avances del programa. La elaboración del CMI será responsabilidad del Consultor Externo, quien trabajará en estrecha colaboración con los distintos departamentos de Datacont para recopilar datos, definir indicadores y establecer metas alcanzables y medibles. Los indicadores manejados serán:

#### **Indicadores desde la Perspectiva Financiera.**

- Incremento en Ventas de Servicios de TI: Se calculará el porcentaje de aumento anual en las ventas de servicios de TI & *outsourcing* comparando los ingresos de cada año con respecto al anterior.
- Retorno sobre la Inversión (ROI): Se calculará como el porcentaje de beneficios netos obtenidos respecto a la inversión inicial del programa.
- Valor Actual Neto (VAN): Se calcula descontando los flujos de caja futuros del programa al valor presente.

#### **Indicadores desde la Perspectiva del Cliente.**

**Tabla 11***Entregables de la Implementación del Programa de Innovación Continua*

Fase	Entregable	Descripción
1. Planificación	Informe de Evaluación del Estado Actual	Documento que detalla la evaluación del estado actual de los servicios de digitalización y la infraestructura de TI de Datacont.
	Plan Estratégico	Documento que establece los objetivos y la estrategia para el Programa de Innovación Continua.
	Plan de Recursos	Documento que define los recursos necesarios para la implementación del programa.
	Cuadro de Mando Integral	Documento que alinea los indicadores estratégicos con los objetivos del programa, facilitando el seguimiento y control del desempeño.
2. Conformación del Equipo de Innovación	Lista de Integrantes del Equipo de Innovación	Documento que identifica a los miembros del equipo multidisciplinario.
	Cronograma de Trabajo del Equipo	Documento que establece el horario de trabajo y la frecuencia de las reuniones del equipo.
3. Formación y Capacitación	Plan de Capacitación	Cronograma y contenido de las capacitaciones necesarias para el personal.
	Materiales de Capacitación	Documentos y recursos utilizados para la formación del personal en gestión estratégica y procesos operativos.
4. Desarrollar Proyectos Piloto y Estandarización	Informe de Proyectos Piloto	Documentación de las pruebas y resultados de las nuevas soluciones basadas en servicios de digitalización.
	Manual de Procedimientos Estandarizados	Documento que estandariza los procesos y prácticas desarrolladas durante los proyectos piloto.
5. Supervisión y Control	Informes de Progreso	Documentos periódicos que detallan el avance del programa y cualquier ajuste necesario.
	Informe de Evaluación Continua	Documento que registra las evaluaciones y acciones correctivas realizadas por el equipo de trabajo.
	Informe Final de Implementación	Documento que resume la implementación del programa, incluyendo logros, desafíos y recomendaciones para el futuro.

- Satisfacción del Cliente: Se realizará mediante encuestas de satisfacción post- implementación, evaluándose la satisfacción con una escala numérica.
- Retención de Clientes: Se calculará la tasa de clientes que continúan utilizando los servicios después de la implementación de las mejoras.
- Adquisición de Nuevos Clientes: se registrará el número de nuevos clientes.

#### **Perspectiva de Procesos Internos.**

- Eficiencia operativa: Mide el tiempo promedio de ciclo para completar procesos clave mejorados. Se calculará en unidades de tiempo.
- Tasa de error o defectos: Se mide calculando el porcentaje de errores o defectos en los procesos mejorados.
- Tiempo de respuesta del soporte: Mide el tiempo promedio de respuesta a solicitudes técnicas posterior a la implementación.

#### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

- Capacitación del Personal
- Innovación
- Satisfacción del Empleado

## **8.2 Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación**

### **8.2.1. Análisis Financiero**

El análisis correspondiente a la validación de la viabilidad del Programa de Innovación Continua se enfocó en la utilización de los indicadores: Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN), el periodo de recuperación (Payback) y el costo de oportunidad del capital (COK).

**Cálculo de COK.** El cálculo del COK se realiza aplicando el Modelo de Precios Activos de Capital (CAPM) (Fama & French, 2004). Este indicador se calcula debido a que es necesario para determinar el VAN, TIR y PayBACK. La fórmula que se aplica es:  $COK = R_f + \beta (R_m - R_f)$ . Donde COK: Costo de Oportunidad de Capital;  $R_f$ : Tasa Libre de Riesgo;  $\beta$ (Beta): Medida de la volatilidad o riesgo del proyecto en comparación con el mercado;  $R_m$ : Retorno Esperado del Mercado; y,  $(R_m - R_f)$ : Prima de Riesgo del Mercado. Los valores utilizados para el cálculo del COK para el Programa de Innovación Continua en Datacont se describen en la Tabla 12. Al aplicar la fórmula se obtiene un COK de 15.92%.

**Tabla 12**

*Cálculo del Costo de Oportunidad del Capital (COK)*

Parámetro	Valores	Descripción
$R_f$	5%	La tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) es el rendimiento de una inversión sin riesgo, generalmente representada por los bonos del gobierno. Según la información más reciente, la tasa de interés de referencia del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es del 5% (tradingeconomics, 2024)
Beta( $\beta$ )	1.2	El valor de $\beta$ fue aportado por la Gerencia de Administración de la empresa Datacont.
$R_m$	14.1%	Según datos recientes, el índice de referencia del mercado peruano (S&P/BVL Perú General Index) ha tenido un rendimiento anualizado del 14.1% en el último año (simplywall.com, 2024)

$$COK = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

$$COK = 5\% + 1.2 \times (14.1\% - 5\%)$$

$$COK = 15.92\%$$

### **8.2.2. Viabilidad del Programa de Innovación Continua en Datacont**

Las ventas de Datacont para el cierre del año 2023 de todos los grupos de productos fueron de S/ 153'249,102.05. En el caso del presente programa se enfoca en el rango correspondiente a la venta de venta de servicios TI & *outsourcing*, cuyo monto fue de S/324,200.00. Se proyecta que, para el cierre del año 2025, al cumplir la última fase del Programa de Innovación Continua, se incrementen las ventas de los servicios por el impacto de la implementación. El análisis de sensibilidad financiera permite predecir los resultados del presente Programa de Innovación Continua, identificando los alcances de decisión en dos escenarios: optimista y pesimista.

**Escenario Optimista.** Se plantea que las ventas de los servicios de TI & *outsourcing* se incrementarán un 30% de crecimiento para el cierre del año 2025. El Flujo de Caja demuestra la viabilidad de este programa. El Valor Actual Neto (VAN) es de S/ 802,967.35, la TIR alcanza un 89.85%, con un periodo de recuperación de la inversión en un año (ver Tabla 13).

**Escenario Moderado.** En este escenario, se consideró que, a partir de las acciones de mejora implementadas, las ventas promedio de los servicios de TI & *outsourcing* se incrementarán alcanzando un 15% de crecimiento para el cierre del año 2025. Los resultados del Flujo de Caja Económico demuestran la viabilidad del proyecto, obteniendo una tasa interna de retorno (TIR) de 52%, un valor actual neto (VAN) de S/ 289,397.78, y un período de recuperación de la inversión (PAYBACK) a partir del segundo año (ver Tabla 14).

**Escenario Pesimista.** Para el escenario pesimista, se define incremento menor en la venta de servicios de TI & *outsourcing* de un 5%. Los resultados del Flujo de Caja Económico demuestran la viabilidad del proyecto, obteniendo una tasa interna de retorno (TIR) de 21.36%,

un valor actual neto (VAN) de S/ 32.992.13, y un período de recuperación de la inversión (PAYBACK) a partir del cuarto año.

La evaluación de los escenarios proporciona información que permiten afirmar que el Programa de Innovación Continua es viable para su implementación, con la meta de mejorar los problemas clave identificados.

El análisis financiero de Datacont S.A.C. basado en tres escenarios demuestra la viabilidad del Programa de Innovación Continua (Tabla 16). En el escenario optimista, se prevé un aumento del 30% en las ventas de servicios de TI y *outsourcing* para el año 2025, lo que resultaría en un VAN de S/ 802.967,35, una TIR de 89,85% y un periodo de recuperación de inversión de un año.

Estos resultados muestran una excelente rentabilidad y un rápido retorno de inversión, destacando la fortaleza del programa bajo condiciones favorables de mercado. Este escenario subraya el potencial máximo de crecimiento y competitividad que Datacont puede alcanzar al implementar plenamente el programa.

Por otro lado, en el escenario pesimista, donde se estima un aumento modesto del 5% en las ventas, los indicadores financieros aún muestran viabilidad, aunque con resultados más conservadores: un VAN de S/ 32.992,13, una TIR de 21.36% y un periodo de recuperación de cuatro años. (ver Tabla 15). A pesar de las condiciones menos favorables, el programa sigue siendo rentable, lo que resalta su robustez y capacidad para ofrecer beneficios sostenibles incluso en situaciones adversas. Estos análisis demuestran que, independientemente del escenario, la implementación del Programa de Innovación Continua es una estrategia sólida para mejorar la competitividad y sostenibilidad de Datacont en el largo plazo.

**Tabla 13***Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2022-2029 (en Soles)*

Descripción	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Incremento en Ventas por Mejoras Implementadas	324.200,00	421.460,00	547.898,00	712.267,40	925.947,62	1.203.731,91
(-) Costos Tangibles		22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00
(-) Costos Intangibles		203.040,00	203.040,00	203.040,00	203.040,00	203.040,00
(=) EBIT		195.720,00	322.158,00	486.527,40	700.207,62	977.991,91
(-) Impuestos (30%)		58.716,00	96.647,40	145.958,22	210.062,29	293.397,57
Flujo de Caja Económico		137.004,00	225.510,60	340.569,18	490.145,33	684.594,33
Gastos netos de capital (CAPEX)	225.740,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad	-225.740,00	114.304,00	202.810,60	317.869,18	467.445,33	661.894,33
Flujo de Caja Descontado	-225.740,00	98.605,94	150.929,42	204.067,25	258.879,31	316.225,44
Flujo de Caja Acumulado	-225.740,00	-127.134,06	23.795,36	227.862,60	486.741,91	802.967,35
COK		15,92%				
Tasa Interna de Retorno (TIR)		89,85%				
Valor Actual Neto (VAN)		802.967,35				
Período de Recuperación (PAYBACK)		A Partir de 1 año				

**Tabla 14***Escenario Moderado: Flujo de Caja Económico, 2022-2029 (en Soles)*

Descripción	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Incremento en Ventas por Mejoras Implementadas	324.200,00	372.830,00	428.754,50	493.067,68	567.027,83	652.082,00
(-) Costos Tangibles		22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00
(-) Costos Intangibles		203.040,00	203.040,00	203.040,00	203.040,00	203.040,00
(=) EBIT		147.090,00	203.014,50	267.327,68	341.287,83	426.342,00
(-) Impuestos (30%)		44.127,00	60.904,35	80.198,30	102.386,35	127.902,60
Flujo de Caja Económico		102.963,00	142.110,15	187.129,37	238.901,48	298.439,40
Gastos netos de capital (CAPEX)	225.740,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad	-225.740,00	80.263,00	119.410,15	164.429,37	216.201,48	275.739,40
Flujo de Caja Descontado	-225.740,00	69.239,99	88.863,72	105.561,19	119.736,12	131.736,76
Flujo de Caja Acumulado	-225.740,00	-156.500,01	-67.636,28	37.924,91	157.661,02	289.397,78
COK	15,92%					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	52%					
Valor Actual Neto (VAN)	289.397,78					
Período de Recuperación (PAYBACK)	2 años					

**Tabla 15***Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2022-2029 (en Soles)*

Descripción	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Incremento en Ventas por Mejoras Implementadas	324.200,00	340.410,00	357.430,50	375.302,03	394.067,13	413.770,48
(-) Costos Tangibles		22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00
(-) Costos Intangibles		203.040,00	203.040,00	203.040,00	203.040,00	203.040,00
(=) EBIT		114.670,00	131.690,50	149.562,03	168.327,13	188.030,48
(-) Impuestos (30%)		34.401,00	39.507,15	44.868,61	50.498,14	56.409,14
Flujo de Caja Económico		80.269,00	92.183,35	104.693,42	117.828,99	131.621,34
Gastos netos de capital (CAPEX)	225.740,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00	22.700,00
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad	-225.740,00	57.569,00	69.483,35	81.993,42	95.128,99	108.921,34
Flujo de Caja Descontado	-225.740,00	49.662,70	51.708,75	52.638,54	52.684,08	52.038,06
Flujo de Caja Acumulado	-225.740,00	-176.077,30	124.368,56	-71.730,01	-19.045,93	32.992,13
COK	15,92%					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	21,36%					
Valor Actual Neto (VAN)	32.992,13					
Período de Recuperación (PAYBACK)	A Partir de los 4 años					

**Tabla 16***Comparación de Resultados de los Tres Escenarios*

Indicador	Optimista	Moderado	Pesimista
Incremento en Ventas	30%	15%	5%
VAN (Soles)	S/ 802.967,35	S/ 289.397,78	S/ 32.992,13
TIR	89,85%	52,00%	21.36%
Período de Recuperación	1 año	2 años	4 años



## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Conclusiones

La revisión de la información aportada por la gerencia de la empresa Datacont fue fundamental para realizar el presente Business Consulting. Datacont S.A.C. es una empresa peruana con una larga trayectoria en el sector comercial. Esta empresa es representante de marcas reconocidas por su calidad, como es el caso de Kodak, Sony, Canon, entre otras. El análisis de la situación actual de la empresa y el contexto interno y externo sirvió para identificar los problemas clave, y en consecuencia las posibles alternativas de solución. De tal manera que se llegaron a las siguientes conclusiones:

Datacont S.A.C. es una empresa con objetivos estratégicos claros, sustentados en valores y guiados por la misión y visión empresarial. Asimismo, maneja un código de ética el cual le ha permitido posicionarse como una organización confiable que valor tanto a su personal como a sus clientes.

El contexto del mercado peruano indica que existe una marcada tendencia de las empresas en su avance hacia el proceso de transformación digital. Esto sustenta la necesidad de que la empresa Datacont invierta en innovación tecnológica, demostrando su capacidad y adaptabilidad ante los cambios de las demandas del mercado. La adopción de tecnología emergente es un impulso que requiere la empresa para capitalizar las oportunidades y de esta forma superar los desafíos del entorno.

Datacont S.A.C. presenta una serie de desafíos que afectan su competitividad y desempeño organizacional. Enfrenta altos costos operativos, una disminución en las ventas de productos tradicionales y un rezago en la adopción de tecnologías emergentes. Estos problemas se agravan con una falta de enfoque comercial en la promoción de servicios de digitalización y las ineficiencias en la gestión operativa. El rezago tecnológico afecta tanto al área de TI como a

la comercial, limitando la capacidad de ofrecer servicios competitivos y dificultando el cumplimiento de los objetivos comerciales. Por tal motivo se evidencia la necesidad de impulsar el desarrollo de servicios de digitalización para aprovechar las oportunidades de la actual de soluciones tecnológicas más sostenibles.

El análisis causa raíz de los problemas identificados en la empresa sirvió para desarrollar una matriz de priorización de causas que sirvió para señalar que los esfuerzos de Datacont deben ser dirigidos a la resolución del rezago en la inversión y desarrollo de tecnologías. Puesto que el abordaje de estos permitirá no sólo mantener la competitividad en el mercado, sino además mejorar la eficiencia operativa en un entorno en constante transformación.

La creación de un Programa de Innovación Continua para Datacont S.A.C. es una excelente alternativa para alinear los objetivos organizacionales con las demandas del mercado actual. Este programa fomentará la innovación y mejorará la competitividad a largo plazo, ofreciendo además un retorno de inversión significativo. Este programa se sustenta en la investigación y desarrollo (I+D), la implementación de este programa es prioritaria para garantizar un crecimiento sostenible y recuperar la posición de Datacont como una empresa innovadora en un entorno competitivo.

El Programa de Innovación Continua supone un cambio que conduzca a identificar nuevas oportunidades de negocio basadas en tecnologías emergentes, fortaleciendo la capacidad tecnológica de Datacont y promoviendo una cultura de mejora continua. En el contexto de una transformación digital acelerada, este programa proporcionará las herramientas necesarias para adaptarse y competir eficazmente en el mercado. Priorizando la inversión en innovación y desarrollo, la empresa podrá optimizar la eficiencia operativa y abrir nuevas líneas de negocio, para asegurar el éxito a largo plazo.

La implementación de la propuesta de solución concretada en un Programa de Innovación Continua en Datacont S.A.C., implica establecer un plan de acción que detalle las actividades, responsabilidades y la inversión necesaria. Este programa se enfoca en impulsar la investigación y desarrollo (I+D) de servicios de digitalización, para mejorar los procesos internos y adaptarse a las demandas dinámicas del mercado. El programa consta de cinco fases: planificación, conformación del equipo de innovación, formación y capacitación, desarrollo de proyectos piloto y estandarización, y supervisión y control. Cada fase aborda aspectos críticos para asegurar una implementación eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

La fase de planificación supone evaluar el estado actual de los servicios y establecer una estrategia clara, seguida por la conformación de un equipo multidisciplinario liderado por el Gerente de TI. La formación y capacitación del equipo en gestión estratégica y operativa son esenciales para garantizar su preparación. El desarrollo de proyectos piloto permitirá probar nuevas soluciones, mientras que la estandarización asegurará la eficiencia y sostenibilidad de las innovaciones. Finalmente, la supervisión y control garantizarán la correcta implementación y el ajuste continuo de estrategias para el éxito del programa.

La implementación del Programa de Innovación Continua en Datacont S.A.C. generará resultados cualitativos y cuantitativos. Entre los resultados cualitativos se tienen la consolidación de documentos clave en cada fase del programa, como informes de evaluación, planes estratégicos y manuales de procedimientos estandarizados. Estos documentos no solo facilitarán la supervisión y control del programa, sino que también permitirán una mejor estructuración y planificación de actividades, asegurando que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos de Datacont.

Desde una perspectiva cuantitativa, los resultados esperados incluyen un incremento en las ventas de servicios de TI y *outsourcing*, con diferentes niveles de crecimiento proyectados en escenarios optimista, moderado y pesimista. El análisis financiero muestra que, incluso en el peor de los casos, el programa es viable, con una tasa interna de retorno (TIR) de 21.36% y un valor actual neto (VAN) de S/ 32.992,13. Estos indicadores financieros, junto con el periodo de recuperación de la inversión, demuestran que el programa no solo es viable, sino que también tiene el potencial de mejorar significativamente la competitividad y sostenibilidad de Datacont en el largo plazo.

## 9.2 Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia general de la empresa priorizar la implementación del Programa de Innovación Continua. Este programa está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, centrado en la investigación y desarrollo (I+D) y enfocado en servicios de digitalización. Por lo tanto, al implementarse se convertirá en una garantía de éxito para Datacont S.A.C. en un entorno de transformación digital.

Se sugiere que el Gerente de TI tome en cuenta el Diagrama Gantt del programa, el cual corresponde a las actividades que conforman las cinco fases en las que se distribuyen las acciones para alcanzar el objetivo del programa. Además, es necesario supervisar al personal responsable de estas actividades para garantizar el éxito de la implementación.

La gerencia de TI debe liderar el Programa de Innovación Continua por lo que se recomienda aunar esfuerzos para fomentar la cultura de mejora continua y promover la innovación tecnológica en todas las áreas de la empresa. La coordinación y comunicación entre todos los departamentos y colaboradores serán el motor que impulse el proceso de identificar nuevas oportunidades de servicios de digitalización para satisfacer las demandas del mercado.

Se recomienda a Datacont S.A.C. desarrollar y mantener una documentación estandarizada y detallada en cada fase del Programa de Innovación Continua. La creación de informes de evaluación, planes estratégicos y manuales de procedimientos estandarizados permitirá una supervisión y control eficientes del programa. Esto ayudará a asegurar que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos de Datacont, y facilitará la replicación de buenas prácticas y la transferencia de conocimientos dentro de la organización. La documentación clara y estructurada será una herramienta clave para la continuidad y sostenibilidad del programa de innovación.

La coordinación y comunicación efectiva entre todos los departamentos serán esenciales para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de servicios de digitalización. Se recomienda establecer mecanismos regulares de comunicación, como reuniones interdepartamentales y talleres de innovación, para asegurar que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos del programa y puedan colaborar de manera efectiva. Esta sinergia promoverá un ambiente de trabajo colaborativo y creativo, esencial para el éxito del Programa de Innovación Continua.

## Referencias

- Abrancato, A. (2021). *Transformación Digital y Eficiencia: Digitalización de Documentos*. [Tesis de Grado, Universidad Torcuato Di Tella].
- Alfaro, G. (2023). Reingeniería de Procesos como una Herramienta para la Mejora de la Productividad en las Empresas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(5).  
[https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7835](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7835)
- Alonso, D. (2021). La digitalización empresarial, una estrategia necesaria [Tesis de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Madrid.
- Apoyo Consultoría. (28 de enero de 2022). *Agenda Digital para el Perú. 2021 - 2026*.  
<https://n9.cl/3ui2gh>
- Appio, F., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Neirotti, P. (2020). Digital transformation and innovation management: a synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
- Artyplan. (2024, 12 de febrero). *Impresión sostenible: hacia la responsabilidad ambiental*.  
<https://n9.cl/d59ph4>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Informe Macroeconómico: IV Trimestre de 2023*.  
<https://n9.cl/1a91k>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2025*. <https://n9.cl/wj16b>
- Bárceñas, A., Samaniego, J., Peres, W., & Alatorre, J. (2020). *La emergencia del cambio climático en América Latina y el Caribe: ¿Seguimos esperando la catástrofe o pasamos a la acción?* Organización de las Naciones Unidas. CEPAL.

- BBC News Mundo (2022, 7 de diciembre). *Pedro Castillo: destituyen y detienen por rebelión al presidente de Perú después de que disolviera el Congreso en una jornada de caos político*.  
<https://n9.cl/qp16tg>
- Bernal, M. J. (2022). *Informalidad: definiciones, causas y propuestas*. [Tesis de maestría, Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno, Universidad EAFIT]. <https://n9.cl/qb4dr>
- Bickley, S., Macintyre, A., & Torgler, B. (2024). *Artificial Intelligence and Big Data in Sustainable Entrepreneurship*. Wiley. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joes.12611>
- Binsaeed, R., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Ion, R., Nassani, A., & Samoila, A. (2023). Customer Engagement and Customer Relationship Management Capabilities' Effects on Innovation Performance and Customer Distrust's Moderating Role. *Sustainability*, 15(12).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15129475>
- Bocken, N. (. (2021). Sustainable Business Models: Leal Filho W., Azeiteiro U., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) *Decent Work and Economic Growth*.  
<https://n9.cl/q4z8mv>
- Bolívar, A. (2023). *Liderazgo distribuido en educación: Perspectivas, desafíos y discusiones*. México: Editorial Universidad de Guadalajara.
- Bravo, J. (2022). *Investigación social en comunicación: Metodologías, cualitativa, cuantitativa y participativa*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH).  
<https://n9.cl/v7tbh>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Bravo-Calle, O., Osorio-Rivera, M., & Loor-Lalvay, X. (2021). La calidad del desarrollo industrial y su impacto en el medio ambiente. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 153-167.

<https://doi.org/10.23857/pc.v6i9>

- Brynjolfsson, E. (2022). *The Turing Trap: The Promise & Peril of Human-Like Artificial Intelligence*. Papers. 2201.04200, arXiv.org.
- Calderón, J. (5 de agosto de 2023). Transformación digital en Perú: ¿Cuáles son los desafíos y avances en el país? *El Comercio*. <https://n9.cl/inpms>
- Cardinal, P., & De Giovanni, P. (2022). Sustainable practices in document management and digitalization. *Wiley*, 29(4), 984-995. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2249>
- CELALC. (2022). *Tecnologías Digitales para un nuevo futuro*. <https://n9.cl/5cdat>
- CEPAL. (2021a). *Informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe*. <https://n9.cl/m5cn5>
- CEPAL. (2021b). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Naciones Unidas.
- Chopra, S. (2021). *Supply Chain Management: Strategy, planning, and operation*. (7 ed.). Pearson.
- Colunge López, J. A. (2022). Metodología para la transformación de granjas 3.0 de impresión 3D a 4.0 [Tesis de Maestría, Universidad Internacional de La Rioja]. <https://n9.cl/xnvj0>
- CONCYTEC. (2016). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI*. <https://n9.cl/x13kh>
- Crispin, Y. (3 de junio de 2024). *Perú: Fuerte descenso de la inflación en mayo y se ubica en el centro del rango meta*. <https://n9.cl/xpl19x>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- Datacont. (2021). *Visión y Misión*. Retrieved 1 de agosto, 2024, from <https://n9.cl/n5bqn>
- Datacont. (2021, 8 de enero). Video Institucional Datacont [Video]. Youtube: <https://n9.cl/dkxwa>

- David, F. R. (2023). *Strategic Management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18 ed.). Pearson.
- Deloitte. (2021). *Global Shared Services Survey Report for 2021*. <https://n9.cl/efayp>
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill.
- Domínguez, S. (2024, 1 de enero). Informalidad laboral bajó a 71.9% y seguirá disminuyendo en el 2024. *El Peruano*. <https://n9.cl/y0459r>
- Edlund, P., & HolmnerHärgestam, A. (2020). *Customer Relationship Management and Automated Technologies: A qualitative study on chatbots' capacity to create customer engagement*. <https://n9.cl/v90z6>
- Educatyba. (2023, 2 de febrero). *Política económica del Perú*. <https://n9.cl/h57hf>
- Educatyba. (2024, 2 de agosto). *Análisis del mercado*. <https://n9.cl/43qjn>
- Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú [EGPP]. (2022). *Principales problemas del país: 2022*. <https://n9.cl/doe98>
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.
- Esposito, B., Sessa, M., Sica, D., & Malandrino, O. (2020). Towards Circular Economy in the Agri-Food Sector. A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(18), 7401. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12187401>
- Estenssoro, F., & Vásquez, J. (2022). *La geopolítica ambiental de Estados Unidos y sus aliados del norte global: implicancias para América Latina*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

- Estrada, O. (2021). *Metodología y herramientas para la solución de problemas y para la mejora continua*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fama, E., & French, K. (2004). The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence. *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), 25–46.
- Fetting, C. (2020). *European Green Deal*. ESDN Report. <https://n9.cl/pmit3r>
- Frank, A. G. (2019). *Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>
- Fritz, A. (2021). *Sustainable enterprise strategies for optimizing digital stewardship: a guide for libraries, archives, and museums*. Rowman & Littlefield.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P. B., & Hultink, E. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- George, M., Maxey, J., Rowlands, D., & Upton, M. (2004). *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 60 Tools for Improving Quality and Speed*. McGraw-Hill Education.
- Ghisellini, P., & Ulgiati, S. (2020). *Circular economy transition in Italy. Achievements, perspectives and constraints*. NASA/ADS. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118360>
- Grant, R. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10ma ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Guzmán, J. (2024). *Herramientas digitales para la construcción de una economía circular*. Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), 6-10.
- Hallsted, S., Isaksson, O., & Ohrwall, A. (2020). The Need for New Product Development Capabilities from Digitalization, Sustainability, and Servitization Trends. *Sustainability*,

- 12(23). [https://doi.org/ https://doi.org/10.3390/su122310222](https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su122310222)
- Hammer, M. (2021). *Beyond Reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives*. HarperBusiness.
- Hee-Wook, C., Hyung-Jin, K., Sung-Keun, K., & Wongi, N. (2023). An Overview of Drone Applications in the Construction Industry. *Drones*, 7(8), 515.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/drones7080515>
- Hervás, C., & Rodríguez, M. (2020). *Innovación e investigación en la sociedad digital*. Ediciones Octaedro.
- ICEX. (2023). *Informe Económico Comercial Perú*. <https://n9.cl/ckvj>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024a). *Estadísticas de la criminalidad, seguridad ciudadana y violencia: Octubre - diciembre 2023*. <https://n9.cl/3qfph>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024b). *Cifras de pobreza 2023*. <https://n9.cl/ytig2>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024c). *Población ocupada del país alcanzó 17 millones 159 mil 100 personas en el primer trimestre de 2024*. <https://n9.cl/agjg9>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (INEI. (2024). *Situación de la población peruana. Una mirada hacia la diversidad étnica*. [https://n9.cl/fuente\\_social\\_1](https://n9.cl/fuente_social_1)
- INESDI. (2023). *Think Digital Report*. INESDE Business Techschool. <https://n9.cl/k0xf6>
- Katz, R., Jung, J., & Callorda, F. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. Corporación Andina de Fomento. CAF. <https://n9.cl/8z6w3>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16 ed.). Pearson.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N.

- (2021). Digital Transformation: An Overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Kravchuk, N., Mykolaichuk, I., Zaika, Y., Melnyk, T., & Bocharova, N. (2023). The impact of digital transformation on business models and strategies of enterprises: analysis of trends and challenges. *Pacific Business Review*, 16(5). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Kumar, R., Ganesh, L., & Rajendran, C. (2022). Calidad 4.0: una revisión y un marco para la gestión de la calidad en la era digital. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1385-1411. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2021-0150>
- Lampropoulos, G., Siakas, K., & Anastasiadis, T. (2019). Internet of things in the context of industry 4.0: An overview. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.37335/ijek.v7i1.84>
- Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C., Kaplan, A., Kotterheinrich, K., & Kroll. (2020). *E.B. Brave new world? On AI and the management of customer relationships*. *J. Interact.*, 51, 44-56.
- Lozić, J., & Fotova, K. (2024). *Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities*. *107th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Economic and Social Survival in Global Changes*. Zagreb, 326-337.
- Lucumí, J. P. (8 de diciembre de 2023). *Perú: un año después de la caída de Pedro Castillo*. france24.com: <https://n9.cl/kf3jy>
- Macías, J. C. (2024). *Inteligencia artificial en la innovación y desarrollo de nuevos productos*

- basados en las TIC* [Tesis de maestría, INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación]. <https://n9.cl/fz6k01>
- Macro Consult. (2024). *Reporte diario del 2 de mayo*. <https://n9.cl/17tzc>
- Maliqueo, C., González, J., Mardones, R., & Ardiles, M. (2021). Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 510–532. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.4>
- Marquina, P., Avolio, B., Del Carpio, I., & Fajardo, V. (2023). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2023*. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- McKinsey & Company. (2023). *The Future of corporate and business functions an opportunity to Reset + Reimagine*. <https://n9.cl/tutua>
- Medeiros, V., & Gonçalves, L. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. CEPAL. <https://n9.cl/pvlmo>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R. M., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación*. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Medina-Chicaiza, P., Chango-Guanoluisa, M., Corella-Cobos, M., & Guizado-Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research*, 7, 756–769. <https://n9.cl/6v4wc>
- Mendoza, L. Y. (2023). *Análisis del uso de herramientas digitales para la gestión documental en departamento de gerencia general de la empresa pública aseo integral de Montecristi EP*. (Estudio de Caso). Universidad Laica Eloy Alfaro de Mana.
- Mishima, M. (2022). *EY Perú: Más del 70% de empresas peruanas se mantienen encaminadas en su proceso de transformación digital*. <https://n9.cl/z78r0>.

- Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2019). *Estrategia de transformación digital: una revisión de la literatura*. En Actas del 6° Congreso de Estudiantes de la Sociedad Helénica de Investigación Operativa, Xanthi. pp. 59-61.
- Novais, L., Maqueira, J., & Ortiz-Bas, A. (2019). A systematic literature review of cloud computing use in supply chain integration. *Computers & Industrial Engineering*, 129, 296-314. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.01.056>
- Novella, R., & Rosas, D. (2023). *Estudio talento digital en el Perú 2023*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. Paris: OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/dbd9256a-en>
- OIT. (3 de abril de 2019). *Estándares internacionales para medición de informalidad*.  
<https://n9.cl/6qj06>
- Páez-Gabriunas, I. S., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., Rivera Virgüez, L., Anzola, D., & Saucedo Meza, G. M. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business School Press.
- Presidencia de la República. (2021). Decreto Supremo N° 038-2021-PCM. Política Nacional de Gestión de riesgos al 2050. <https://n9.cl/f2bjf>
- Proinversor. (2024). *Inversión extranjera directa*. <https://n9.cl/d2itb>
- Ramos, P. (2024, 29 de abril). *Crisis política y económica en Perú: los grandes enemigos que frenaron al país en los últimos ocho años y al 'milagro latinoamericano'*. <https://n9.cl/vha8b>
- Ravi, A., & Donawa, N. (2021). Significance of Strategic *Outsourcing* in IT Project

- Management. TechRxiv. Preprint. <https://doi.org/10.36227/techrxiv.17693825.v1>
- Rogers, D. L. (2019). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School Publishing.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. Editorial.
- Salesforce. (2020, 24 de agosto). *¿Qué es la transformación digital? Guía para la digitalización de los negocios*. salesforce.com: <https://n9.cl/xb5w1>
- Sampson, S., & Pires, R. (2023). focus on core competencies by *outsourcing* non-core, ... might look for specialized services from outside providers to achieve ... can be delegated to the vendor, allowing the *outsourcing*. *Journal of operations management*, 69(6), 911-940. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joom.1268>
- Santos, K., Villarreal, D., Pilamunga, E., & Ortiz, L. (2023). *Integración de tecnologías emergentes en el diseño industrial para una gestión más eficiente del transporte y la logística*. *Ciencias de la Computación*, 8(9), 1204-1218. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i9.6077>
- Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). *Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next*. *Creativity and Innovation Management*, 30(4). <https://doi.org/10.1111/caim.12414>
- Schwab, K. (2019). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 15(3), 1-22.
- Simplywall.com. (2024). Peruvian (BVL) *Market Analysis & Valuation*. <https://n9.cl/3gz5b>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2007). *Operations Management* (7 ed.). Prentice Hall.

- Stassi, H., & Hoffmann, G. (2023). *Digitalización organizacional y su relación con las ventajas competitivas*. XII Congreso de Administración del Centro de la República. Universidad Nacional de Villa María.
- Sternad, S., Jordan, S., & Bobek, S. (2023). Managing Document Management Systems' Life Cycle in Relation to an Organization's Maturity for Digital Transformation. *Sustainability*, 15(21), 15212. <https://doi.org/10.3390/su152115212>
- Tambe, P., Hitt, L., & Rock, D. B. (2019). *IT, AI and the Growth of Intangible Capital*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3416289>
- Tradingeconomics. (2024). *Peru Interest Rate*. <https://n9.cl/9fpeq7>
- TVPerú. (2020, 16 de abril). *Drones del ejército detectan personas con fiebre*. [tvperu.gob.pe](http://tvperu.gob.pe): <https://n9.cl/wd6bjq>
- UNCTAD. (2021). *Informe sobre Tecnología e Información 2021. Subirse a la ola tecnológica. Innovación con equidad*. <https://n9.cl/0kkv8>
- Valdez, C., Velásquez, Y., & Boza, J. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. *Avances*, 21(4), 532-552. <https://n9.cl/i4v7q>
- Vega, H. (2024). *Inflación subyacente se resiste a ceder, acotando espacio para recorte de tasa*. BBVA Research. <https://n9.cl/9l4ib>
- Vera, T., Parrales, E., Piguave, M., & Zambrano, J. (2024). Desarrollo de estrategias empresariales sostenibles con el uso de tecnologías emergentes. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 27(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2606>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbr.2021.04.046>

Watson, P. (2024). *El Ejército del Perú incorporará dos drones chinos para trabajos de cartografía de precisión*. <https://www.infodefensa.com>: <https://n9.cl/10kmb>

Zhang, B., Yang, M., & Xion, Y. L. (2024). Can Digital Transformation Promote Service Innovation Performance of Construction Enterprises? The Mediating Role of Dual

Innovation. *Sustainability*, *16*(3), 1176. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su16031176>



## Apéndice A. Umbrales de Calificación

**Tabla A1**

*Umbrales de Calificación*

Calificación	Gravedad	Capacidad	Beneficio
0.75 - 1.00	(Alta gravedad): El problema tiene un impacto significativo en las operaciones, la reputación o los resultados financieros de la organización. Afecta de manera crítica a la empresa o pone en riesgo su funcionamiento.	(Alta capacidad): La organización tiene los recursos, competencias y capacidades suficientes para resolver el problema de manera inmediata y efectiva.	(Beneficio alto): Resolver el problema genera beneficios significativos, mejorando considerablemente las operaciones, finanzas o reputación de la organización.
0.50 - 0.74	(Gravedad baja): El problema tiene un impacto limitado o menor en las operaciones, y su resolución puede postergarse sin un impacto significativo a corto plazo.	(Capacidad media): La organización tiene la capacidad para resolver el problema, pero puede requerir más tiempo, ajustes o recursos adicionales.	(Beneficio medio): Resolver el problema tiene un impacto positivo moderado. Aunque no es crítico, traerá mejoras importantes para la organización.
0.25 - 0.49	(Gravedad baja): El problema tiene un impacto limitado o menor en las operaciones, y su resolución puede postergarse sin un impacto significativo a corto plazo.	(Capacidad baja): La organización tiene dificultades significativas para resolver el problema debido a la falta de recursos o capacidades.	(Beneficio bajo): Resolver el problema tiene un beneficio limitado, mejorando solo en menor medida las operaciones o resultados.
0.00 - 0.24	(Gravedad insignificante): El problema tiene un impacto mínimo o nulo, su efecto sobre la organización es casi imperceptible.	(Capacidad muy baja o nula): La organización no tiene la capacidad para resolver el problema en este momento y debe recurrir a soluciones externas o aceptar las consecuencias.	(Beneficio insignificante o nulo): Resolver el problema genera poco o ningún beneficio para la organización.

**Apéndice B. Umbrales de Calificación para el Criterio de Importancia de la Matriz de  
Priorización de Causas**

**Tabla B1**

*Según Criterio de Importancia de la Matriz de Priorización de Causas*

Calificación	Importancia
0.75 - 1.00	Alta importancia: El problema afecta de manera crítica el cumplimiento de objetivos clave, su impacto es considerablemente significativo.
0.50 - 0.74	Importancia media: El problema afecta de manera moderada los procesos u objetivos, con un impacto importante pero no crítico.
0.25 - 0.49	Baja importancia: El problema tiene un impacto limitado, no urgente en los resultados u operaciones. Se puede postergar sin consecuencias graves.
0.00 - 0.24	Importancia insignificante: El problema tiene un impacto mínimo o nulo en el sistema general, no representa una amenaza significativa..

**Apéndice C. Umbrales de Calificación para el Criterio de Factibilidad de la Matriz de  
Priorización de Causas**

**Tabla C1**

*Según Criterio de Factibilidad de la Matriz de Priorización de Causas*

Calificación	Factibilidad	Beneficio
3	Alta factibilidad: La causa se puede resolver fácilmente con los recursos actuales, es rápida de implementar.	Beneficio alto: Solucionar el problema generará un cambio positivo significativo en los resultados o procesos.
2	Factibilidad media: Requiere más recursos o tiempo, pero es factible implementar la solución con un esfuerzo moderado.	Beneficio medio: La solución al problema aportará mejoras considerables, pero no críticas.
1	Baja factibilidad: Requiere mucho esfuerzo, tiempo o recursos para resolver. La solución puede ser compleja o difícil de implementar.	Beneficio bajo: Resolver el problema tendrá un impacto mínimo, con mejoras leves o poco significativas.

## Apéndice D. Umbrales para la Asignación de Puntajes por Criterio

**Tabla C1**

*Umbrales para la Asignación de Puntajes por Criterio*

Puntaje	Beneficio económico	Factibilidad	Impacto	Tiempo (Años)
9-10	Genera un incremento económico significativo y sostenible para la empresa (alto impacto en ingresos y márgenes).	Altamente factible: los recursos, capacidades y tiempo están disponibles de inmediato	Impacto transformador que posiciona a la empresa como líder en el mercado o en el sector.	1
7-8	Incrementa considerablemente los ingresos o reduce costos, pero con un impacto moderado.	Factible con ajustes menores o adicionales en los recursos y capacidades.	Impacto notable, mejora las operaciones, pero no redefine completamente la competitividad.	2
5-6	Mejora los ingresos de forma moderada y reduce costos en menor medida.	Requiere un esfuerzo considerable o recursos adicionales para ser factible.	Impacto positivo pero limitado a ciertos aspectos de las operaciones.	3
3-4	Beneficio económico leve, con retorno a largo plazo.	Moderadamente factible, pero implica un alto riesgo de implementación.	Impacto marginal en las operaciones o la competitividad.	4
1-2	Beneficio económico insignificante, sin cambios perceptibles en los ingresos.	Difícilmente factible, con barreras significativas en tiempo o recursos.	Impacto insignificante o nulo.	5